

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**ESCUELA DE DERECHO**



**Crterios jurdicos a considerar para la evaluacin de desempeo  
establecida en Resolucin Viceministerial N°138-2020 en salvaguarda del  
principio meritocrtico**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ABOGADO**

**AUTOR**

**Claudia Jheberly Diaz Flores**

**ASESOR**

**Ana María Margarita Llanos Baltodano**

**<https://orcid.org/0000-0001-5376-3800>**

**Chiclayo, 2025**

**Criterios jurídicos a considerar para la evaluación de desempeño  
establecida en Resolución Viceministerial N°138-2020 en  
salvaguada el principio meritocrático**

PRESENTADA POR

**Claudia Jheberly Diaz Flores**

A la Facultad de Derecho de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**ABOGADO**

APROBADA POR

Percy Orlando Mogollon Pacherre

PRESIDENTE

Carla Emperatriz Ortiz Castañeda

SECRETARIO

Ana María Margarita Llanos Baltodano

VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis padres, por ser mi fuente inagotable de amor, apoyo y paciencia. Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsa a superar cada desafío.

A mis docentes, por guiarme con sabiduría y dedicación en este camino de aprendizaje. Cada lección impartida ha sido una semilla de conocimiento.

## **Agradecimientos**

A Dios por ser mi guía y fortaleza en todo momento. A mi familia, por su amor incondicional y apoyo constante, y a mi asesora de tesis, por su paciencia y valiosa orientación. A mis amigos, por su compañía y aliento a lo largo de este camino.

## ARTICULO FINAL

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>23%</b>	<b>22%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>cdn.www.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.upla.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to ort</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>noticia.educacionenred.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	<b>dokumen.pub</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>12</b>	<b>alicia.concytec.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>13</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de Trujillo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>14</b>	<b>gereducusco.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>15</b>	<b>Submitted to Universidad de Almeria</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de la literatura .....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos.....</b>	<b>24</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>25</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>35</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>36</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>37</b>

### Resumen

El trabajo de investigación se enfocó en la evaluación del desempeño docente con cargos directivos, conforme la Resolución Viceministerial N°138-2020. El objetivo general fue identificar criterios jurídicos que salvaguardan el principio meritocrático en la evaluación de desempeño. Se sostiene que el docente es un elemento clave para lograr la calidad educativa, y se analiza la transición de un sistema basado en el tiempo de servicio a uno que prioriza el mérito y el desempeño, a partir de la Ley de Carrera Pública Magisterial. La *investigación* adopta un enfoque interpretativo, utilizando la revisión de literatura y el análisis de documentos, tesis, informes y otros. Se aplicó el método hermenéutico para interpretar textos normativos, doctrina y jurisprudencia, con la finalidad de proponer criterios jurídicos que enfrenten los retos de la implementación de la reforma. Los resultados indican la necesidad de contar con criterios jurídicos que contribuyan a la mejora de la evaluación del desempeño docente con cargos directivos promoviendo un enfoque meritocrático en la carrera magisterial.

Palabras Claves: Evaluación de desempeño, mérito, carrera magisterial, directivos docentes, liderazgo transformacional.

### **Abstract**

The research focused on evaluating the performance of teachers in management positions, in accordance with Vice-Ministerial Resolution No. 138-2020. The overall objective was to identify legal criteria that safeguard the meritocratic principle in performance evaluation. It is argued that teachers are a key element in achieving educational quality, and the transition from a system based on length of service to one that prioritizes merit and performance is analyzed, based on the Public Teaching Career Law. The research adopts an interpretive approach, using literature review and analysis of documents, theses, reports, and others. The hermeneutic method was applied to interpret normative texts, doctrine, and jurisprudence, with the aim of proposing legal criteria that address the challenges of implementing the reform. The results indicate the need for legal criteria that contribute to improving the evaluation of teachers in management positions, promoting a meritocratic approach in the teaching profession.

**Keywords:** Performance evaluation, merit, teaching career, teaching managers, transformational leadership.

## Introducción

Las evaluaciones de desempeño son mecanismos de control de la calidad y del nivel competitivo docente en la carrera magisterial, tanto para docentes educadores como directivos, sin embargo, estos segundos tiene mayor responsabilidad en la gestión educativa. Siendo su trabajo riguroso prescinden de un mecanismo que les permita demostrar sus capacidades y habilidades, es decir contar con una evaluación con criterios claros, basados en la meritocracia, que aseguren a los directivos un reconocimiento y recompensas por su desempeño efectivo.

En Perú la reforma magisterial, desplaza el tiempo de servicio como factor principal hacia el mérito y desempeño como ejes fundamentales (Díaz & Ñopo, 2016). Y si bien se buscó mejorar la calidad educativa a través de evaluaciones periódicas, también surgieron debates, ya que los docentes consideraron que contenía múltiples barreras impidiendo evidenciar su verdadero desempeño.

De acuerdo a datos del MEF al año 2023, solo el 19 % de plazas ofertadas fueron ocupadas por docentes nombrados, mientras que el 81 % continúa cubierto por contratados, lo que refleja una baja tasa de ingreso y permanencia. A ello se suma que cerca del 60 % de docentes nunca a aprobado un examen de ascenso en su primera postulación, y que en 2020 un 45 % de directivos escolares ejercía sin cumplir la escala mínima requerida. Asimismo, informes del MINEDU al año 2021, reportan resultados bajos en la evaluación de desempeño de los directivos, especialmente en competencias como liderazgo y trabajo en equipo, aspectos que serán desarrollados en el presente trabajo

En Chile, como referente normativo comparado, el proceso de evaluación del desempeño directivo se encuentra alineado con la Ley 19.070, los manuales de evaluación y otras disposiciones reglamentarias. Este marco regula la aplicación de medios de verificación objetivos que garantizan la transparencia en la valoración de los directores escolares, asegurando su correspondencia con los estándares de liderazgo y gestión educativa

Se evidenciaron los casos de las administradas Alina Gómez Charaja y María Pachas Requeña, donde la desconfianza es causada principalmente por la falta de claridad en los criterios de evaluación. Esta situación vulnera el principio de legalidad, pues los actos administrativos, como las evaluaciones, deben fundamentarse en normas claras y precisas. Además, la ambigüedad genera inseguridad jurídica, afectando los derechos de los docentes al impedirles prever con certeza cómo serán evaluados.

Por todo ello la pregunta que guio esta investigación fue: ¿Cuáles serán los criterios jurídicos a considerar para la evaluación de desempeño establecida en resolución viceministerial n°138-

2020 en salvaguarda del principio meritocrático? Siendo la hipótesis planteada: Si se busca salvaguardar el principio meritocrático, entonces se establecerán criterios jurídicos sobre la evaluación de desempeño de la Resolución Viceministerial N°138-2020, como orientar la evaluación hacia la verificación real del mérito y la capacidad del directivo, procurando que las decisiones se sustenten en los resultados alcanzados; poner énfasis en el liderazgo del directivo como agente de cambio dentro de la institución, capaz fomentar un clima de trabajo colaborativo; y, finalmente, guiar la evaluación hacia la eficiencia y la mejora continua, para que se logre alcanzar resultados sostenibles que fortalezcan la gestión educativa.

Algunas dificultades al momento de recabar información fundamental se debieron a las teorías, como la nueva gestión pública, gestión de la calidad y liderazgo transformacional, pues superaron el límite de cinco años. Sin embargo, su importancia como base teoría justifico el análisis y desarrollo de las mismas en función a los objetivos planteados.

Como objetivo general establecer criterios jurídicos a considerar para la evaluación de desempeño establecida en resolución viceministerial n°138-2020 en salvaguarda del principio meritocrático. Para ello, se debe determinar las competencias directivas de la Resolución Viceministerial N.º 138-2020 que requieren criterios jurídicos delimitadores; analizar la afectación al principio meritocrático en los componentes establecidos en la Resolución Viceministerial N°138-2020.; y finalmente, sustentar en el modelo chileno la propuesta de criterios jurídicos delimitadores la evaluación de desempeño directivo establecida en la Resolución Viceministerial N°138-2020.

La investigación se justifica en la promoción de la modernización del sector público, en relación con la teoría de la nueva gestión pública, el marco normativo peruano y recomendaciones internacionales. A su vez, se busca garantizar la objetividad y retroalimentación continua en la evaluación de desempeño en relación con la teoría de gestión de la calidad; por último, fortalecer el rol del directivo como agente de cambio y motivación de las instituciones como señala la teoría de liderazgo, ya que es un área poco implementada en el sector educativo peruano.

Finalmente, el aporte principal del trabajo fue la propuesta de criterios jurídicos que deberán aplicarse en la evaluación de desempeño establecido en Resolución Viceministerial N°138-2020 a fin de salvaguardar el principio meritocrático. Apoyado en el modelo educativo chileno de calidad, ofrece un enfoque teórico, práctico y jurídico que fortalece la transparencia y la equidad en la carrera pública magisterial.

## **Revisión de la literatura**

El aporte del presente trabajo fue establecer criterios jurídicos aplicables a la evaluación de desempeño establecida en Resolución Viceministerial N.º 138-2020, en salvaguarda del principio meritocrático. Por ende, la fase de revisión de la literatura es esencial en cualquier investigación, ya que nos permite ubicar y respaldar conceptualmente nuestro trabajo (Arnau y Salas, 2020). En esta investigación el apartado de revisión de literatura considera la presentación de los antecedentes de estudio y el desarrollo de las teorías y conceptos alineados a las categorías conceptuales que sustentaran la propuesta de las tesis.

### **1.1. Antecedentes**

La tesis de Yáñez (2024), para optar por el título de abogado, titulada modificatoria del artículo 33 de la Ley N.º 29944 reforma magisterial y su impacto en el acceso a cargos directivos en los docentes de la UGEL 04 Comas. Enfatiza la necesidad de garantizar la efectividad del principio meritocrático a través de la realización de concursos públicos que eviten la permanencia injustificada en cargos directivos. De manera complementaria, la presente investigación también busca salvaguardar el principio meritocrático, pero enfocándose en la evaluación objetiva y rigurosa del desempeño de los docentes directivos, según lo establecido en la Resolución Viceministerial N.º 138-2020.

La tesis de Saldaña y Torres (2023), para optar por el título de abogado, titulada implicancias de la Ley de Reforma Magisterial N.º 29944 y los derechos laborales de los docentes en el Perú. Exponen la realidad docente en la carrera pública magisterial basándose en datos estadísticos de los propios docentes. Concluye que persiste un rechazo mayoritario hacia la reforma magisterial, debido a la inseguridad laboral y las precarias condiciones económicas, que resultan ser insuficientes para cubrir la canasta básica familiar. Además, de las exigencias impuestas en el área de gestión institucional que no se corresponden con las herramientas que efectivamente se les otorgan.

El autor Calla (2021), en su tesis para optar por el título de abogado, titulada derecho constitucional de la carrera pública magisterial y el principio de mérito y capacidad docente I.E N°7035 SJM – 2020. Estudia la carrera pública magisterial desde el enfoque constitucional y su relación con el principio meritocrático dentro de las políticas del Estado. A través de una encuesta, determinó que los docentes tienen una percepción favorable sobre la aplicación de los

principios de mérito y capacidad en el ejercicio de funciones, concluyendo que la reforma a influido positivamente en la I.E investigada, aportando un cambio de paradigma.

En su tesis para obtener el grado de maestro en educación, Pérez (2019) estudió el desempeño de los directores de la Institución Educativa Francisco Irazola, ubicada en el distrito de Satipo, y su impacto en el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes. Señala que, aunque los directores enfrentan limitaciones en sus condiciones de trabajo, se les exige un desempeño competente. Los resultados muestran que una comunicación efectiva del director promueve un clima organizacional positivo, subrayando la relevancia de la gestión directiva para fortalecer las instituciones educativas y cumplir con las políticas del Minedu.

## **1.2 Bases teóricas y conceptuales**

### **1.2.1. Evaluación de los cargos directivos desde la carrera magisterial**

#### **a) La carrera pública magisterial en el Perú**

Tras los bajos resultados en la prueba programa para la evaluación internacional de estudiantes del año 2012, surgió la necesidad de implementar una política de reforma magisterial orientada a mejorar la calidad educativa. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico recomendó promover programas de capacitación continua y vincular las evaluaciones de desempeño con la remuneración y el ascenso, bajo el principio de meritocracia (Mendoza, 2021). Esta línea de acción coincide con las características de los sistemas educativos más exitosos del mundo, los cuales, según Pantoja (2022), se sostienen sobre la base de políticas públicas coherentes, docentes altamente capacitados y procesos de formación y acompañamiento permanentes.

Ley de Reforma Magisterial N.º 29944 (LRM) en el año 2012, establece un régimen único para los docentes del sector público (Calla, 2021). En coordinación con el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Unesco, introdujo un sistema estructurado basado en evaluaciones y valoraciones estandarizadas, orientado a promover el avance por mérito dentro de las escalas profesionales (Mendoza, 2019). Los datos estadísticos respaldan esta transformación, la Dirección de Evaluación Docente de Ministerio de Educación (MINEDU) revela que el 69% de los maestros valora el nuevo enfoque meritocrático, lo que muestra el proceso de aceptación al modelo evaluativo por parte del magisterio.

El informe del Ministerios de Economía y Finanzas (MEF) del año 2023, cuyo objetivo es evaluar el diseño de la reforma en cuanto a su efectividad en la atracción, retención y desempeño de docentes, así como el impacto en el desempeño de los estudiantes. Señala que estadísticamente los egresados de la carrera de educación, son los que reciben menos

remuneración, incluso frente a países de la región como Chile, México y Argentina. En las condiciones laborales, el apoyo administrativo se suele enfocar en docentes directivos, siendo que estos ocupan más tiempo en tareas administrativas; y aunque reciben el acompañamiento pedagógico para fortalecer sus capacidades no se evidencia la implementación de asesorías en temas como liderazgo. Por último, respecto al otorgamiento de becas, no se ha encontrado evidencia de su implementación, aún con la existencia de este tipo de incentivos en la LRM.

Uno de los objetivos de la reforma es brindar beneficios, como la estabilidad laboral, y la posibilidad de incrementarlos a partir del crecimiento dentro de las escalas magisteriales, principalmente en lo remunerativo. Sin embargo, al 2019 sólo el 19% de las plazas ofrecidas fueron ocupadas por docentes nombrados, siendo el 81% cubierto a través de la contratación. Esto se debe a la baja tasa de ingresantes a la carrera pública magisterial (CPM), donde de los postulantes sólo al 4% se les ha asignado una plaza (MEF, 2023).

Para ingresar a la CPM y ascender en las escalas, se requiere aprobar dos etapas, la primera a través de la prueba única nacional (PUN) y la segunda etapa descentralizada. Entre los años 2015 y 2019 el porcentaje de docentes que aprobaron la primera etapa es del 11%; los docentes consideran que la prueba tiene alta dificultad y presenta barreras negativas. Respecto a la segunda etapa, los docentes sugieren diversas mejoras, como recibir retroalimentación, implementar nuevas metodologías de enseñanzas y no estar condicionados por una metodología estandarizada, por último, consideran algunas dimensiones de la evaluación muy subjetivas que podría favorecer a docentes que no estén necesariamente preparados (MEF, 2023).

Sobre el ascenso en las escalas de la CPM, la tasa de aprobación promedio es de 20% por concurso, a pesar del interés docente por participar en las evaluaciones el 60% de docentes que han rendido al menos una prueba de ascenso nunca la han aprobado. Asimismo, si bien la pertenencia a determinadas escalas magisteriales es un requisito para ocupar cargos directivos, al año 2020 no se cumplía necesariamente esto ya que el 45% de los directivos en colegios eran contratados o se encontraban por debajo de la escala mínima exigida, evidenciando una brecha entre el diseño de la reforma y su implementación efectiva (MEF, 2023).

En resumen, si bien la Reforma Magisterial busca mejorar la calidad educativa mediante capacitaciones, evaluaciones vinculadas a la meritocracia y el ascenso en la carrera docente, persisten retos como bajos salarios en comparación regional, limitada implementación de incentivos como becas y escaso apoyo en liderazgo. Además, el ingreso y ascenso presentan barreras percibidas como alta dificultad, falta de retroalimentación y criterios de evaluación subjetivos.

### **Marco de Buen Desempeño del Directivo**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo implementado en 2014, busca garantizar que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de liderar las transformaciones pedagógicas a través de una gestión directiva eficaz. Entre sus objetivos principales están revalorizar el liderazgo escolar, definir las competencias de un directivo eficaz y establecer criterios para evaluar su desempeño (Sisa & Cuadros, 2022).

El liderazgo pedagógico debe promover un entorno adecuado para el desarrollo profesional docente. Para ello, el marco proporciona insumos clave para los procesos de acceso, ratificación e implementación de programas de formación (Antonio & Herrera, 2019). Asimismo, el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012–2016 (PESEM) enfatiza que las instituciones educativas deben asumir la gestión del cambio pedagógico, lo que implica contar con directivos seleccionados, capacitados y organizados, a quienes se debe otorgar tiempo y condiciones para desarrollar sus competencias, capacidades y motivaciones (Ministerio de Educación, 2014).

Haciendo un resumen ambos instrumentos normativos orientan a fortalecer las competencias, capacidades y motivaciones de los directivos, promoviendo su formación continua. Asimismo, buscan revalorizar su rol como agentes de cambio pedagógico en el desarrollo docente y el aprendizaje de los estudiantes.

### **b) Teorías sobre los cargos directivos en docentes en Perú**

La Nueva Gestión Pública (NGP) es un enfoque teórico-práctico que surgió en las décadas de 1980 y 1990, siendo Aguilar uno de los principales teóricos e intérpretes contemporáneos en habla hispana. Teoría que adoptó herramientas del sector privado para modernizar el aparato público sin que pierda su esencia, enfatizando que el estado debe funcionar como una organización estratégica, que define objetivos claros, mide sus logros, evalúa sus resultados y toma decisiones basadas en evidencias. Introduce conceptos clave como eficiencia, evaluación de desempeño, descentralización, meritocracia, y enfoque en resultados (Aguilar, 2006).

María García (2008), destaca que la NGP refuerzan la necesidad de introducir mecanismos de control y evaluación de resultados para mejorar la eficiencia del servicio público. Los directivos como servidores públicos no se limitan a ser simples administradores, pues en la NGP tiene capacidad de liderazgo, autonomía operativa y responsabilidad por los resultados obtenidos. En esta línea, en la evaluación los directivos deben poder demostrar no sólo el

cumplimiento normativo, sino evidenciar el logro de sus capacidades para gestionar con visión, calidad y resultados (Aguilar, 2006).

Por otro lado, Edwards Deming sistematizó la teoría de la calidad total mediante el ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) el cual ofrece un enfoque de mejora continua aplicable a la evaluación del desempeño de los docentes directivos. Esta lógica cíclica permite ajustar las prácticas de liderazgo y gestión escolar a partir de la reflexión sobre los resultados, promoviendo la retroalimentación, la corrección de errores y el fortalecimiento de competencias, en coherencia con el principio meritocrático (García, et. al, 2003).

En el ámbito de la administración pública peruana, Adith Ríos (2009) explica la evolución de la gestión de la calidad. Parte de la filosofía Kaizen “mejora continua” y de la gestión del tiempo. La gestión de calidad, amplía este enfoque, previniendo errores, junto con la mejora integral de la organización ISO 9000. Finalmente, la gestión de calidad como sistema, busca integrarse en toda la entidad pública, apoyado en herramientas como el Método General de Solución de Problemas (MGSP) y modelos de excelencia como el ciclo PHVA de Deming, buscando institucionalizar la mejora continua y la eficiencia en los servicios públicos.

La teoría del liderazgo transformacional se considera fundamental en los procesos de cambio institucional, este enfoque resalta características esenciales como el rol inspirador del líder, la participación activa de todos los niveles de la organización, un fuerte componente ético y moral, así como una orientación simultánea hacia los resultados y el desarrollo de las personas. En el sector público, este tipo de liderazgo permite superar resistencias estructurales, revalorar el servicio al ciudadano y dar coherencia a la implementación de marcos normativos como la NGP. Por tanto, resulta pertinente para destacar el rol activo de los directivos docentes como agentes de cambio institucional y cultural (Chauca et. al, 2025).

El autor René Barra (2023) desde el enfoque peruano señala que, a pesar de la relevancia del liderazgo transformacional en la administración pública, suele confundírsele con la función técnica de un gerente, existe una débil gestión del talento humano, falta de meritocracia efectiva y escasa articulación entre la visión estratégica institucional y las capacidades directivas. Esto significaría una debilidad estructural, por ello es necesario fortalecer el liderazgo transformacional en los directivos docentes, a fin de que cumplan un rol estratégico y una participación activa en la implementación de políticas públicas para su sector.

En resumen, se expone tres enfoques complementarios, la NGP desde un plano político-normativo, justifica la exigencia de evaluar el desempeño y orienta su finalidad en el contexto de la reforma magisterial. La gestión de la calidad, con un enfoque técnico-instrumental,

permite pasar de la norma al procedimiento y analizar cómo se implementan las evaluaciones en la práctica. El liderazgo transformacional, resalta el papel del directivo como agente de cambio, en relación con los distintos niveles del sistema educativo como UGEL, DRE e I.E.

### **c) Evaluación de desempeño en docentes con cargo directivo**

#### **Modelos de evaluación docente**

El sistema de evaluación del rendimiento de directivos en instituciones de Educación Básica se basa en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, que contempla tres dimensiones principales son: gestión de los procesos pedagógicos, gestión del bienestar y gestión de las condiciones operativas (Resolución Viceministerial N.º 053-2024, 24 de mayo del 2024). A través de tres instrumentos de recojo de información: la guía de entrevista basada en evidencia, la guía de observación de la institución educativa y la encuesta a docentes. Adicionalmente, el Comité de Evaluación puede recabar evidencia complementaria proveniente de fuentes oficiales, como registros de la DRE o UGEL, el SIAGIE, entre otros (Ministerio de Educación, 2024).

#### **Evaluación nacional del desempeño docente en cargos directivos UGEL y DRE 2020**

Del informe del MINEDU de 2021, cuyo objetivo fue poner a disposición de la comunidad educativa y del público en general los resultados de esta evaluación con fines formativos, de investigación o de diseño de políticas orientadas a la mejora de la calidad educativa. Muestra los resultados estadísticos de los dos componentes evaluación, los indicadores de desempeño (ID) y las competencias directivas (CD). De los 345 directivos de UGEL y DRE que participaron de la evaluación sólo 188 aprobaron (54,5%). La gran mayoría de evaluados aprobaron el componente de ID, destacando en indicadores como pago oportuno de propinas a los promotores educativos y reporte de casos de violencia escolar, pero teniendo puntajes muy bajos en indicadores como mejora de prácticas docentes y proceso de ejecución presupuestal.

Respecto al componente de CD que valora cualitativamente el desempeño de los evaluados en cuatro competencias directivas. Los mejores resultados se obtuvieron en las competencias de Integridad y Orientación a resultados, mientras que liderazgo y trabajo en equipo contenían la mayor cantidad de desaprobados. En la competencia liderazgo, LD-1 “inspira y motiva con su ejemplo” registró los mejores resultados; en contraste, en el indicador LD-2 “genera compromiso para alcanzar los objetivos” más del 50% obtuvo calificaciones entre aceptable, bajo y muy bajo. En la competencia trabajo en equipo, el mejor resultado se obtuvo en el indicador TE-4 “implementa estrategias de resolución de conflicto” donde el 60% alcanzó niveles destacados; en contraste, más del 50% alcanzó niveles aceptables, bajo y muy bajo en

el indicador TE-2 “comparte experiencias y mejores prácticas” y TE-1 “participa de forma activa”. (MINEDU, 2021).

Haciendo un resumen, MINEDU presenta datos estadísticos recientes sobre la evaluación aplicada a directivos de UGEL y DRE, evidenciando logros y debilidades. Asimismo, refleja la necesidad de fortalecer aspectos clave como liderazgo, trabajo en equipo y mejora de prácticas docentes.

### **Actitud del docente ante evaluación de desempeño**

Según Gálvez y Milla (2019) en un inicio los docentes enfrentaban las evaluaciones con desánimo, debido a la ausencia de mejoras en sus condiciones laborales, esta percepción fue cambiando progresivamente a medida que el Estado comenzó a valorar su rol en la mejora educativa. Con la implementación de la Política Integral de Desarrollo Docente de los años 2012 y 2013, se establece una nueva carrera docente con reformas en la formación, mejoras salariales y mayor reconocimiento social. Este cambio favoreció una mayor participación en los procesos evaluativos, especialmente cuando se prioriza la observación directa del desempeño y los logros de aprendizaje.

El único desafío que persiste son los mecanismos de coevaluación, pues los docentes no valoran tanto las opiniones de sus colegas ni de los directivos, la solución a este problema es comprender mejor las dinámicas internas de poder y relaciones en la escuela (micropolítica escolar), así como el nuevo rol que asumen los directivos, quienes están dejando progresivamente las tareas administrativas para enfocarse en el acompañamiento pedagógico y el liderazgo en los procesos de enseñanza (Cuenca, 2020).

Haciendo un resumen, para atender los mecanismos de coevaluación es necesario considerar temas como las dinámicas internas de las escuelas y el nuevo rol del directivo como líder pedagógico. Estos aspectos están estrechamente vinculados con las competencias directivas como liderazgo y el trabajo en equipo en esta investigación.

### **Referencia normativa**

La carrera pública magisterial está organizada en 8 escalas y 4 áreas de desempeño laboral, una de las cuales es la gestión institucional según el artículo 12 de la ley. Esta área incluye cargos como director de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Jefe de Gestión Pedagógica, Especialista en Educación en diferentes niveles de gestión educativa descentralizada, director y subdirector de instituciones educativas (Ley de reforma magisterial N.º29944, 23 de noviembre del 2012).

El Ministerio de Educación, junto con los gobiernos regionales, convoca cada dos años concursos públicos para cargos jerárquicos y directivos, según normas y criterios establecidos. De acuerdo con el artículo 33 de la Ley de Reforma Magisterial, estos cargos se ejercen por cuatro años y luego se evalúa la continuidad del docente. Para puestos de mayor responsabilidad, como directores de UGEL (quinta u octava escala) y jefes de Gestión Pedagógica (cuarta u octava escala), son evaluados al finalizar el segundo año de haber accedido al cargo, para determinar su continuidad. (Ley N.º 29944, 23 de noviembre de 2012).

La Resolución Viceministerial N.º138-2020, desarrolla los componentes de la evaluación de desempeño docente en el cargo directivo de UGEL y Gestión Pedagógica. El segundo componente competencias directivas, evalúa cualitativamente el desempeño del directivo; son orientación de resultados (OR), liderazgo (LD), trabajo en equipo (TE) e integridad (IT). Los instrumentos para evaluar las competencias directivas incluyen: una guía de entrevista para evaluar (OR) en la que el directivo presenta documentación de sus acciones. Encuestas a actores relacionados (como jefes, equipo, y colegas) para evaluar las cuatro competencias. Y una matriz de valoración aplicada por el Comité de Evaluación para evaluar (LD), (TE) e (IT) con base en la información recogida durante la entrevista (Resolución Viceministerial N.º138, 2020).

La Ley del Servicio Civil N.º 30057 (2013) establece el marco general para la modernización del empleo público, aplicable a todos los servidores civiles del Estado. Donde la evaluación del desempeño es una herramienta obligatoria de gestión para asegurar la calidad en la administración pública. Además, la norma dispone la retroalimentación, de modo que se comunique al servidor los métodos, condiciones y resultados de evaluación, para generar compromisos de mejora y realizar el seguimiento correspondiente (Ley del Servicio Civil, 02 de julio del 2013)

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N.º27658 subraya algunas acciones como planificación estratégica, evaluación de resultados, transparencia, rendición de cuentas y fortalecimiento de servidores públicos éticos y especializados. Donde se institucionaliza la evaluación de la gestión, es decir es obligatoria y se base en resultados obtenidos mediante herramientas tecnológicas, planificación concertada y reportes públicos periódicos, fortaleciendo la calidad del servicio (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 29 de enero del 2002).

En ilación con le ley anterior, la Secretaría de Gestión Pública a cargo de la modernización estatal, proyectó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, determinando los lineamientos para lograr una administración pública

centrada en resultados, eficiente, transparente y descentralizada. Además, los pilares como presupuesto de resultados, gestión por procesos, meritocracia, así como los ejes transversales de gobierno electrónico y la articulación interinstitucional. Son la base normativa y técnica al mecanismo de evaluación de desempeño de directivos docentes como servidores públicos.

A modo de resumen de los textos legales, la carrera pública magisterial se conforma a través de escalas y señala los plazos para ejercer cargos directivos. Y se da énfasis a la normativa de modernización del estado, con lineamientos como la gestión por resultados, la meritocracia, la articulación interinstitucional y la mejora continua.

#### **d. Análisis Jurisprudencial**

##### **Resolución N.º101-2021-Servir**

En el caso Alina Gómez Charaja, la controversia giró en torno al indicador LD-3, referido a la conformación de equipos y la delegación de funciones según competencias e intereses. Aunque la docente presentó evidencia del cumplimiento de las Guías 2019, reuniones y delegación de funciones, el comité evaluador señaló que no siempre se delegó a la persona adecuada. Esta observación revela una interpretación ambigua del indicador, que carece de medios de verificación claros, dejando espacio a valoraciones subjetivas pese a la evidencia entregada (Resolución 101-2021-Servir, 2021).

En los indicadores TE-3 y TE-4, referidos a las relaciones interpersonales y al clima laboral. La impugnante presentó actas de reuniones y la ausencia de sanciones como prueba de cumplimiento. Sin embargo, el comité alegó conflictos no resueltos con trabajadores, sin ofrecer pruebas. El comité argumenta, pero no extiende medio probatorio que sustente su decisión (Resolución 101-2021-Servir, 2021).

##### **Resolución N.º279-2021 Servir**

Otro caso fue el de la impugnante María Pachas Requeña, quién había obtenido una calificación desaprobatoria en la evaluación de desempeño mientras ocupaba el cargo directora UGEL. Señala que el comité no adjunto medios probatorios que desestimen su reclamo, además, los encuestados no fueron actores que se vincularan directamente con ella y que las respuestas a esa encuesta no reflejaban los verdaderos indicadores conductuales durante su gestión, sumado al hecho de que algunas preguntas carecían de pertinencia, eran insubsistentes y tenían ambigüedad. El tribunal señaló, en relación a los argumentos del comité de evaluación, que el personal encuestado si fue aquel vinculado directamente a la impugnante; sin embargo, no analiza la consistencia de las presuntas, su pertinencia o evalúa la ambigüedad de las mismas (Resolución N.º279-2021-Servir, 2021).

## **1.2.2. Principio Meritocrático en la evaluación docente**

### **a) El Principio Meritocrático**

Desde 2006, el mérito profesional se consolidó como criterio para el acceso y ascenso en la carrera docente, formalizándose en la Ley de Carrera Pública Magisterial de 2007 y, posteriormente, en la Ley de Reforma Magisterial N.º 29944 de 2012, específicamente en el artículo 2º se menciona el principio meritocrático aplicado a la carrera magisterial (Guadalupe & Huamaní, 2022). Para la OCDE, este principio implica priorizar las competencias profesionales por encima de influencias externas, lo que contribuye a mejorar el rendimiento y la productividad (Zúñiga, 2020).

En su teoría de la justicia como imparcialidad, publicada en el libro “Teoría de la Justicia” de 1971, Rawls plantea dos principios fundamentales: a) la igualdad de oportunidades, que busca compensar las desventajas sociales y garantizar el acceso de los menos favorecidos a bienes primarios; y b) el principio de diferencia, que exige la creación de instituciones para corregir las desigualdades educativas generadas por el mercado o la acción estatal deficiente. La educación, en este enfoque, es un bien social esencial para acceder a mejores oportunidades de vida (Eckerdt, 2020).

A modo de resumen, las reformas educativas consolidaron el principio de mérito, priorizando la capacidad y las competencias profesionales. Y alineado con los estándares de la OCDE, busca mejorar el rendimiento y garantizar una gestión educativa más justa y eficiente.

### **A estas alturas del trabajo corresponde hacer una revisión resumida del marco legal**

Constitución Política del Perú (29 de diciembre de 1993) señala que el docente es eje del proceso educativo y clave para el desarrollo integral de los estudiantes. El artículo 15º menciona que el Estado debe garantizar su evaluación, capacitación y promoción profesional. Asimismo, los educandos tienen derecho a una formación que respete su identidad.

La Ley general de educación N.º 28044 (17 de junio del 2003) destaca al docente como agente fundamental del proceso educativo, su ascenso y permanencia depende de un sistema de evaluación basado en la formación, calidad de desempeño, reconocimiento de méritos y experiencia. Además, la gestión educativa, de carácter descentralizado y participativo, promueve la autoevaluación y mejora continua para el cumplimiento de metas.

La Ley de reforma de la carrera pública magisterial N.º 29944 (23 de noviembre del 2012) establece el principio meritocrático como un eje fundamental para el ingreso, permanencia, ascenso y mejoras salariales dentro de la CPM. A través de evaluaciones periódicas y concursos

públicos, se busca asegurar que los profesionales que asumen responsabilidades educativas sean los más calificados y comprometidos con la mejora continua. Además, se fomenta la capacitación constante y la actualización profesional, promoviendo una cultura de excelencia.

### **b. Principio meritocrático en la evaluación de cargos directivos en Chile**

La meritocracia es un sistema social o ideología que se fundamenta en la idea de que las personas deben ser seleccionadas, evaluadas y recompensadas según sus logros y desempeño. En el contexto de la docencia en Chile, las formas de evaluar y recompensar el mérito han variado; las recompensas han incluido distinciones, reconocimiento y justicia salarial, aunque también se han empleado como herramientas de control y disciplina. (Hurtado, 2021).

Los convenios de desempeño para directores escolares en Chile se desarrollan bajo la Ley N.º 20501 de Calidad y Equidad de la Educación, introduce el principio de mérito en el art. 32. Se establece un proceso de selección para directores de escuelas municipales a través de un riguroso sistema de Alta Dirección Pública, con el apoyo del Servicio Civil. El proceso, mediante concursos públicos y abiertos, se basa en los principios de mérito, idoneidad, transparencia y no discriminación, buscando así asegurar directores competentes y comprometidos con la mejora educativa (Ley de Calidad y Equidad de la Educación, 26 de febrero del 2011).

A modo de resumen, en Chile la Ley N.º 20501 establece convenios de desempeño y un proceso de selección para directores de escuelas municipales, basado en principios como mérito, idoneidad y transparencia; implementado a través de concursos públicos y con el apoyo del Servicio Civil.

### **Teorías respecto del principio meritocrático en Chile**

La teoría de la justicia como equidad, desarrollada por John Rawls, propone que una sociedad justa es aquella en la que sus instituciones corrigen las desigualdades originadas por factores sociales o naturales. A través del “velo de la ignorancia” y el principio de diferencia, Rawls busca establecer reglas imparciales que aseguren condiciones equitativas desde el inicio, permitiendo así una meritocracia justa, donde el éxito personal sea fruto del esfuerzo y no de privilegios heredados (Espinoza, 2014).

La teoría del Capital Humano, desarrollada por Theodore Schultz y Gary Becker, plantea que los individuos son actores racionales, que invierten tiempo y recursos en su formación para obtener mayores beneficios económicos y sociales en el futuro. Según esta perspectiva, las diferencias salariales y de estatus se explican por el esfuerzo y la inversión de cada persona; sin

embargo, en la práctica muchas personas no tienen las mismas oportunidades para formarse o acceder a la educación (Espinoza, 2014).

A modo de cierre, El modelo de evaluación docente en Chile refleja la teoría del capital humano, al asumir que los profesores mejoran su desempeño mediante la inversión en capacitación para acceder a mayores beneficios. No obstante, frente a la teoría de la justicia como equidad, persisten desigualdades estructurales, especialmente en zonas rurales, donde el acceso a recursos y oportunidades formativas es limitado.

### **Marco normativo respecto a la evaluación de desempeño docente directivo en Chile**

La Ley General De Educación en Chile (12 de septiembre del 2009) regula derechos y obligaciones para miembros de la comunidad educativa, señala que el deber del Estado es lograr un sistema educativo equitativo y con calidad de servicios. De la mano, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar establece las prácticas que fortalecen el liderazgo escolar en el país, reconocido como crucial para la efectividad y la mejora de las escuelas, además guía a los directores escolares en su desarrollo personal (Ministerio de Educación de Chile, 2022).

Desde 2011 Chile implementa el Sistema de Selección de directores para los establecimientos educativos municipales mediante la Ley N.º 20501, Ley Calidad y Equidad de la Educación, integrando un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación. Insertando modificaciones en el Estatuto de los Profesionales de la Educación, insertando principios como gestión, liderazgo directivo, mérito, idoneidad, entre otros (Ley de Calidad y Equidad de la Educación, 26 de febrero del 2011).

La Ley N.º 19070, aprueba el Estatuto de los Profesionales de la Educación (1 de julio del 1991) exige para cargos directivos estar en el tramo profesional avanzado y tener al menos cuatro años de docencia. El proceso involucra a profesionales municipales, al Consejo de Alta Dirección Pública y a asesorías externas, que integran la comisión calificadora. El director es elegido tras un concurso convocado por el jefe del Departamento de Educación Municipal, designado por cinco años y firma un convenio de desempeño con el sostenedor.

Normas como la Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de Convenios de Desempeño de Directores Escolares (2016) estructuran los convenios en torno a objetivos, metas, indicadores y medios de verificación. Con metas en áreas de gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. Además, la guía establece criterios metodológicos que aseguran la coherencia, verificabilidad y transparencia en el seguimiento de la evaluación de desempeño.

El Manual para la Suscripción y Evaluación de Convenios, señala que, para la suscripción de cada convenio, el proceso es la formalización y negociación de objetivos entre el director y el sostenedor. Asimismo, los criterios de revisión aseguran que dichos elementos sean validados antes de su aprobación. Luego, en la evaluación y auditoría se valida antecedentes, proceso de pago y la autenticidad de las evidencias, lo que permite asegurar que los criterios de desempeño estén alineados con los objetivos de gestión educativa (Ministerios de Educación de Chile, 2008).

Chile cuenta con un Portal Gestión y Liderazgo Educativo, una plataforma tecnológica con la información de los convenios, la gestión y evidencia del liderazgo de los directivos en el proceso de evaluación de desempeño, facilitando la retroalimentación y el ajuste de estrategias de gestión escolar. Su implementación representa un modelo que Perú podría adoptar, considerando la teoría del liderazgo transformacional (Ministerios de Educación de Chile, 2008).

En las evaluaciones de convenios su revisión está a cargo del sostenedor, quien evalúa la implementación a través de un reporte respaldado por estas evidencias. Por ejemplo, en gestión curricular, se consideran actas, cronogramas y entrevistas docentes. Así también, evaluaciones como el del director Javier Obanos Sandoval de los años 2019 al 2025 muestran objetivos alineados a las áreas de proceso, con medios como planes de mejora, informes de indicadores y registros de participación (Servicio Local de Educación Pública Huasco, Ministerio de Educación, 2020).

A modo de resumen, el sistema educativo chileno busca asegurar calidad y equidad a través de la profesionalización del liderazgo escolar. La selección y evaluación de directores se basa en principios de mérito y se formaliza en convenios con metas verificables. El sostenedor revisa su cumplimiento mediante evidencias documentadas, lo que refuerza la gestión escolar, aunque persisten desafíos en su aplicación equitativa en todo el territorio.

En ese sentido, con base en las normas y lineamientos revisados, se elaboró un cuadro comparativo que sintetiza las competencias directivas y los medios de verificación empleados en los sistemas de evaluación de Perú y Chile. Este cuadro permite visualizar las diferencias sustantivas entre ambos enfoques, especialmente en la forma en que el modelo chileno incorpora evidencias documentales y criterios verificables que refuerzan la objetividad y la transparencia del proceso evaluativo. Se destacan elementos que podrían ser adaptados al contexto peruano para fortalecer las evaluaciones del desempeño directivo.

**Tabla 01**

*Cuadro comparativo respecto de las competencias directivas en el ordenamiento peruano y chileno*

Competencias Directivas en Perú	Competencias Directivas en Chile
<p style="text-align: center;"><b><u>Liderazgo</u></b></p> <p>El directivo influye y orienta el accionar de los integrantes de su equipo hacia al logro de objetivos, favoreciendo el desarrollo del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso.</p> <p>LD-1 (Inspirar y motivar), LD-2 (Generar compromiso y empoderamiento), LD-3 (Formar equipos y delegar responsabilidades) y LD-4 (Comunicación eficaz y retroalimentación).</p> <p><u>Instrumentos de Evaluación:</u> Encuestas y Matriz de valoración.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Área de Gestión Curricular</u></b></p> <p>Durante el primer semestre, el Equipo Técnico-Pedagógico, elaborará un Sistema de Revisión de las Evaluaciones, que considere retroalimentación de los aprendizajes evaluados, para los estudiantes de primero a segundo medio en los subsectores de Lengua Castellana y Comunicación y Matemáticas.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Trabajo en equipo</u></b></p> <p>Se evidencia cuando el directivo genera relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.</p> <p>TE-1 (Participación activa), TE-2 (Comparte experiencias), TE-3 (Establece relaciones interpersonales) y TE-4 (Estrategias de resolución de conflictos)</p> <p><u>Instrumentos de Evaluación:</u> Encuestas y Matriz de valoración.</p>	<p>Medios de verificación de la meta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia de las Actas de las reuniones (a lo menos dos) del departamento de Lenguaje y Matemáticas realizada con los (las) docentes de primero y segundo medio de enseñanza media.</li> <li>• Documento por subsector con resumen de experiencias positivas sugeridas por los (las) docentes.</li> <li>• Fotocopia de las Actas de las reuniones de trabajo del equipo directivo, en las cuales se elabora “Sistema de Revisión de Evaluaciones”.</li> <li>• Copia de la presentación en power-point del “Sistema de Revisión de Evaluaciones”.</li> <li>• Listado de asistencia a Consejo Técnico de Profesores en que se presenta.</li> </ul>

## **Materiales y métodos**

El paradigma empleado en la investigación fue el interpretativo, ya que permitió comprender en profundidad cómo se construyeron y percibieron los criterios de evaluación, la aplicación de normas y la interacción de los actores involucrados en el proceso (Sucari, et. al, 2024). Este enfoque posibilitó el análisis de disposiciones normativas, como la Resolución Viceministerial N.º 138-2020-MINEDU y las resoluciones del Tribunal del Servicio Civil, en relación con la evaluación de desempeño de docentes con cargos directivos.

El tipo de investigación de acuerdo al fin que se persigue fue básico y se orientó a ampliar el conocimiento científico y teórico sobre un área determinada sin considerar necesariamente su aplicación práctica inmediata (Cruz et. al, 2023). En el caso del presente trabajo, ello se evidencia en el análisis conceptual y teórico de la evaluación del desempeño de los directivos docentes, así como en su relación con enfoques de la nueva gestión pública, la gestión de la calidad y el liderazgo transformacional, buscando aportar a la construcción de un marco de comprensión más sólido en el ámbito educativo.

De acuerdo al diseño de investigación fue de tipo documental, basándose en el análisis de información previamente registrada, como normas jurídicas, tesis nacionales y doctrina especializada, que sustentan las categorías de análisis. También, se enmarcó en un diseño propositivo, en tanto no solo describe y analiza críticamente la normativa vigente, sino que, a partir de dicha evaluación, plantea criterios jurídicos delimitadores orientados a salvaguardar el principio meritocrático en la evaluación de desempeño de directivos docentes. Este diseño resulta pertinente, pues permite fundamentar las deficiencias normativas identificadas y proponer soluciones jurídicas concretas (Tantaleán, 2015)

Los métodos de investigación son un conjunto estructurado de técnicas y procedimientos que permiten generar nuevos conocimientos y mejorarlos (Álvarez, 2002). En la investigación se usó un método analítico-sintético; analítico, al descomponer el objeto de estudio, la resolución central, en sus componentes como criterios de evaluación, indicadores, en coherencia con la ley y principios jurídicos, para identificar limitaciones o vacíos. Sintético, porque luego se integra ese análisis en una propuesta general de criterios delimitadores, tomando como referente tanto la normativa peruana como el modelo chileno de evaluación de desempeño directivo.

Como método propio del derecho se empleó el método hermenéutico, orientado a la interpretación de textos. Este enfoque, según Quintana y Hermida (2019), permite no solo comprender los textos, sino también identificar los problemas que subyacen en ellos, lo que

resultó clave para el tratamiento del objeto de estudio. Se utilizó este método en la investigación para interpretar las teorías y la coherencia del marco normativo sobre evaluación directiva. Además, permitió identificar la afectación del principio meritocrático en la resolución viceministerial y contrastar los hallazgos con la experiencia chilena, sirviendo como referente para proponer criterios delimitadores aplicables en el contexto peruano.

La técnica utilizada fue el análisis documental, por ser la más adecuada para examinar fuentes normativas, jurisprudenciales y doctrinarias relacionadas con la evaluación del desempeño docente. Este proceso implica la revisión sistemática de documentos, con el fin de construir y representar el conocimiento de forma coherente y argumentada, más allá de la simple recopilación de ideas (Marcelino Aranda et al., 2024).

Para estructurar los elementos metodológicos de la investigación se utilizó la ficha metodológica PICO. Esta herramienta resultó útil para alinear los objetivos específicos con la literatura consultada, y sirvió como un recurso práctico para guiar el desarrollo del análisis.

En lo referente a las fuentes indagadas se recurrió a tesis nacionales, que ofrecieron un panorama actualizado sobre la situación de los docentes con cargos directivos y el impacto de las políticas educativas recientes; revisión doctrinaria, que respalda la evaluación de desempeño como fortalecimiento del principio meritocrático, así como críticas que plantean reformas consultadas con el magisterio; y jurisprudencia del Tribunal del Servicio Civil, para analizar las implicancias prácticas de la normativa en casos concretos de evaluación de directivos.

## **Resultados y discusión**

En el presente capítulo se desarrollaron los objetivos específicos que orientaron el análisis de la evaluación del desempeño docente en cargos directivos, en el marco de la Resolución Viceministerial N°138-2020. En primer lugar, se **determinó** las competencias directivas de la Resolución Viceministerial N.º 138-2020 que requieren criterios jurídicos delimitadores. Posteriormente, se **analizó** la afectación al principio meritocrático en los componentes establecidos en la Resolución Viceministerial N°138-2020. Finalmente, se **sustentó** en el modelo chileno la propuesta de criterios jurídicos delimitadores la evaluación de desempeño directivo establecida en la Resolución Viceministerial N°138-2020.

### **3.1. Determinar de las competencias directivas de la Resolución Viceministerial N.º 138-2020 que requieren criterios jurídicos delimitadores.**

El objetivo de este apartado fue determinar las competencias directivas de la Resolución Viceministerial N.º 138-2020 que requieren criterios jurídicos delimitadores, con el fin de determinar su efectividad y las implicaciones que tiene en la carrera magisterial. Para ello, se

consideraron la teoría de la nueva gestión pública siendo sus precursores más destacados Christopher Hood y David Osborne & Ted Gaebler, del año 1991-1992; la teoría de la calidad total de Edwards Deming del año 1951; y la teoría del liderazgo transformacional de James MacGregor Burns del año 1978. Se describirá y comparará con los antecedentes presentados en los casos de servir, destacando las similitudes y diferencias.

La investigación realizada ha permitido identificar varios aspectos clave en la evaluación del desempeño docente según la Resolución Viceministerial N°138-2020. Se describen los resultados basándose en los casos de servir, se presenta una tabla de análisis de dos casos.

**Tabla 02**

*Cuadro comparativo respecto de casos resueltos por el Tribunal de Servir en docentes con cargos directivos en la carrera magisterial.*

CASOS          <b>CRITERIOS</b>	<b><u>Alina Gómez Charaja</u></b> Jefa del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL de la Dirección Regional de Educación de Puno. Evaluación: 2020 <u>Decisión del Tribunal:</u> Nulidad de los resultados finales de la evaluación de desempeño en Cargos Directivos de UGEL y DRE 2020, por vulnerar la debida motivación.	<b><u>María Pachas Requeña</u></b> Directora General de la UGEL de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana Evaluación: 2020 <u>Decisión del Tribunal:</u> Infundado el recurso de apelación interpuesto por la impugnante.
Liderazgo LD - 3 “Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los integrantes del equipo”	El Comité respecto del LD-3 con nota (2), cuestionado por la impugnante, señaló en primera instancia que “existe evidencia de que delegó funciones, pero no siempre se delegó a quien corresponde” según el criterio del comité. Tribunal de Servir resuelve que el Comité de Evaluación “no motivó la resolución que resuelve el reclamo y desarrolló de manera genérica algunos aspectos cuestionados”.	El Comité señaló en primera instancia que se evaluó “a través de encuestas aplicadas a los actores que se vincula el directivo en su trabajo”” No se consideraron los cargos de acompañantes pedagógicos, cajeros, choferes, otro”. En segunda instancia el Tribunal de Servir señala que el Comité de Evaluación sí precisó las razones por las cuales se desestimaban sus argumentos.
Trabajo en equipo TE – 3 “Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás integrantes del equipo”	El Comité respecto del TE-3 con nota (2), cuestionado por la impugnante, señaló en primera instancia que “las relaciones interpersonales que mantiene la impugnante con sus colegas no son las más adecuadas.”	El Comité señaló en primera instancia que se evaluó “a través de encuestas aplicadas a los actores que se vincula el directivo en su trabajo”” No se consideraron los cargos de acompañantes pedagógicos, cajeros, choferes, otro”. En segunda instancia el Tribunal de Servir señala que el Comité de Evaluación sí precisó las razones por las cuales se desestimaban sus argumentos.
Trabajo en equipo TE - 4 “Implementa estrategias de resolución de conflictos orientada al logro de resultados institucionales y el buen clima laboral”	El Comité respecto del TE-4, cuestionado por la impugnante con nota (0), señaló en primera instancia que “a pesar de haber de las desavenencias con algunos trabajadores, no ha logrado restablecer la armonía con ellos.”	El Comité señaló en primera instancia que se evaluó “a través de encuestas aplicadas a los actores que se vincula el directivo en su trabajo”” No se consideraron los cargos de acompañantes pedagógicos, cajeros, choferes, otro”. En segunda instancia el Tribunal de Servir señala que el Comité de Evaluación sí precisó las razones por las cuales se desestimaban sus argumentos.

Del análisis de ambos casos se advirtió que la falta de precisión en competencias como liderazgo y trabajo en equipo genera interpretaciones ambiguas que afectan la objetividad del proceso y producen inseguridad jurídica en evaluados y evaluadores. La selección y promoción del personal debe basarse en la evaluación efectiva de sus capacidades, lo que exige contar con competencias directivas claros, medibles y coherentes con el desempeño real.

#### Contraste de la tabla 02 respecto de los antecedentes

La tesis de Yáñez (2024), coincide con la tabla anterior en demandar la efectividad del principio meritocrático y evaluación concreta de las capacidades para los cargos directivos. Asimismo, la tesis de Saldaña y Torres (2023) reflejó una marcada inseguridad laboral entre los docentes, tal como se aprecia en los casos de Alina Gómez y María Pachas. Ello se debe a que la evaluación de desempeño define su permanencia en el cargo directivo o su retorno a la función docente, al mismo tiempo que se les exige una mejora continua sin proporcionarles las herramientas necesarias para alcanzarla.

Un punto distinto lo presentó Calla (2021), sostiene que por otro lado hay una buena percepción sobre principio meritocrático y las evaluaciones periódicas. Sin embargo, aunque este grupo manifieste conformidad, siempre será necesario identificar y corregir aquellos aspectos que generen desigualdad o incertidumbre, con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los principios que rigen la función pública. Por último, Pérez (2019) se centra en cómo el desempeño directivo influye en el clima organizacional desde la perspectiva docente, destacando la importancia de la comunicación y la gestión para fortalecer las instituciones.

#### Contraste de la tabla 02 respecto de las teorías

La Ley Servir, la Ley de Reforma Magisterial y las políticas de modernización de la gestión pública, guarda relación con la teoría de la NGP. En ese sentido, la evaluación del desempeño debe estar alineada a ello y así promover procesos objetivos orientados a resultados. Sin embargo, de la tabla N.º02 se advierte que la ausencia de medios de verificación claros y la subjetividad en la interpretación de los indicadores se contraponen a la teoría, pues esta plantea que la toma de decisiones se sustente en evidencia verificable. Del mismo modo, la aplicación de encuestas con preguntas ambiguas y dirigidas a actores no vinculados directamente con el trabajo del directivo se aleja de fundamentos como el enfoque en resultados y la calidad. En consecuencia, la evaluación termina desempeñando un rol más sancionador que formativo, al no orientarse a la mejora continua como principio de la NGP.

La teoría de gestión de calidad representa un enfoque técnico-instrumental que permite operacionalizar la mejora continua dentro de las instituciones públicas. Del análisis de la Tabla

N.º 02, la evaluación de desempeño no sigue el ciclo PHVA de mejora continua. No se aprecia un proceso de verificación rigurosa, ya que los resultados no fueron adecuadamente explicados ni comunicados por el comité evaluador, y mucho menos se observa una etapa de retroalimentación hacia los evaluados, por lo que se incumple el principio: la evaluación debe conducir al fortalecimiento del desempeño a través de ajustes y aprendizajes. El proceso se quedó en la formalidad, no hubo un seguimiento posterior a la evaluación, como clarificar los criterios calificadores o generar espacios de diálogo. En este sentido, la evaluación no aplicó las herramientas de la gestión de calidad, limitando así la posibilidad de generar mejoras al proceso evaluativo.

Desde la teoría del liderazgo transformacional, los evaluados desempeñan la función de dirección en un contexto con limitaciones significativas, como la falta de recursos y herramientas para implementar plenamente las políticas educativas. Se evidencia, la ausencia de un soporte técnico como capacitaciones en gestión escolar y liderazgo, contar con herramientas tecnológicas de retroalimentación, recursos proporcionales al trabajo que desempeñan, otros. La evaluación, al centrarse en calificar las competencias directivas en base al puntaje y dejar de lado el contexto de desempeño, lleva a no considerar las limitaciones que podrían tener los directivos. Ello refuerza la idea de que, para materializar el liderazgo transformacional en el sector educativo, no basta con la voluntad del directivo, sino también de apoyo institucional.

#### Sobre las competencias directivas

En la tabla materia de análisis se identificó la competencia directiva de “Liderazgo”, cuyos indicadores establecen comportamientos esperados como generar motivación, compromiso y empoderamiento en el equipo. Sin embargo, la calificación de las competencias directivas depende en gran parte de la percepción del evaluador, lo que introduce un alto grado de subjetividad. Conceptos como delegar responsabilidades según las competencias del docente también pueden interpretarse de forma distinta entre el directivo y el docente evaluado, generando discrepancias. Así, aunque los indicadores buscan abarcar la competencia del liderazgo, su ambigüedad dificulta una evaluación uniforme y objetiva.

También se analizó la competencia directiva “Trabajo en equipo”, cuyos indicadores incluyen la participación activa, el intercambio de buenas prácticas y las relaciones interpersonales. No obstante, la participación suele definirse según el criterio personal de cada docente, y el intercambio de buenas prácticas depende de la cooperación del grupo. Del mismo modo, llevar relaciones interpersonales adecuadas depende de la actitud receptiva de los otros

docentes, el directivo puede esforzarse por lograrlo, pero en algunos casos puede que no reciba mucha cooperación. Por último, implementar estrategias de resolución de conflictos requiere evidencias que sustenten su efectividad. Por tanto, aunque los indicadores buscan medir la eficacia del trabajo en equipo, su valoración tiende a ser subjetiva y difícil de estandarizar.

Con este análisis se cumple el objetivo de determinar las competencias directivas que requieren criterios jurídicos delimitadores delimitadores en la evaluación del desempeño, siendo el Liderazgo y Trabajo en equipo. Aunque la Resolución Viceministerial N.º 138-2020 redacta estas competencias directivas, se evidencia ambigüedades, como los casos de Alina Gómez Charaja y María Pachas Requeña, donde las decisiones del comité evaluador reflejan interpretaciones superficiales y poco objetivas de los indicadores, sin un análisis integral del desempeño.

### **3.2. Análisis de la afectación al principio meritocrático en los componentes establecidos en la Resolución Viceministerial N°138-2020.**

El objetivo de este apartado fue analizar la afectación al principio meritocrático en los componentes establecidos en la Resolución Viceministerial N°138-2020, utilizando los argumentos de la Teoría de la Justicia de John Rawls de 1971. La Reforma Magisterial promueve el mérito y la capacidad como base para la carrera docente pero su aplicación práctica presenta dificultades, por ejemplo, en la evaluación de competencias directivas; esto a la vez vulnera tanto el principio de justa igualdad de oportunidades como el principio de la diferencia de Rawls.

En relación a la tabla 02, se puede observar que el principio meritocrático pierde efectividad al momento de desarrollar las evaluaciones de desempeño. Las competencias directivas como liderazgo y trabajo en equipo suelen depender de la percepción individual del personal entrevistado y de los evaluadores, perjudicando parte del porcentaje de los resultados obtenidos por los docentes directivos. Esta situación vulnera el principio meritocrático, pues impide que la permanencia y el reconocimiento en el cargo se fundamenten en criterios objetivos y verificables, debilitando así la confianza en el sistema evaluativo y la seguridad jurídica en el desarrollo de la carrera magisterial.

A partir de la “Teoría de la Justicia” de Rawls, el principio de justa igualdad de oportunidades se ve afectado, pues aunque se busca asegurar un acceso equitativo a las oportunidades, la delimitación poco precisa de algunos indicadores, como la capacidad de inspirar (indicador de liderazgo) o la participación activa (indicador de trabajo en equipo),

impide la continuidad en un cargo como docente directivo, perdiendo oportunidades de crecimiento profesional, experiencia y beneficios económicos.

En el segundo principio de la teoría de Rawls, el "principio de la diferencia", que asigna a la sociedad la responsabilidad de compensar las desigualdades de talento natural mediante mecanismos que garanticen la equidad; no obstante, en la práctica, la construcción de las competencias directivas no ha contribuido a reducir dichas desigualdades. Las brechas de desigualdad que se deben cerrar son que algunos directivos tienen menos recursos formativos, buscar garantizar capacitaciones previas, retroalimentación efectiva y acompañamiento institucional, de modo que al finalizar la evaluación se busque contrarrestar las deficiencias, brindar oportunidades reales de mejora y no solo sanciones.

A modo de cierre, sí existe una afectación al principio meritocrático en las evaluaciones de desempeño de docentes con cargos directivos. Las dificultades surgen desde la formación del modelo evaluativo hasta la aplicación práctica de la evaluación, no por falta de regulación, ya que la normativa promueve el mérito y la capacidad como requisitos para el ingreso, permanencia y ascenso. La Ley de Reforma Magisterial busca fomentar la evaluación constante y la mejora continua; sin embargo, las observaciones de los evaluados evidencian las dificultades del proceso.

### **3.3. Sustento en el modelo chileno la propuesta de criterios jurídicos delimitadores de la evaluación de desempeño directivo establecida en la Resolución Viceministerial N°138-2020.**

El objetivo de este apartado es sustentar en el modelo chileno la propuesta de criterios jurídicos delimitadores, la evaluación de desempeño docente directivo, a fin de aportar elementos concretos para el establecimiento de criterios delimitadores. A partir de la revisión de su marco normativo, se identifican los mecanismos que contribuyen al diseño de instrumentos más precisos para la evaluación directiva en el contexto de esta investigación.

La ley general de educación, el estatuto de profesionales de educación, y la demás normativa chilena abordada, establecen mecanismos de evaluación basados en el mérito, donde se valoran las competencias y el desempeño profesional de los docentes. Este enfoque busca que los ascensos y beneficios profesionales respondan al desempeño demostrado y el principio esencial de la meritocracia. El marco legal permite así que quienes evidencien un mejor desempeño puedan acceder a mayores oportunidades dentro de la carrera docente.

Del Manual para la Suscripción y Evaluación de Convenios, y la Guía Metodológica, se observa un enfoque diferenciado respecto a la Resolución Viceministerial 138-2020, con un marco estructurado, transparente y verificable para la evaluación de los directivos escolares. El elemento que destaca es la exigencia de medios de verificación concretos y un proceso de evaluación más riguroso, donde se requiere la presentación de actas de reuniones técnicas, cronogramas de acompañamiento, registros firmados de monitoreo y entrevistas docentes, entre otros.

En contraste, en el Perú se evidencia serias limitaciones, carece de medios de verificación claros y de objetivos previamente validados, ausencia de una revisión rigurosa de evidencias que evite arbitrariedades, predominando muchas veces el formalismo procedimental sobre la medición real de los resultados. Además, Chile cuenta con el Portal Gestión y Liderazgo Educativo, una plataforma tecnológica que concentra la información de los convenios, la gestión y la evidencia del liderazgo directivo dentro de la evaluación; siendo este un mecanismo de negociación y retroalimentación efectiva entre evaluadores y directivo.

A modo de cierre, este análisis permitió cumplir el objetivo planteado en este apartado, aportando elementos concretos para la construcción de criterios delimitadores. El modelo chileno, al fundamentar la evaluación en medios verificables, ofrece un referente normativo valioso que puede ser considerado por el sistema peruano para fortalecer la objetividad en la evaluación de competencias directivas. La incorporación de estos elementos contribuiría a reducir la subjetividad observada en los casos analizados y garantizaría un proceso más justo, alineado con los principios de mérito y legalidad.

#### **3.4. Establecer criterios jurídicos para la evaluación de desempeño establecido en Resolución Viceministerial N°138-2020 a fin de salvaguardar el principio meritocrático.**

Se comparó el ordenamiento jurídico referida a la evaluación docente con cargos directivos peruano y chileno con el objetivo de establecer criterios jurídicos delimitadores desde la propia autoría. Al examinar las normativas y los modelos de evaluación en cada país, se buscó identificar las similitudes y diferencias que permitan enriquecer la comprensión sobre los mecanismos de evaluación. De esta forma la propuesta contribuye a un marco evaluativo más claro y efectivo en alienación al principio meritocrático conforme la Ley de Reforma Magisterial, el liderazgo transformacional y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú.

**Tabla 03**

*Cuadro integrador de criterios jurídicos delimitadores en relación a los instrumentos de gestión*

<b>Instrumentos de Gestión</b>	<b>Principios Jurídicos Correspondiente</b>	<b>Criterio Jurídico Propuesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de reuniones de trabajo donde se evidencie la presentación de objetivos y la motivación al equipo.</li> <li>- Informes de resultados de proyectos o metas alcanzadas.</li> <li>- Registros de sesiones de retroalimentación y asignación de tareas.</li> </ul>	<p><b>Principio de mérito (Ley N.º 29944, art. 2).</b> Este principio dispone que el acceso, permanencia y ascenso en la función pública deben sustentarse en la competencia, desempeño y logros de los servidores, garantizando una gestión basada en la justicia y la profesionalidad.</p>	<p><b>1. Utilizar instrumentos que evalúan la competencia específica del directivo en sus tareas funcionales.</b> La evaluación debe ir acorde con el desempeño real y específico del directivo dentro de la institución, valorando el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades y logros institucionales. Los instrumentos empleados deben generar evidencia verificable del trabajo que desarrolla conforme a las facultades conferidas, como reportes de actividades, actas de reuniones e informes de resultados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de talleres y capacitaciones.</li> <li>- Actas de reuniones donde se discutan conflictos y estrategias de resolución.</li> <li>- Informes de proyectos que evidencien involucramiento y coordinación del equipo.</li> </ul>	<p><b>Principio de liderazgo y participación transformadora (Chauca-Valqui, Carrión-Barco &amp; Malca-López, 2025).</b> Este principio resalta el valor del liderazgo como capacidad de inspirar, orientar y transformar el entorno institucional a través de la participación activa, la comunicación efectiva y la colaboración.</p>	<p><b>2. Considerar en la evaluación del directivo el impacto de su liderazgo en la institución y la comunidad educativa.</b> La evaluación debe reconocer la capacidad del directivo para influir positivamente en su entorno, generar cohesión institucional y promover la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de gestión y resultados de desempeño institucional.</li> <li>- Evidencias documentales de seguimiento y evaluación de metas.</li> <li>- Reportes de implementación de mejoras en los procesos educativos.</li> </ul>	<p><b>Principio de eficiencia y mejora continua (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, DS N.º 004-2013-PCM).</b> Este principio orienta la acción pública hacia el uso óptimo de los recursos y la búsqueda constante de la calidad y la innovación en los procesos de gestión.</p>	<p><b>3. Evaluar la eficiencia y la mejora continua en la gestión del directivo.</b> La evaluación debe centrarse en la capacidad del directivo para optimizar los recursos institucionales, aplicar estrategias innovadoras y asegurar resultados sostenibles, garantizando una gestión transparente y eficaz.</p>

El ordenamiento jurídico chileno ha desempeñado un papel crucial en la definición de criterios claros para la evaluación del desempeño docente y directivo, ofreciendo una perspectiva más objetiva. Este enfoque se fundamenta en la utilización de medios de verificación concretos, como actas de reuniones y cronogramas de acompañamiento, que permiten registrar las actividades del equipo directivo con los docentes.

Por lo tanto, alineado el objetivo general de esta investigación, los criterios delimitadores que deberán aplicarse en la evaluación de desempeño establecida en la Resolución Viceministerial N°138-2020 a fin de salvaguardar el principio meritocrático son:

1. El primer criterio jurídico delimitador, basado en el principio de mérito y capacidad (Ley N.º 29944, art. 2), orienta la evaluación hacia la comprobación real del desempeño del directivo. Este principio busca que las decisiones en la función pública se tomen por mérito, capacidad y resultados, no por factores subjetivos. Por eso, los instrumentos de gestión, como actas de reuniones, informes o reportes de actividades, son esenciales, ya que permiten demostrar de manera objetiva el trabajo realizado por el directivo. De este modo, la evaluación se apoya en evidencias concretas y se asegura que el proceso sea justo y transparente.
2. El segundo criterio jurídico delimitador se apoya en el principio de liderazgo y participación transformadora (Chauca-Valqui, Carrión-Barco & Malca-López, 2025). Este criterio enfoca la evaluación en el liderazgo del directivo como agente de cambio dentro de la institución. No se trata solo de dirigir, sino de inspirar y trabajar junto al equipo, promoviendo un ambiente de confianza, colaboración y mejora. Los instrumentos de gestión, como las actas de reuniones o las evidencias de trabajo en equipo, permiten comprobar cómo el directivo motiva a su personal y contribuye a alcanzar metas comunes que benefician a toda la comunidad educativa.
3. El tercer criterio jurídico delimitador responde al principio de eficiencia y mejora continua (Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM), el cual busca que el directivo aproveche de la mejor forma los recursos disponibles y promueva mejoras constantes en la gestión. Este principio implica que la evaluación del desempeño no solo mida si se cumplieron tareas, sino también si se lograron avances sostenibles y de calidad. Por eso, los instrumentos de gestión deben reflejar la capacidad del directivo para implementar mejoras, innovar en su trabajo y alcanzar resultados que fortalezcan la educación y el funcionamiento institucional.

### Conclusiones

- Se determinó que, los componentes liderazgo y trabajo en equipo contienen indicadores formulados de manera ambigua, lo que dificultó la aplicación de una evaluación objetiva, uniforme y sustentada del desempeño directivo. Esta falta de precisión afecta la seguridad jurídica de los evaluados, al dejar margen a interpretaciones subjetivas por parte de los comités, y vulnera tanto el principio de legalidad, al no delimitar con claridad las reglas de evaluación.
- Se analizó que, si bien la Ley de Reforma Magisterial establece un marco claro que promueve el mérito y la capacidad como principios, su implementación a través de las evaluaciones de desempeño muestra un impacto negativo en el principio meritocrático. Si bien se busca la modernización de la gestión pública, como señala la NGP, aun se debe seguir trabajando para lograr la efectividad de principios como mejora continua y rol inspirador.
- Se sustentó en el marco legal chileno, una evaluación de desempeño directivo más pertinente por su carácter riguroso y objetivo al basarse en la verificación concreta de metas e indicadores mediante medios documentales como informes, actas y cronogramas. Sirvió como referente clave para delimitar criterios jurídicos objetivos, que podrían aplicarse en el sistema de evaluación de desempeño docente directivo peruano, fortaleciendo así la transparencia y la equidad.
- La investigación permitió identificar parámetros objetivos para evaluar el desempeño del docente directivo, reduciendo la subjetividad y fortaleciendo el enfoque meritocrático. Desde el modelo normativo chileno, se destacan tres criterios delimitadores claves que son: utilizar instrumentos que evalúan la competencia específica del directivo en sus tareas funcionales, considerar el impacto de su liderazgo en la institución y la comunidad educativa, y evaluar la eficiencia y mejora continua en su gestión. Estos ofrecen una base sólida para salvaguardar el principio meritocrático y la seguridad jurídica en la evaluación del desempeño docente directivo en el Perú.

### **Recomendaciones**

- Al Ministerio de Educación y los comités de evaluación se les impulsa a definir criterios de evaluación claros, específicos y objetivos para las competencias de liderazgo y trabajo en equipo en los directivos, reduciendo la subjetividad en la interpretación de sus indicadores.
- A los colegios profesionales se les insta a adoptar el modelo de evaluación basado en indicadores claros y objetivos, como el propuesto en la investigación y en el marco normativo comparado, sea adoptado no solo en la carrera magisterial, sino también en otros ámbitos profesionales y en diversas instituciones.

## Referencias

- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.  
[https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar\\_villanueva\\_gobernanza\\_y\\_gestionTC.pdf](https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf)
- Álvarez, G. (2002). Metodología de la investigación jurídica: Hacia una nueva perspectiva. Santiago: Universidad Central de Chile, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.  
<https://bibliotecavirtualceug.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/05/doc.pdf>
- Antonio, M. G., & Herrera, A. M. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Revista Gestión, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 31-46.  
[http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_GID/article/view/16996/144814483640](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/16996/144814483640)
- Arnau, L., & Sala, J. (2020). La revisión de la literatura científica: Pautas, procedimientos y criterios de calidad [Documento de trabajo académico]. Universidad Autónoma de Barcelona. [https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2020/222109/revliltcie\\_a2020.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2020/222109/revliltcie_a2020.pdf)
- Barra, R. A. (2023). *El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública*. *Vox Juris*, 41(1), 153- 61.  
<https://doi.org/10.24265/VOXJURIS.2023.v41n1.12>
- Calla, H. E. (2021). Derecho constitucional de la carrera pública magisterial y el principio de mérito y capacidad docente I.E N.º 7035 SJM – 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de los Andes].  
<https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/4090/TESIS%20HUGO%20CALLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chauca, J., Carrión, G., & Malca, K. E. (2025). *Liderazgo transformador en la administración pública: Una revisión sistemática*. *Universidad y Sociedad*, 17(3), e5195.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/5195/5221>
- Congreso de la República del Perú. (2002). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N.º 27658. Diario Oficial El Peruano.  
[https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/LEY%20N%C2%BA27658\\_LALEY.pdf](https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/LEY%20N%C2%BA27658_LALEY.pdf)
- Constitución Política del Perú. (29 de diciembre de 1993).  
[https://www.oas.org/juridico/spanish/per\\_res17.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf)

- Cruz, J., Ballestín, B., & Fàbregues, S. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9737. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>
- Cuenca, R. (2020). La evaluación docente en el Perú. Instituto de Estudios Peruanos. [https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1176/Cuenca-Ricardo\\_Evaluacion-Docente-Peru.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1176/Cuenca-Ricardo_Evaluacion-Docente-Peru.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM. (8 de enero de 2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Diario Oficial El Peruano. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf?v=1567454992>
- Díaz, J. J., & Ñopo, H. (2018). La carrera docente en el Perú. En GRADE (Ed.), *Investigación para el desarrollo en el Perú* (pp. 353–402). [https://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20170417125048/carreradocente\\_JJDHN\\_3](https://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20170417125048/carreradocente_JJDHN_3)
- Eckerdt, M. (2020). La meritocracia en la teoría de la justicia de John Rawls. *Divulgatio. Perfiles académicos de posgrado*, 5(13), 140–154. <https://ojs.unq.edu.ar/index.php/divulgatio/article/view/152/191>
- Espinoza, F. (2014). *Discurso meritocrático: Significados y valoraciones diferenciadas en Chile contemporáneo* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133341/Tesis\\_Fernando\\_Espinoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133341/Tesis_Fernando_Espinoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Esteban, N. T. (2013). Tipos de investigación. Repositorio Institucional USDG. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Gálvez, E., & Milla, R. (2018). *Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407–452. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- García, M. P., Quispe, C. A., & Ráez, L. G. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data*, 6(1), 89–94. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>

- García Sánchez, I. M. (2008). La nueva gestión pública: Fundamentos y orientación al ciudadano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (42), 38-64. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)
- Grupo de Análisis para el Desarrollo. (2016). Investigación para el desarrollo en el Perú: Once balances. GRADE. [https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/carreradocente\\_JJDHN\\_35.pdf](https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/carreradocente_JJDHN_35.pdf)
- Guadalupe, C., & Huamaní, A. (2022). Docencia y mérito profesional en la educación básica peruana: Reflexiones para abordar un problema complejo. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/40a9a8d6-84df-43c2-a3c8-da744d15e06e/content>
- Ley N.º 19070, Estatuto De Los Profesionales de la Educación. (01 de julio de 1991). Ministerio de Educación. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30437>
- Ley N.º 20370, Establece La Ley General De Educación. (12 de septiembre del 2019). Ministerio de Educación. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043&idParte=8780678>
- Ley N.º 20501, Ley Calidad Y Equidad de la Educación. (28 de febrero del 2011). Ministerio De Educación. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=20501>
- Ley N.º 28044, Ley General de Educación. (17 de junio del 2003). Congreso de la República. [https://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](https://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial. (23 de noviembre del 2012). [https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley\\_de\\_Reforma\\_Magisterial](https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley_de_Reforma_Magisterial).
- Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil. (4 de julio del 2013). Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=78>
- Marcelino, M., Martínez, M., & Camacho, A. D. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 25(6). <https://doi.org/10.22201/ceide.16076079e.2024.25.6.1>
- Mendoza, L. O. (2021). La reforma magisterial y la dinámica del conflicto sindical docente en Lima Metropolitana en el 2020 [Tesis de maestría, Universidad Católica Sedes

Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/6aae728c-865c-42c3-9ce9-720337473a6e/content>

Mendoza, M. (2019). Reformas de la carrera docente en el Perú. Publicado: Instituto Internacional de Planificación de la Educación (IIEP). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370859/PDF/370859eng.pdf.multi>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Evaluación de diseño de los incentivos de la Reforma Magisterial* [Informe]. Dirección de Calidad del Gasto Público, Dirección General de Presupuesto Público, Viceministerio de Hacienda. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/anexos/Informe\\_Final\\_EDIS\\_Reforma\\_Magisterial.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/Informe_Final_EDIS_Reforma_Magisterial.pdf)

Ministerio de Educación. (2008). Asignación de desempeño colectivo: Manual para la suscripción y evaluación de convenios. <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/asignacion/home/documento.pdf>

Ministerio Público del Perú. (2013). Modernización de la gestión pública en el Perú [Presentación de diapositivas]. [https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4260\\_5\\_modern\\_gestion\\_public\\_carmen\\_montero.pdf](https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4260_5_modern_gestion_public_carmen_montero.pdf)

Ministerio de Educación. (2014). Marco del buen desempeño docente. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3425647/Marco%20del%20Buen%20Desempeno%20Docente.pdf>

Ministerio de Educación. (25 de marzo de 2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. [https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5182/Marco%20de%](https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5182/Marco%20de%20)

Ministerio de Educación. (2020, 21 de julio). Resolución Viceministerial N.º 138-2020-MINEDU. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1033735/RVM\\_N\\_138-2020-MINEDU.pdf?v=1595443675](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1033735/RVM_N_138-2020-MINEDU.pdf?v=1595443675)

Ministerio de Educación. (2021). Evaluación del desempeño de directivos de UGEL y DRE 2020: Informe nacional. Ministerio de Educación.

[https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11634082026Inf.-Nacional-EDDir-DRE\\_UGEL\\_.pdf](https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11634082026Inf.-Nacional-EDDir-DRE_UGEL_.pdf)

Ministerio de Educación del Perú. (2024). Resolución Viceministerial N.° 053-2024-MINEDU: Norma que regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Instituciones Educativas de Educación Básica – 2024, en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/5610042-053-2024-minedu>

Ministerio de Educación. (28 de mayo del 2024). *Minedu convoca la Evaluación del Desempeño de los Directivos de II. EE. de Educación Básica 2024*. <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/noticias/minedu-convoca-la-evaluacion-del-desempeno-directivos-2024>

Ministerio de Educación, República de Chile. (2016). Guía metodológica para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de directores escolares: Documento de apoyo al sostenedor. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/11/GUIA\\_171116\\_DIGITAL-2.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/11/GUIA_171116_DIGITAL-2.pdf)

Ministerio de Educación, República de Chile. (2022). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>

Moretti, R. (2021). Mérito, evaluación y retribución en la historia de la regulación del ejercicio docente en Chile. En Mérito y meritocracia: Paradojas y promesas incumplidas (pp. 167–196). Ediciones Universidad Alberto Hurtado. [https://www.researchgate.net/publication/354423648\\_Merito\\_evaluacion\\_y\\_retribucion\\_en\\_la\\_historia\\_de\\_la\\_regulacion\\_del\\_ejercicio\\_docente\\_en\\_Chile](https://www.researchgate.net/publication/354423648_Merito_evaluacion_y_retribucion_en_la_historia_de_la_regulacion_del_ejercicio_docente_en_Chile)

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente un Estudio comparado entre 50 países de América Y Europa*. [https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef\\_00](https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_00)

Opinión Consultiva N.° 020-2021-JUS/DGTAIPD. (27 de mayo de 2021). *Acceso a la evaluación del desempeño docente y en cargos directivos implementados en el marco de la Ley de Reforma Magisterial*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1915990/Sobre%20el%20acceso%20a%20la%20evaluacion.pdf>

Pantoja, J. M. (2022). *Características de la Implementación de la Ley de Carrera Pública Magisterial en Docentes de Lima Metropolitana, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79328/Pantoja\\_PJM-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79328/Pantoja_PJM-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Pérez, C. G. (2019). *Desempeño del director y clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, del distrito de Satipo, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35625/perez\\_zc.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35625/perez_zc.pdf)

Quintana, L., & Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 16(2), 73–80. Universidad Nacional de Mar del Plata.

<https://www.redalyc.org/journal/4835/483568603007/483568603007.pdf>

Resolución N.º 101-2021 (Lima). (2021, 22 de enero). SERVIR: *Primera Sala del Tribunal del Servicio Civil*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5872042/5201867-101-2021-servir-tsc-primera\\_sala.pdf?v=1708124960](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5872042/5201867-101-2021-servir-tsc-primera_sala.pdf?v=1708124960)

Resolución N.º 279-2021 (Lima). (12 de febrero de 2021). SERVIR: *Primera Sala del Tribunal del Servicio Civil*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5874673/5203764-279-2021-servir-tsc-primera\\_sala.pdf?v=1708128077](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5874673/5203764-279-2021-servir-tsc-primera_sala.pdf?v=1708128077)

Ríos, A. (2009). *Gestión de calidad y mejora continua en la administración pública*. Congreso de la República del Perú – Dirección General de Investigación y Documentación Parlamentaria.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$file/11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHxzBFAPNPUQUENCZZC.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$file/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHxzBFAPNPUQUENCZZC.pdf)

Saldaña, S. J., & Torres, F. A. (2023). Implicancias de la Ley de Reforma Magisterial N.º 29944 y los derechos laborales de los docentes en el Perú [Tesis de licenciatura, Universidad

Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional UPAO.  
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/12345>

Servicio Local de Educación Pública Huasco, Ministerio de Educación. (2020). *Evaluación anual convenio de desempeño, periodo 2 – Alta Dirección Pública*.  
<https://huasco.educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-cumplimiento-anual-2%C2%B0-periodo-CGE.pdf>

Sisa, A. & Cuadros, R (2022). *El Desempeño Directivo en las Instituciones Educativas Iniciales de la Ugel Condesuyos –2021*. [Tesis de Especialidad, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].  
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/133dc0a6-e182-4184-82c7->

Sucari, W. G., Sucari, H. A., Calsin, M. M., Mamani-Condori, J. M., Choque-Copari, C. A., & Gil, I. B. (2024). *Paradigmas y métodos de la investigación científica (1.ª ed.)*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI Perú S.A.C.  
[https://editorial.inudi.edu.pe/plus/public/main\\_teaching/main/public/pdfuniversitario/672a86f1505d3\\_LIB.IP.013-Paradigmas%20y%20m%C3%A9todos%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf](https://editorial.inudi.edu.pe/plus/public/main_teaching/main/public/pdfuniversitario/672a86f1505d3_LIB.IP.013-Paradigmas%20y%20m%C3%A9todos%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf)

Tantaleán Odar, R. M. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. *Derecho y Cambio Social*, 12(42). <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/2010/1412>

Yañez, O. R. (2024). *Modificatoria del Artículo 33 de Ley 29944 Reforma Magisterial para Acceso a Cargos Directivos, Docentes De Ugel 04 Comas, 2023*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/item/f7042afb-e353-49c7-814d-bc564c706b7a>

Zúñiga Lindao, S. (2020). El mérito como elemento de transformación de las instituciones. *Advocatus*, 18(35), 81–99.  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/advocatus/article/view/6899>