



MONTALVO CUBAS SEGUNDO TORIBIO

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional



**PROYECTO DE LEY QUE  
MODIFICA LA LEY DE REFORMA  
MAGISTERIAL LEY NRO. 29944,  
RESPECTO AL ACCESO A  
CARGOS Y PERIODO DE GESTION.**

El Congresista de la República SEGUNDO TORIBIO MONTALVO CUBAS, miembro del Grupo Parlamentario del Partido Nacional Perú Libre, ejerciendo el derecho a iniciativa legislativa que les confiere el artículo 107° de la Constitución Política del Perú; y, en concordancia con los artículos 22°, inciso c), 67, 75 y 76 del Reglamento del Congreso de la República, presentan el siguiente Proyecto de Ley:

**FÓRMULA LEGAL**

El Congreso de la República,

Ha dado la Ley siguiente:

**PROYECTO DE LEY QUE MODIFICA LA LEY DE REFORMA  
MAGISTERIAL LEY NRO. 29944, RESPECTO AL ACCESO A CARGOS Y  
PERIODO DE GESTION.**

**Artículo 1. Objeto y finalidad**

La presente ley tiene por objeto modificar el artículo 33, de la Ley Nro. 29944- Ley de Reforma Magisterial, con la finalidad de dar solución a un problema convergente, que busca resolver al acceder a los cargos de directores y subdirectores de instituciones públicas, a nivel nacional, con la finalidad de permitirles al ser evaluados de manera continua, para permanecer en sus cargos, de acuerdo, a sus méritos.

**Artículo 2. Modifica el artículo 33, de la Ley Nro. 29944- Ley de Reforma  
Magisterial. El acceso a cargos y periodo de gestión.**

Modifica el artículo 33, de la Ley Nro. 29944- Ley de Reforma Magisterial. El acceso a cargos y periodo de gestión, según el texto siguiente:

**Capítulo. Acceso a Cargos**

(...)

**Artículo 33. El acceso a cargos y periodo de gestión.**

El profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un periodo de cuatro años. Al término del periodo de gestión es evaluado, para determinar su continuidad en el cargo o su retorno al cargo



docente. Mientras dure su designación en su plaza debe mantenerse reservada o tenerse la plaza previamente para ser ocupada.

Los cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local y Director o Jefe de Gestión Pedagógica, son evaluados anualmente, para determinar su continuidad. Excepcionalmente, dicha evaluación, se puede realizar, en periodos menores.

El acceso a un cargo no, implica, ascenso de escala magisterial.

Al darse por concluido la designación del Director de Unidad de Gestión Educativa Local y Director o Jefe de Gestión Pedagógica podría evaluarse la aplicación de los artículos 42 y 60 de la presente Ley.

(...)

### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

#### Primera. Disposición Complementaria Final.

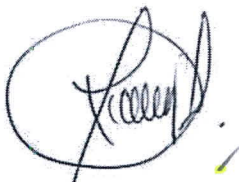
La presente norma será aplicable a la selección de Directores y Subdirectores de instituciones educativas públicas a nivel nacional.

#### Segunda. Vigencia de la ley

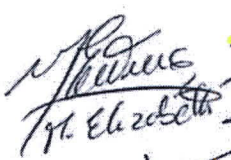
La presente ley entra en vigencia al día siguiente de su publicación en el diario oficial El Peruano.

#### Tercera. Derogatoria

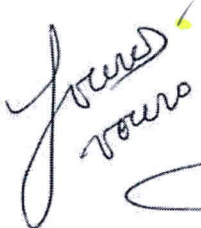
Deróguese todas las disposiciones que se opongan a la presente ley.

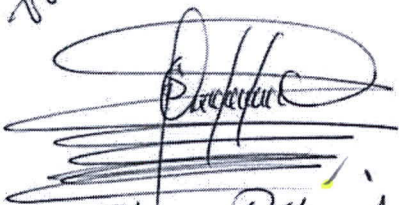
  
KELLY ROXANA PORTALATINO ÁVALOS  
CONGRESISTA DE LA REPÚBLICA

  
SEGUNDO TORIBIO MONTALVO CUBAS  
CONGRESISTA DE LA REPÚBLICA

  
M. Elizabeth

  
WALDEMAR JOSÉ CERRÓN ROJAS  
Directivo Portavoz Titular  
Grupo Parlamentario Perú Libre  
CONGRESO DE LA REPÚBLICA

  
Jovino P. C.

  
Silvana Robles A.

  
ARACELY SÁNCHEZ  
CONGRESISTA DE LA REPÚBLICA

  
América González



## CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Lima, **26** de **mayo** del **2022**

Según la consulta realizada, de conformidad con el Artículo 77° del Reglamento del Congreso de la República: pase la Proposición **N°2121/2021-CR** para su estudio y dictamen, a la (s) Comisión (es) de:  
**1. EDUCACIÓN, JUVENTUD Y DEPORTE.**

.....  
**HUGO ROVIRA ZAGAL**  
Oficial Mayor  
CONGRESO DE LA REPÚBLICA

## EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

### FUNDAMENTOS

El proyecto de ley, plantea, modificar la Ley de Reforma Magisterial para corregir la problemática dada por la modificatoria por la Ley Nro. 30541, a fin de fortalecer la meritocracia y mantener los docentes, en sus cargos, cuando existe una evaluación positiva, al trabajo que viene siendo realizado.

La aprobación de la presente propuesta legislativa, tiene la finalidad, de que, los Directores de Unidad de Gestión Educativa Local y los Directores o Jefes de Gestión Pedagógica, tengan la posibilidad de continuar con su trabajo desarrollado después de la evaluación de sus diferentes labores, toda vez que el estado ha invertido en cada profesional en la gestión docente entre otros, propios del esfuerzo en su contratante capacitación por años. Inclusive los Directores antes mencionados suelen ser quienes debido a diferentes casos o deficiencias en la administración publica lideran el fortalecimiento, mejoras de la infraestructura y tener el equipamiento a favor de los alumnos.

Este proyecto de ley, ha tenido los valiosos aportes y exposición de la Asociación Nacional de Directivos de Instituciones Educativas Publicas del Perú, inscrito en los Registros Públicos SUNARP- Partida electrónica Nro. 11281656. Representado por su presidente que también es Director y Docente Dr. Floro Heredia Chiroque y de los directores que los acompañan.

### DOCENCIA Y REFORMA MAGISTERIAL<sup>1</sup>

**"La docencia es una de las profesiones más complejas e importantes de nuestra sociedad,** pues en ella descansa el presente y futuro de los jóvenes, niños y niñas, y por ende, el desarrollo de nuestro país. Por ello, una tarea prioritaria para el Estado es, garantizar una educación gratuita y de calidad".

"El 25 de noviembre del año 2012 fue promulgada la Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial, la cual establece un régimen laboral único para los docentes del sector público, con el **objetivo de brindar mejores beneficios y oportunidades de desarrollo profesional a todos los maestros y maestras**".

**"La Ley de Reforma Magisterial reconoce el rol de los docentes en las diferentes dimensiones de su quehacer pedagógico,** en ese sentido, se amplía la cantidad de áreas profesionales en las cuales pueden desempeñarse, como la labor formadora, de gestión y de innovación e investigación docente".

<sup>1</sup>

[http://www.ugellaconvencion.gob.pe/lc/documentos2018/NUEVA\\_PUBLICACION\\_LEY\\_DE\\_LA\\_REFORMA\\_REGLAM\\_MOD.pdf](http://www.ugellaconvencion.gob.pe/lc/documentos2018/NUEVA_PUBLICACION_LEY_DE_LA_REFORMA_REGLAM_MOD.pdf)

"Asimismo, desarrolla una **carrera pública magisterial basada en la meritocracia**, con capacitación docente, oportunidades para ascender, acceder a cargos de mayor responsabilidad y aumentos salariales".

"Los **procesos de evaluaciones y concursos públicos a nivel nacional implementados nos permiten contar actualmente con directores de instituciones educativas evaluados, directores de UGEL designados y docentes** que han visto mejoras significativas en sus salarios producto de su propio esfuerzo. En este aspecto, la implementación de la ley permitió identificar espacios de mejora para agilizar el ascenso de los docentes en la carrera magisterial, reduciendo el tiempo de permanencia en una escala determinada, hecho que conlleva la mejora de los beneficios en un corto plazo".

"La implementación de incentivos y asignaciones para los docentes que se desempeñan en condiciones especiales (instituciones educativas unidocentes, multigrado, intercultural bilingüe y ubicadas en zonas rurales, frontera y el Vraem) forma parte de los alcances de la ley en beneficio del desarrollo personal de nuestros maestros y maestras".

"Los docentes son los actores fundamentales para la mejora de la educación peruana, por ello la Ley de Reforma Magisterial es una herramienta importante que permite brindarles oportunidades y continuidad en su desarrollo profesional, en condiciones de igualdad y en favor de una formación de alta calidad para los niños y niñas del Perú". (La letra negrita es nuestra).

## OBJETO, PRINCIPIOS Y REFORMA MAGISTERIAL<sup>2</sup>

### Artículo 1. Objeto y alcances de la Ley

La presente Ley tiene por objeto normar las **relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos públicos de educación básica y técnico productiva** y en las instancias del Sistema Educativo administradas por el Ministerio de Educación, el Ministerio de Defensa y del Ministerio del Interior. Regula sus deberes y derechos, la formación continua, la Carrera Pública Magisterial, la evaluación, el proceso disciplinario, las remuneraciones y los estímulos e incentivos.

### Artículo 2. Principios

El régimen laboral del magisterio público se sustenta en los siguientes principios:

a) **Principio de legalidad:** Los derechos y obligaciones que genera el **ejercicio de la profesión docente se enmarcan dentro de lo establecido en la Constitución**

<sup>2</sup>

[http://www.ugellaconvencion.gob.pe/lc/documentos2018/NUEVA\\_PUBLICACION\\_LEY\\_DE\\_LA\\_REFORMA\\_REGLAM\\_MOD.pdf](http://www.ugellaconvencion.gob.pe/lc/documentos2018/NUEVA_PUBLICACION_LEY_DE_LA_REFORMA_REGLAM_MOD.pdf)

**Política del Perú**, la Ley 28044, Ley General de Educación, y sus modificatorias, la presente Ley y sus reglamentos.

b) **Principio de probidad y ética pública:** La actuación del profesor se sujeta a lo establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley del Código de Ética de la Función Pública y la presente Ley.

c) **Principio de mérito y capacidad:** El ingreso, la permanencia, las mejoras remunerativas y ascensos en la carrera magisterial se fundamentan en el mérito y la capacidad de los profesores.

d) **Principio del derecho laboral:** Las relaciones individuales y colectivas de trabajo aseguran la igualdad de oportunidades y la no discriminación, el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la interpretación más favorable al trabajador en caso de duda insalvable. (La letra negrita es nuestra).

#### **LA IMPORTANCIA DEL DIRECTOR EN EL PROCESO DE CAMBIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**, por Alindor Bazán Hernández<sup>3</sup>

**"El rol de un directivo en las instituciones educativas es de vital importancia porque moviliza al personal, diseña e implementa las políticas institucionales, acompaña el trabajo pedagógico de los docentes, motiva a todo el personal, y vela por el buen funcionamiento de los recursos y la infraestructura para que sea acogedora y saludable; todos estos aspectos con la única finalidad de mejorar los aprendizajes en los estudiantes; en suma, un director es el líder pedagógico".**

**"Estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva, ya sea en educación básica o en educación superior. Esto refuerza la importancia del trabajo cooperativo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen alrededor del liderazgo pedagógico (Minedu, 2016). Desde esta perspectiva, el liderazgo pedagógico se define como la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de las instituciones educativas".**

**"Nuestro sistema educativo actual requiere que los directores asuman un verdadero rol de líderes pedagógicos, que no solo se ocupen de las funciones administrativas o que esporádicamente visiten las aulas para llenar una ficha de monitoreo, o que rara vez converse con los estudiantes sobre sus necesidades o intereses, que muy**

<sup>3</sup> <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/la-importancia-del-director-proceso-cambio-gestion-educativa-alindor-bazan-herandez/#:~:text=El%20rol%20de%20un%20directivo,la%20infraestructura%20para%20que%20sea>

poco integre a los padres de familia en el trabajo pedagógico; se requiere un director que genere espacios pedagógicos para todos los actores, que se involucre en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje junto con sus maestros, que promueva comunidades de enseñanza y aprendizaje entre docentes y administrativos para revisar y evaluar los resultados de aprendizaje y tomar decisiones pertinentes”.

“Además, en el más breve plazo, se requiere un director que genere confianza e inspire a todos, que sea un trabajador apasionado de lo que hace, que promueva el trabajo colegiado con los docentes, que ambos realicen la planificación de cada unidad y sesión de aprendizaje; luego, desarrollen la clase junto con otros docentes bajo la modalidad de docencia compartida. Se necesita un director que no solo le interese la bonita infraestructura del colegio, sino que priorice la mejora de la infraestructura emocional de todos los actores. Tal como plantea el Minedu (2014), cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes”.

“Todos los aspectos antes señalados podrían lograrse si se toma en cuenta las prácticas de liderazgo propuestas por Viviane Robinson, que son cinco dimensiones que los directivos deben tomar en cuenta para una buena gestión: establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, y, garantizar un ambiente seguro y de soporte”.

“En conclusión, nuestra actual educación requiere de un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del director, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todos los estudiantes. Par tener mejores resultados se requiere configurar el rol del director, que sea una persona apasionada, que inspire y movilice a todos los miembros de la comunidad educativa hacia el cumplimiento de las metas y objetivos. Necesitamos un director como líder pedagógico y una comunidad educadora”. (La letra negrita es nuestra).

#### EL DIRECTOR HACE LA DIFERENCIA<sup>4</sup>

“Todas las escuelas son distintas. No hablo del edificio, del número de estudiantes, ni del enfoque pedagógico que siguen. Hablo del espíritu de la escuela. Al entrar a un buen colegio, uno a veces ve que todo está bien organizado y limpio. Los estudiantes se ven ocupados, y al mismo tiempo, felices. No necesariamente se observa disciplina estricta, idealmente, uno ve un caos organizado”.

**“Cuando una escuela funciona bien, en gran medida se debe a que existe un buen director**. El buen director establece una visión y objetivos para la escuela, y puede hacer de ella un espacio efectivo de desarrollo profesional y personal para los

<sup>4</sup> <https://blogs.worldbank.org/es/education/el-director-hace-la-diferencia>

maestros, y un espacio de crecimiento, creatividad y descubrimiento para los alumnos".

**"Lograr que una escuela funcione bien es una tarea extremadamente compleja. Requiere que el director se constituya en un líder pedagógico de decenas de profesores, observándolos en el aula, monitoreando permanentemente su desempeño con sus alumnos y en su contribución al trabajo institucional. Así podrá el director desplegar las capacidades de su cuerpo docente de manera efectiva y darles apoyo en lo que necesiten. Requiere lidiar con cientos de estudiantes y sus retos personales y académicos; y con los padres de familia de esos estudiantes, que tienen sus propias expectativas sobre la escuela. Además, debe lidiar con los retos burocráticos, administrativos y financieros para hacer funcionar la institución".**

"¿Están preparados los directores para este reto? En realidad, globalmente, todavía no. Hay mucho por mejorar. Nick Bloom de Stanford, Renata Lemos del Banco Mundial, Daniela Scur de Oxford, Raffaella Sadun de Harvard y John Van Reenen del London School of Economics junto con otros investigadores, desarrollaron un instrumento que permite adaptar el World Management Survey (que mide las capacidades gerenciales en el sector privado) a las instituciones del sector público. Utilizando este instrumento, desarrollaron un índice internacional de gerencia para escuelas. Para construir el índice promedian 20 prácticas específicas, en las áreas de operaciones (el uso de técnicas pedagógicas diferenciadas de acuerdo a las necesidades, el uso de información y evaluaciones para definir una estrategia), monitoreo (seguimiento del desempeño), definición de metas (metas correctamente definidas ligadas al aprendizaje de los estudiantes) y manejo de personal (atracción, retención y apoyo a los maestros y personal). Aplicaron este instrumento en 8 países y la información fue recogida a partir de entrevistas a 1.800 directores de escuelas".

**"Las diferencias en la calidad de la gerencia de las escuelas se pueden deber a muchas razones: por un lado están las habilidades gerenciales, liderazgo y motivación misma del director;** pero importa mucho el espacio de acción que le brinde su entorno, la estructura de incentivos, claridad en las líneas de reporte y rendición de cuentas, y claridad en los objetivos institucionales (el aprendizaje efectivo de todos los niños de la escuela, es uno obvio pero muchas veces ausente). Recuerdo visitar una escuela en Ogun, Nigeria, y encontrar un generador eléctrico innecesariamente situado al lado de un aula. Proveía energía a una sala de cómputo en la que no había estudiantes, y generaba un ruido tan fuerte que el profesor debía gritar para enseñar su lección. Simplemente, mala organización. Pero recuerdo también otra escuela que visité por casualidad en Jamestown, el antiguo pueblo de pescadores en Accra, Ghana. Era un día domingo, y el director, algunos estudiantes y un grupo de jóvenes voluntarios pintaban las instalaciones en su tiempo libre, transformando la modesta escuela en un espacio mágico con el sistema solar en una pared, frutas en la otra, y las partes del cuerpo humano en otra más. Ambas escuelas

enfrentaban limitaciones gigantes de recursos. Sin embargo, diferían totalmente en su espíritu".

"El resultado del análisis empírico de Bloom, Lemos, Scur y coautores es claro. Las prácticas gerenciales de las escuelas son mejores en el Reino Unido, Suecia, Canadá y Estados Unidos. Algo menor calidad en Alemania, y bastante por debajo, Italia y Brasil. India, el otro país estudiado, tiene prácticas gerenciales muy pobres. Y cuando se hace una comparación con otros sectores, se encuentra que en todos los países, sin excepción, la capacidad gerencial promedio en el sector manufacturero es siempre mayor que en el sector educación. (Dicho sea de paso, gerenciar el servicio educativo, en donde el objetivo es educar y hacer feliz a un niño, es bastante más difícil que producir cualquier bien manufacturero). Esto no es de sorprender. En la mayor parte de países no se ha reconocido que una buena gestión requiere de un director de escuela con las dotes necesarias de liderazgo, muy distintas a las de un maestro de aula, y hay en muchos casos una falla sistémica de no identificar correctamente a quienes deben de ser directores y prepararlos para su delicada misión".

"¿Cuál es la importancia de esto? Una mayor capacidad gerencial está fuertemente asociada con mejores resultados en aprendizaje. Y muchos piensan que capacidad gerencial es sinónimo de autonomía. Esto se debe a que en los países desarrollados existe una vasta literatura que liga mayor autonomía con mejores resultados educativos. Por ejemplo, en las escuelas públicas que gozan de autonomía en el Reino Unido (las "academies") se observan mejores resultados que en el resto de escuelas públicas".

"Pero esto no se debe a la autonomía per se, sino a cómo se usa la autonomía. Hay al menos dos factores fundamentales para una mejor gerencia de la escuela. Uno, que existan claros mecanismos de rendición de cuentas para el director y que su desempeño sea evaluado de manera apropiada. Segundo, que tenga espacios para poder ejercer su liderazgo, para que pueda apoyar y guiar el trabajo de los maestros de la escuela, y para que pueda identificar las necesidades de formación de su personal. Debe de quedar clara la responsabilidad que tiene sobre el manejo de sus recursos humanos de modo que pueda desplegarlos de la manera más efectiva para enfrentar el reto de educar niños y jóvenes con talentos, intereses y capacidades muy heterogéneas".

"Es por esto que la mayor autonomía tiene buenos resultados en países de altos ingresos, pero no en países más pobres. Es también por esto que no se encuentra una relación entre distintos modelos de gestión (escuela pública vs. escuela pública concesionada vs. gestión privada) y calidad gerencial. Por ende, no hay una relación clara entre el modelo de gestión y el aprendizaje de los estudiantes. Lo que interesa es que en cualquier modelo de gestión, la gerencia sea efectiva".

"Pero una gerencia efectiva en asegurar un buen desempeño de las escuelas no requiere sólo que el director esté empoderado y tenga libertad de acción, metas claras, y sepa claramente a quién rinde cuentas. Ser director no es un escalón más de ascenso para un maestro de aula. Se requiere que se seleccione de manera meritocrática a los profesionales con las capacidades gerenciales y de liderazgo necesarias. Y deben recibir la formación en gerencia de recursos humanos, en recursos financieros, liderazgo pedagógico, etc. El gran reto que tienen muchos países es el de identificar, retener y darle apoyo formativo a aquellos con las apropiadas características para ser director, y hacerlo a escala".

"Inglaterra creó la Escuela Nacional de Liderazgo Escolar a fines de los 90 para fortalecer la trayectoria profesional de los directores. Los aspirantes ingresan a un programa llamado Future Leaders donde reciben mentoría y entrenamiento práctico en liderazgo por cuatro años antes de ser directores. El sistema inglés también disminuye la carga administrativa de los directores para liberar su tiempo para otras actividades de mayor valor agregado".

"Muchas acciones de mejora en la calidad de las escuelas están pendientes. Pero sólo se podrán implementar si la escuela está a cargo de un líder-gerente comprometido con el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Hay miles de escuelas con excelentes directores. Pero hay miles en las que hay que mejorar. En todas las escuelas se necesita un excelente director y un excelente liderazgo, porque en todas las escuelas hay niños y niñas que merecen un futuro mejor". (La letra negrita es nuestra).

## **UN DIRECTOR PARA LA ESCUELA PERUANA<sup>5</sup>**

"Hace pocos días una de las autoridades del Ministerio de Educación anunció un concurso para ocupar cargos de Director. La convocatoria aún no se ha realizado, pero es importante establecer algunos criterios para seleccionarlos. El artículo trata de describir algunas características del buen director".

"La Ley de Carrera Pública Magisterial define al director como la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos".

"Al cargo de director se accede mediante concurso público. Quien quiere postular al cargo debe haber permanecido por lo menos dos años en el II Nivel Magisterial -uno

---

<sup>5</sup> [https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios/un\\_director\\_para\\_la\\_escuela\\_pe/](https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios/un_director_para_la_escuela_pe/)

si trabaja en escuelas del área rural-; proponer un perfil de proyecto de desarrollo de la institución o programa educativo".

"El director es pieza clave en la institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. En otras palabras, un profesor que encuentra el ambiente, incentivos y condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté".

"De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración. Como en Canadá, el éxito de los alumnos en sus aprendizajes debería ser una cuestión no negociable y una condición asociada al desarrollo de la carrera directiva y docente".

"Dependiendo en gran medida el éxito de la gestión del director, es preciso que su selección sea cuidadosa. No basta ser un buen profesor de aula para dirigir; sino estar preparado para asumir funciones de conducción de un grupo, poseer ciertas formas de comportamiento, habilidades básicas para el manejo de técnicas de gestión pedagógica e institucional, así como poseer una calificación deseable para el cargo".

"Definir las características que debe reunir el director no solo facilitará la búsqueda del hombre adecuado para el cargo que desempeñará, sino también servirá para orientar sus programas de formación inicial y permanente y para configurar los elementos de una evaluación del desempeño laboral para quienes ocupan ese cargo".

#### **"El liderazgo como principal elemento"**

"La cualidad más trascendente que debe poseer un director es el liderazgo real, ganado en base a estilos de gerencia que combinen el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades, el trabajo en equipo y las decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información. Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del equipo del personal docente y no docente convirtiéndolos igualmente en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas".

"No es un proceso fácil, pues por lo general las organizaciones educativas forman parte de una compleja maraña burocrática resistente al cambio y en muchos casos con carga de un fuerte componente ideológico. La mayoría de los directores trabaja

en un entorno no favorable, con procedimientos que en su mayoría desaprovechan las ventajas de los nuevos recursos tecnológicos, tanto en procesos de enseñanza como de gestión administrativa; no tienen suficiente conciencia sobre la importancia de invertir en capacitación, en materiales de enseñanza o en generar incentivos al trabajo de excelencia que desarrollen docentes o alumnos; subvaloran la importancia de un adecuado planeamiento estratégico que les permita saber hacia a donde ir y competir en mejores condiciones".

"Un buen director debe entender la naturaleza de las burocracias, respetarlas pero tener consciencia que es más que un burócrata".

### **"Seis cualidades implícitas en el liderazgo"**

"En la práctica escolar pueden identificarse seis cualidades que todo director debería poseer; ellas son las siguientes: consistencia, imparcialidad y equidad; conocimiento y experiencia; expectativas claras y razonables; decisiones a tiempo; promoción y organización de esfuerzos compartidos; y accesibilidad".

"a. Consistencia, imparcialidad y equidad. La conducta es un ingrediente fundamental de la consistencia. Facilita la toma de las decisiones de política, de los programas y normas que rigen la vida institucional, ser una persona íntegra, que representa lo que significa una persona educada que da y crea ejemplos; es decir, entender y respetar los valores intelectuales y culturales y ser consistente en su actuación".

"Ser consistente fortalece la autoridad del director y su margen de maniobra para dirigir, supervisar y ayudar a los profesores a estar más seguros de su respaldo en la aplicación de las normas; en especial las medidas disciplinarias. Incluso cuando en ocasiones no hay acuerdo con los profesores, el buen director trata los desacuerdos positivamente, discreta y constructivamente. Los equipos de docentes que observan estas actitudes por parte de su director, son conscientes que estas conductas no son fáciles ya que existen presiones de los alumnos, de los padres e incluso de la esfera política por hacer excepciones a la regla. Un director que no se ciñe a las normas o que cede ante presiones de un padre de familia, favorece inevitablemente los conflictos y tensiones en las aulas y entre los miembros de la comunidad escolar".

"La imparcialidad se expresa en el reconocimiento razonable, sin mostrar favoritismos ni otorgar privilegios. Exige capacidad de escucha en el caso de conflictos, decisiones con sentido humanista y de justicia. La imparcialidad contribuye a reducir la ambigüedad y la impredecibilidad, incrementa la solidaridad y reduce la suspicacia y la envidia. Sin embargo, no significa que el director no sea sensible a necesidades especiales y a razones legítimas. Tampoco que no reconozca el esfuerzo y mérito grupal e individual; por el contrario, valora el buen desempeño".

"b. Conocimiento y experiencia. El buen director inspira y se gana el respeto; no lo impone. Un conocimiento suficiente sobre la realidad del país, la realidad educativa, la normatividad oficial curricular y de la gestión le facilita expresarse en forma conveniente y tener capacidad de convencimiento, aunque también de saber aprovechar los aportes de los demás. Entiende las etapas del crecimiento, el significado de las diferencias individuales es sensible a las dificultades que pasan los profesores en su trabajo en las aulas y a satisfacer las necesidades de sus alumnos".

"Un director con experiencia da consejos útiles, demuestra que conoce lo que ocurre en la institución educativa, participa con solvencia en los diferentes aspectos de la vida institucional y está capacitado para planificar, ejecutar y evaluar proyectos de gestión, innovación y mejora pedagógica; para orientar en el empleo de técnicas de investigación en las áreas temáticas. De igual manera, para enfrentar y reducir tensiones derivadas de los conflictos inter personales. El conflicto es muchas veces parte de la rutina que hay que convertir en sucesos eventuales".

"El director que posee sólidos conocimientos y experiencia establece canales fluidos de expresión de las experiencias, opiniones, sentimientos, etc., de los profesores, alumnos y padres. Una comunicación abierta y transparente ayuda a la interacción positiva y mejora la calidad de la participación".

"La experiencia peruana y la de otros países muestra que cuando encontramos directores que tienen ascendiente profesional y logran un clima de trabajo armónico en la comunidad educativa, los estudiantes son más abiertos a comunicarse, a confiar, a formar mejor su personalidad. Lo contrario se da en escuelas en donde el clima de convivencia es conflictivo. Es de imaginar lo positivo que resulta en la formación de la personalidad de un estudiante asistir durante toda su escolaridad a escuelas donde se trabaja en armonía; pero también las consecuencias negativas que trae el hacerlo en escuelas donde impera un clima de conflicto permanente".

"c. Expectativas claras y razonables. Que conduzcan a la institución hacia el éxito. Implica capacidades suficientes para transmitir y convencer acerca de lo que se quiere; anticiparse a problemas; demostrar que los proyectos de mejora emplean criterios racionales, viables y medibles en su realización, así como modos, métodos, procedimientos y recursos necesarios para implementarlos. Las expectativas exigen claridad en cuanto a las estructuras de metas académicas y de gestión, a la vez que la colaboración de profesores y otros actores en todo el proceso de logro: desde la definición de los problemas, hasta conseguir los resultados esperados, pasando por la gestión de recursos, el fortalecimiento de la cohesión institucional y el compromiso con los valores asumidos. Asimismo, la capacidad de organizar y mantener permanentemente actualizado un adecuado sistema de información. No hay gerencia efectiva sin un planeamiento basado en objetivos de mejora de resultados académicos y sin sistemas de información confiables, oportunos y eficaces que evalúen la contribución de cada uno en el logro de los objetivos de esos planes".

"d. Decisiones a tiempo. Un buen director es capaz de tomar decisiones en forma oportuna. Los que no las toman a tiempo o las evitan generan desorientación, decepción y frenan las expectativas que la comunidad educativa puede esperar como parte del progreso institucional. No hay decisiones pertinentes y oportunas sin monitoreo de las metas, estrategias y actividades y sin un buen sistema de información que cubra diversos aspectos, desde los que ayudan a los profesores a definir sus estrategias de trabajo en las aulas hasta los que atañen a la medición de los logros institucionales, de aprendizaje y de niveles de satisfacción de la comunidad con la gestión. Es preciso verificar el apropiado y oportuno avance de los programas estratégicos que se ejecutan, el empleo de los recursos y la forma como la comunidad educativa potencia sus esfuerzos realizan en favor de los procesos y resultados educativos".

"Prioridades, toma de decisiones y disponibilidad de recursos van de la mano. Las instituciones educativas son por lo general organizaciones de recursos limitados, a veces precarios. Por ello, priorizar la atención de lo crítico es lo más recomendable. No todos los grados y áreas de formación del programa curricular tienen el mismo nivel de dificultad para los alumnos. Identificar cuáles son los grados y áreas del conocimiento más críticos ayuda a focalizar el esfuerzo y a levantar el piso de la calidad de la organización".

"e. **Promoción y organización de esfuerzos compartidos.** Como conductor de una organización, el director promueve el trabajo en equipo, para lo cual genera una convivencia basada en la confianza. Un buen director descentraliza, delega responsabilidades, deposita confianza, practica esquemas menos controlistas, involucra a todos los miembros de la organización en el planeamiento, ejecución y evaluación de las acciones y logra que todos se comprometan en la puesta en práctica de un proyecto de mejora institucional, así como de un conjunto de creencias y valores que orienten la acción de la escuela. De lo que se trata es de aprovechar al máximo el talento de los demás, de entender y respetar las ideas de otros y aprovecharlas para tomar buenas decisiones".

"El trabajo en equipo no se circunscribe a la institución educativa. Hoy resulta difícil pensar en organizaciones autosuficientes, que actúan aisladas del resto. Si no se asocian a terceros, se convertirán en organizaciones sin posibilidad de producir un cambio profundo. La necesidad de una mayor interrelación -mejor si se hace bajo un enfoque de red-, conlleva un cambio en la cultura de gestión; pasar de un estado de indiferencia a otro de preocupación compartida; del individualismo a un sentido de real cooperación, intercambio de experiencias y aprendizaje interinstitucional. Hay que estar enterado de qué y quiénes innovan, cómo lo hacen, cómo crecen los servicios educativos, qué tipo de nuevas ofertas se crean".

"f. Accesibilidad. Un director accesible es aquel que llega temprano a trabajar, es relativamente organizado, sabe administrar su tiempo no sobrecargando su jornada

escolar, se moviliza bastante, se le ve en todas partes y dispone de un tiempo para su familia".

"De esta forma está informado y conoce lo que ocurre. **El director accesible es experto en establecer buenas relaciones y en ayudar a que los demás se relacionen**; utiliza situaciones improvisadas para discutir y apoyar el logro de las metas de los profesores; visita las aulas y asisten a los acontecimientos sociales pues tienen importantes implicaciones simbólicas. Su acercamiento al resto de miembros de la comunidad educativa y a las aulas le facilita conocer las fortalezas y dificultades del proceso de enseñanza, la motivación por aprender, el clima de trabajo en las aulas, y lo que también es muy importante, conocer acerca de su propia gestión. Un buen director se reúne periódicamente con el equipo docente y con cada uno de sus profesores; conversa con alumnos y padres".

"¿Cuántos directores poseen estas cualidades? ¿Qué cambios deberían producirse en las políticas de formación y capacitación de directores? ¿Cómo depositar en ellos la confianza suficiente para que a cambio de la rendición de cuentas tengan suficiente capacidad de decisión para seleccionar y evaluar el desempeño de su personal, manejar u mínimo de recursos? Son algunos de los desafíos de a educación peruana". (La letra negrita es nuestra).

## **2.- EL MARCO NORMATIVO**

**2.1** Los Artículo 2, 15,16 ,17, 22, 23, 24 y 26 de la Constitución Política del Perú.

**2.2** Ley de Reforma Magisterial Ley Nro. 29944.

## **VINCULACIÓN CON EL ACUERDO NACIONAL**

El presente proyecto de ley se circunscribe y está alineada a las políticas de Estado determinadas por el Foro del Acuerdo Nacional. En específico concuerda directamente con las políticas:

Política de Estado I: Fortalecimiento del régimen democrático y del estado de Derecho.

Política de Estado V: Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes.

Política de Estado VIII: Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú.

Política de Estado X: Reducción de la Pobreza.

Política de Estado XI: Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación.

Política de Estado XII: Acceso Universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte.

Política de Estado XIV: Acceso al empleo, digno y productivo.

### **VINCULACIÓN CON LA AGENDA LEGISLATIVA DEL PERIODO 2021-2022**

El presente proyecto de ley se circunscribe y está alineada a la agenda legislativa. En específico concuerda directamente con los objetivo, políticas y temas:

Objetivo II: 12. Acceso Universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte. 23. Reforma Magisterial y Derrama Magisterial

Objetivo III: 14. Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo. 35. Modernización de la normativa laboral y reconocimiento de los derechos laborales.

### **EFFECTO DE LA NORMA SOBRE LA LEGISLACIÓN NACIONAL**

Los efectos de la vigencia de la presente norma no derogan y no se contraponen a alguna norma en específico, tampoco no colisiona ninguna norma vigente en la legislación nacional; busca atender a los Director de Unidad de Gestión Educativa Local y Director o Jefe de Gestión Pedagógica evaluados de manera justa, transparente y eficiente por el Estado, con la finalidad de resolver un problema convergente, que busca resolver al acceder a los cargos de directores y subdirectores de instituciones públicas a nivel nacional, con la finalidad de permitirles al ser evaluados de manera continua para permanecer en sus cargos de acuerdo a sus méritos.

### **ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

La presente iniciativa legislativa, no requerirá ni generará gasto público adicional al Estado, ya que busca modificar el artículo 33, de la Ley Nro. 29944- Ley de Reforma Magisterial, que los Directores de Unidad de Gestión Educativa Local y los Directores o Jefes de Gestión Pedagógica tengan la posibilidad de continuar con su trabajo desarrollado después de la evaluación de sus diferentes labores, toda vez que el estado ha invertido en cada profesional en la gestión docente entre otros propios del esfuerzo en su contratante capacitación por años.

Lima, 20 de mayo de 2022.