



Organización
Internacional
del Trabajo

► Competencias técnicas mínimas para mejorar la gestión de los directivos de la Derrama Magisterial

► **Competencias técnicas
mínimas para mejorar la
gestión de los directivos
de la Derrama Magisterial**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2020

Primera edición 2020

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Competencias técnicas mínimas para mejorar la gestión de los directivos de la Derrama Magisterial
Perú: OIT / Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2020. 48 p.

ISBN: 9789220338094 (Print)

ISBN: 9789220338100 (Web PDF)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Impreso en Perú

Advertencia

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supone utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

► Índice

► Lista de siglas y acrónimos	v
► Presentación	vi
► Introducción	1
Contexto en el que se realiza la consultoría	1
Objetivos de la consultoría	9
Precisiones conceptuales	9
a. Capacidades de las personas	9
b. Desarrollo de capacidades	12
c. Fortalecimiento institucional	13
d. Gestión de procesos	14
e. Gobierno corporativo	14
f. Transparencia institucional y rendición de cuentas	15
► Experiencias de capacitación de los representantes de los gremios magisteriales al Directorio de la Derrama Magisterial	16
► Principales funciones o tareas que deben realizar los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial	21
► Matriz de competencias mínimas para la gestión de los directivos de la Derrama Magisterial	25
► Conclusiones y recomendaciones	32
► Anexos	34
► Referencias bibliográficas	37

► Lista de siglas y acrónimos

AE	Análisis estratégico
CRP	Comunicación y relaciones públicas
DE	Delegación
DM	Derrama Magisterial
EE	Equilibrio emocional
EVA	Entorno virtual de aprendizaje
GC	Gestión de conflictos
GI	Gestión de la información
GID	Gestión de la información digital
GR	Gestión de recursos
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INI	Iniciativa
INT	Integridad
MG	Conocimiento del modelo de gestión
NE	Negociación
NL	Normativa legal
RPI	Relacionamiento con las partes interesadas
SIDESP	Sindicato de Docentes de Educación Superior del Perú
SP	Conocimiento del sistema previsional
SUTEP	Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú
TD	Toma de decisiones
TE	Trabajo en equipo
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación

► Presentación

El informe *Competencias técnicas mínimas para mejorar la gestión de los directivos de la Derrama Magisterial* es parte de la consultoría denominada *Fortalecimiento de la Derrama Magisterial*.

Este documento se propone responder a las siguientes preguntas orientadoras: ¿Qué experiencias positivas de capacitación del equipo de dirección tuvo la Derrama Magisterial y qué se puede aprender de ellas? ¿De qué manera articularon el SUTEP y el Sidesp con la Derrama Magisterial para formar al equipo directivo? ¿Cuáles son las principales funciones de gestión que corresponden a los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial? ¿Qué competencias mínimas para la gestión debe tener todo directivo de la Derrama Magisterial para garantizar la mejora permanente de la institución y el cumplimiento de sus principales objetivos? A partir de este marco de referencia, el informe está organizado en cuatro partes, sin contar la sección de conclusiones y recomendaciones.

La primera parte describe de manera sucinta el contexto en el que se hace la consultoría, con la finalidad de precisar las variables y motivaciones institucionales que justifican su realización, define los objetivos que orientan su desarrollo y delimita el marco conceptual de las principales variables priorizadas en el informe: capacidades de las personas; desarrollo de capacidades; fortalecimiento institucional; gestión de procesos; gobierno corporativo y transparencia institucional, y rendición de cuentas.

La segunda parte evidencia aspectos centrales de otras experiencias de capacitación ofrecidas por la Derrama Magisterial a los representantes en función del SUTEP y Sidesp que ocupaban la Alta Dirección de la Derrama Magisterial, así como la articulación de estas acciones con los gremios sindicales magisteriales.

La tercera parte da cuenta de las principales funciones o tareas de gestión –a partir del análisis de documentos de gestión institucional– que deben realizar los miembros del Directorio, las cuales se sistematizan y organizan en procesos clave.

En la última parte, se presenta la propuesta de matriz de competencias mínimas para la gestión de los directivos de la Derrama Magisterial. El informe termina con conclusiones y recomendaciones para orientar el proceso de capacitación.

El documento es una aproximación a la coyuntura actual, sobre la base de los hallazgos y análisis de los documentos proporcionados, en su oportunidad, por la institución solicitante.

Este informe fue elaborado por Hernán Benites, en el marco del acuerdo de asistencia técnica entre la Derrama Magisterial y la OIT, con el propósito de aportar elementos para el fortalecimiento de su marco normativo y gobernanza. El trabajo fue coordinado y supervisado por Eduardo Rodríguez, Especialista en Actividades para los Trabajadores de la OIT.

► Introducción

Contexto en que se realiza la consultoría

La Derrama Magisterial (DM) es una institución de origen sociolaboral, de carácter privado gremial y social, que forma parte del sistema de seguridad social privado, con autonomía administrativa, económica y financiera, que pertenece a los maestros (sin distinción de niveles, clases o categorías). Tienen la calidad de “asociados” todos aquellos que trabajan en las instituciones educativas del Estado peruano, a excepción del nivel universitario. Fue creada por Decreto Supremo N.º 078 “a solicitud de los gremios de maestros para contar con un fondo de retiro que incremente los beneficios previsionales que otorgaba el sistema estatal”¹.

A la fecha, esta institución tiene 54 años de servicio a la comunidad magisterial². Su función principal es administrar los aportes mensuales de sus asociados para que, al término de su vida laboral, cuenten con un fondo de retiro importante, gracias a la rentabilidad ganada. Conforme a sus Estatutos, la Derrama Magisterial brinda a los maestros socios los servicios de: previsión social (fallecimiento, invalidez, retiro) y bienestar social (crédito social, cultura social, inversión social y vivienda social). Estos servicios son ofrecidos en condiciones más favorables a las del mercado, gracias al apoyo solidario y al aporte mensual del 0,5% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) de sus asociados. Esta estructura y forma de brindar los servicios convierte a la Derrama Magisterial en una institución *sui generis* de su ramo.

“Las derramas son -en esencia- instituciones sui generis... no se encuentran contempladas expresamente en el régimen de las personas jurídicas sin fines de lucro reguladas en el Código Civil, y tampoco se les considera en el régimen societario previsto para las personas jurídicas con fines de lucro regulado en la Ley General de Sociedad...salvo por las normas generales de las personas jurídicas (artículos 76º al 79º del Código Civil) que le son aplicables... de ser el caso”³.

Desde su creación y hasta el año 1984, la Derrama Magisterial fue administrada por el Estado peruano con resultados que pusieron en riesgo su sostenibilidad. Ante esta situación y por demanda de los maestros, en 1984 el gobierno de turno transfirió la administración de la institución a los gremios magisteriales, específicamente al Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP). Esta transferencia se hizo efectiva mediante el DS N.º 021-88-ED, norma que aprueba el Estatuto de la Derrama Magisterial y establece que el Directorio (órgano de dirección y representación) esté constituido por seis miembros: cuatro (4) representantes del Sindicato Unitario de los Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP), uno (1) del Sindicato de Docentes de Educación Superior del Perú (SIDESP) y un (1) representante del Ministerio de Educación.

1 Derrama Magisterial. Portal web <https://www.derrama.org.pe/principal/categoria/nuestra-historia/242/c-242>

2 La Derrama Magisterial fue creada por Decreto Supremo N.º 78, el 10 de diciembre de 1965, a solicitud de los gremios de maestros para contar con un Fondo de Retiro que incremente los beneficios previsionales que otorgaba el sistema estatal. Entró en funcionamiento el 1 de marzo de 1966, mediante Reglamento aprobado por RS N.º 244, del 25 de febrero del mismo año.

3 Derrama Magisterial. (2018). Comentarios a prepublicación de la Resolución “Normas Complementarias Aplicables a las Derramas” por parte de la Derrama Magisterial.

“... una fallida administración por parte del Estado motivó que, luego de casi dos décadas de captación de aportes, DM se encontrara virtualmente quebrada... Frente a esta posibilidad, el Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación del Perú-SUTEP solicitó hacerse cargo de la institución, lo cual consiguió en 1984... La situación era desastrosa: No había libros de actas ni documentos contables... Las cuotas de veinte años de aportaciones habían desaparecido. En medio de la catástrofe económica del primer gobierno de Alan García, las posibilidades de recuperación se veían como algo muy lejano⁴.

“... La institución con estas dificultades financieras y organizacionales requería de cambios normativos internos, que le permitieran optar por una nueva orientación económica, hecho que se produjo en el año 1988, con la promulgación del Decreto Supremo Nro. 021-88-ED. Esta norma estableció una nueva composición de los órganos de dirección de la DM, definiéndola como una entidad *sui generis*, de tipo asociativo y de derecho privado”⁵.

Esta transferencia que hace el Estado peruano de la Derrama Magisterial a los gremios magisteriales SUTEP y SIDESP se realizó en el marco de una negociación colectiva –consecuencia de una huelga general indefinida– y de acuerdo con lo establecido en el artículo 56° de la Constitución vigente en ese momento (Constitución de 1979), la cual disponía que: “El Estado reconoce el derecho de los trabajadores a participar en la gestión y utilidad de la empresa, de acuerdo con la modalidad de esta. La participación de los trabajadores se extiende a la propiedad en las empresas cuya naturaleza jurídica no lo impide”.

De igual manera, el derecho a la participación de los trabajadores y a la elección de sus representantes no es ajeno a lo establecido en el Convenio 87 de la OIT (Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948), el cual establece que: “Las organizaciones de trabajadores y de empleadores tienen el derecho de redactar sus Estatutos y reglamentos administrativos, el de elegir libremente sus representantes, el de organizar su administración y sus actividades y el de formular su programa de acción. Las autoridades públicas deberán abstenerse de toda intervención que tienda a limitar este derecho o a entorpecer su ejercicio legal” (art. 3) y agrega que: “... toda organización de trabajadores [tiene] por objeto fomentar y defender los intereses de los trabajadores...” (Art. 10).

En concordancia con esta normativa, tanto el SUTEP como el SIDESP desarrollaron mecanismos independientes, autónomos, democráticos y legítimos para elegir a sus representantes en el Directorio de la Derrama Magisterial.

En el caso del SUTEP, se constituye un comité seleccionador, el cual elabora una directiva específica –que toma en cuenta lo que establece el Estatuto de la DM y lo que establece la SBS– para la elección de sus representantes. Sobre la base de esa directiva, en cada región se hace la selección de los candidatos –que pueden estar sindicalizados o no– para representar al magisterio en la Derrama Magisterial. Estas propuestas llegan al Comité Ejecutivo Nacional para que en una Convención Nacional –que tiene carácter resolutivo– se seleccione, en base a votación, a los representantes del gremio que van al Directorio de la Derrama Magisterial.

4 Anónimo. (2016). ¿Cómo fueron los inicios de Derrama Magisterial? Derrama Magisterial. Lima. Disponible en línea en <https://blog.derrama.org.pe/como-fueron-los-inicios-de-derrama-magisterial/>, Última comprobación el 15/06/2020

5 Apaza Rondón, Katuska Jacovina. (2008). La Derrama magisterial y sus problemas de agencia. (Tesis, PUCP). Página 22.

“Nuestro Estatuto establece como mecanismo de decisión una convención y en el caso de una elección nacional, una convención nacional. Esta convención nacional es el resultado de eventos previos que se desarrollan en todo el país, donde se abordan distintos puntos y también uno específico: Propuesta de tal región para el Directorio de la Derrama Magisterial” (LC).

“Desde los órganos intermedios del sindicato se empiezan a hacer propuestas y estas van de evento en evento...y concluye en la convención nacional. Esta convención determina quiénes son destacados al trabajo a la Derrama Magisterial ... va y opina la gente que es asociada a la Derrama Magisterial ... evalúan al docente, desde su institución educativa...para que esto se determine en el evento nacional. Creemos que es un mecanismo pertinente e interesante de participación realmente representativa del magisterio para poder determinar quiénes van a desarrollar el trabajo en la Derrama Magisterial” (LE).

En el Sidesp, de acuerdo con su Estatuto, en una reunión expresa se elige a un miembro del Comité Ejecutivo Nacional –que tenga el perfil y conozca la institución– para que represente a todo el gremio en el Directorio de la Derrama Magisterial. Esta designación es presentada a la DM, la cual accede a la solicitud del Sidesp si considera que se ajusta a sus Estatutos. Los que dejan el cargo dan un informe de la labor que realizaron para que el dirigente que continua se incorpore con información sobre el trabajo que se viene haciendo.

“Es una designación, como en todas las estructuras de gobierno que tenemos. Nosotros tenemos instancias provinciales, instancias regionales e instancia nacional. En todas ellas pasamos por proceso a nuestros dirigentes ya que, en cada instancia provincial, regional nacional existen representaciones. [nuestro representante] es una persona que tiene que ser profesional ... Nos cuidamos hasta que el Secretario General no ocupe el cargo, anteriormente sí ocupaba el cargo. Ese ha sido uno de los cambios que hemos tenido en nuestra organización” (LDC).

Si bien son procedimientos distintos, ambos son democráticos, legales, pertinentes, representativos y garantizan un proceso de elección o designación independiente, autónomo y legítimo. Asimismo, ambas organizaciones gremiales manifiestan apertura para evaluar propuestas o sugerencias de mejora de este proceso, que generen un mayor desarrollo de la institución.

“Todo es perfectible, hay espacios abiertos en la institución... Podemos mejorar la cualificación de las personas que van a representar, más allá de los aspectos sindicales, pedagógicos, políticos. Eso implica que desde el gremio tenemos que preocuparnos de una cualificación mayor de todos los cuadros, que tengamos un espectro mucho mayor, donde haya mayor competencia, mayores criterios de cualificación que permita que los más destacados puedan estar en la conducción de la institución...que haya más número de maestros que puedan opinar, participar, sugerir ... que sea de mayor aceptación quien esté en la institución y por supuesto que su presencia sea respaldada por mayor número de afiliados al gremio y también asociados a la Derrama Magisterial” (LE).

“En el caso del SUTEP, en principio, toda opinión, toda sugerencia que signifique mejora es bienvenida. Desde nuestra experiencia, nuestra institución previsional tiene innegablemente un reconocimiento y ha habido un Directorio y una administración que ha sabido responder a las expectativas. Entonces, esa selección que hemos hecho de manera constante como sindicato, consideramos que ha recogido a las personas más representativas del país, sujetos al perfil que hemos planteado...Pero si hay alguna sugerencia que permita mejorar esa selección y de como resultado mayor desarrollo de la institución, es bienvenida” (LC).

"... Sí se puede mejorar el proceso... la institución tiene algunos puntos respecto a la parte administrativa que también la planteamos y socializamos, pero en los momentos en que nos encontramos, la Derrama Magisterial es una institución que tiene un manejo de carácter muy muy técnico ... se ha provisto siempre de especialistas para manejar bien los fondos de la institución" (LDC).

"...la estructura actual que tiene la representación... ha estructurado a la organización un método de gobierno, una estructura de gobierno, que ha funcionado, que ha permitido que los aportantes sigan confiando y aportando mensualmente... que la parte ejecutiva haga su trabajo con criterio técnico, que le permita administrar de la mejor manera y de la forma más eficientemente posible los recursos... Sí sería interesante rescatar lo que es la experiencia comparada ... de tal manera que se pudiera adaptar... partiendo de la de la misma institución gremial, de la propia Derrama Magisterial ..." (FP).

Si se retoma el devenir histórico de la Derrama Magisterial, se aprecia que la nueva administración de la institución realizó cambios sustantivos en la gestión como, por ejemplo: se establecieron funciones para la gerencia y el Directorio, para hacer más eficientes los controles de gobierno; se incrementaron los servicios –además de previsión social, se incluyó crédito social, cultura social, inversión social y vivienda–, se modificó el sistema previsional –hasta 1996, era un sistema de reparto y, a partir del 1 de enero de 1997, se cambió al sistema de cuentas individuales. Estos cambios contribuyeron a mejorar los servicios para los maestros.

'El actual Directorio se ha hecho cargo de la Derrama Magisterial cuando esta estaba quebrada... y como tal ha tenido que afrontar una difícil situación sin medios ni recursos económicos ... A pesar de ello, se viene superando ... el pago de miles de expedientes desde 1977 y el respectivo reflotamiento de la Derrama Magisterial'⁶.

"En cumplimiento a la recomendación de la SBS, se contrató a un Actuario, para que, realice el Cálculo Matemático Actuarial 1996, el mismo que comprendía el Rediseño del Sistema de Previsión y Bienestar Social..."⁷.

Desde 2000, la optimización de los servicios se fue consolidando, a tal punto que la Derrama Magisterial logró convertirse en una institución privada con resultados positivos que le permitieron recibir la certificación ISO 9001: 2008 (2012) y la certificación ISO 9001:2015 (2018); es decir, que está certificada como institución que tiene un sistema de gestión enfocado en satisfacer los requisitos de los maestros socios y trabaja para su satisfacción. Para lograrlo, tiene una dinámica de mejora continua y eficacia que se incluye en todos los procesos.

"El desarrollo histórico de la DM demuestra que la gestión ha sido una gestión acertada y progresivamente mejorada. Entonces, no es un tema que los compañeros y compañeras que han llegado a la Derrama Magisterial no han tenido la capacidad para orientar estratégicamente el desarrollo de la DM... esa hipótesis no existe. Esta desechada por los propios acontecimientos de la realidad. Eso no quiere decir que el presente y el futuro no planteen retos y desafíos muy complejos ... en cómo lograr ese bienestar de los trabajadores de la educación y de su propia familia..." (ER).

En la actualidad, la DM brinda servicios a, aproximadamente, 280,000 docentes asociados de todo el país⁸. Esto representa una cobertura del 72% del total de docentes del sector público y del 49% del universo de docentes en el nivel nacional. "La gran mayoría [de docentes] ... labora en la educación básica y en servicios educativos gestionados por el Estado... En el caso de la educación básica tenemos... cuatro grandes grupos de docentes: (i) los que trabajan para el Estado bajo una carrera establecida

6 SUTEP. (1985). Informe de las gestiones realizadas en la Derrama Magisterial al Congreso Extraordinario Nacional.

7 Derrama Magisterial. (s/f). El Planeamiento Estratégico en la Derrama Magisterial (s/p)

8 Portal web de la Derrama Magisterial <https://www.derrama.org.pe/nosotros/quienes-somos/> (consulta 6 /07/2020)

legalmente; (ii) aquellos que trabajan para el Estado bajo la modalidad de contratos temporales...; (iii) los que trabajan en el sector privado bajo el régimen laboral de la actividad privada; (iv) los que trabajan en el sector privado bajo el régimen laboral de la actividad privada, pero en condiciones de precarización del empleo...”⁹ (ver nota **Cuadro 1**).

Según la Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Públicas y Privadas (ENDO) del 2018, la población

► **Cuadro 1. Cobertura de la Derrama Magisterial**

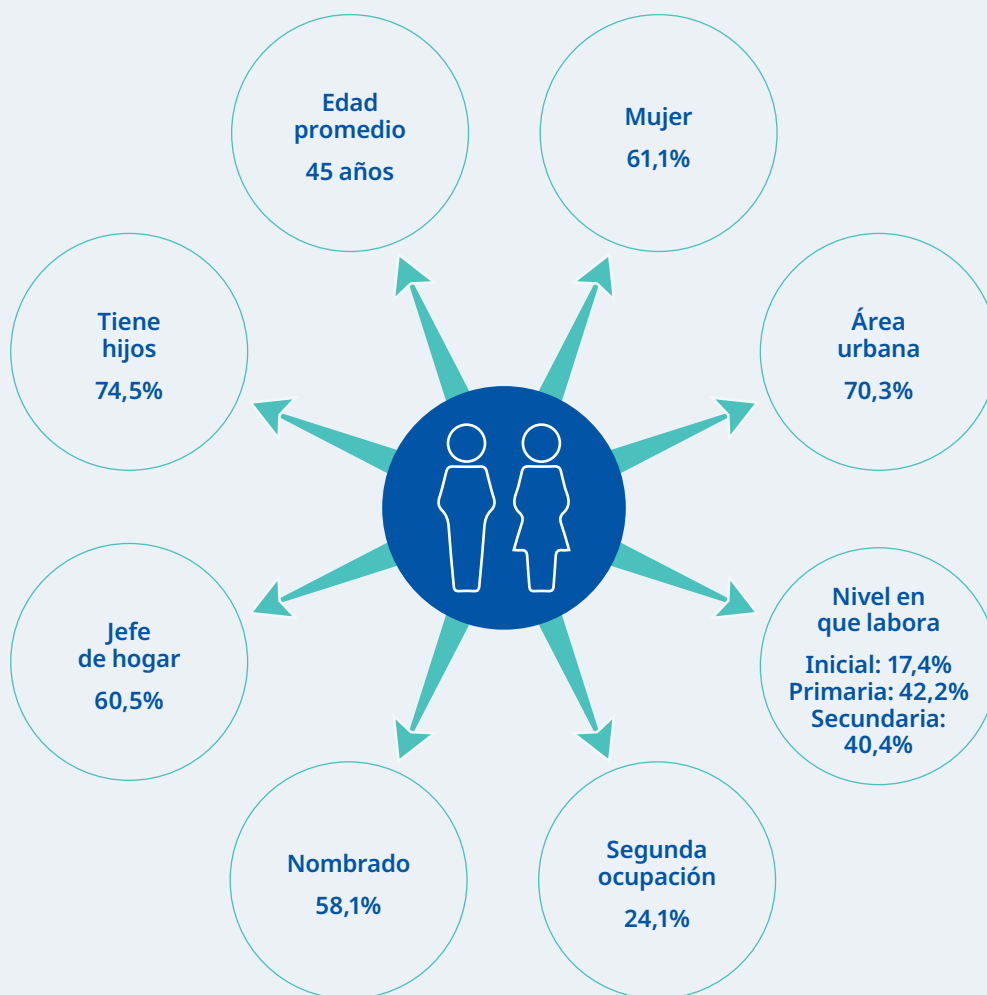
N° docentes según tipo de gestión		Cobertura de la DM	
		F	%
Público	389 903	280 000	72%
Privado	183 484	Sin dato	Sin dato
TOTAL	573 387	49%	

Fuente: MINEDU. Reglamento de Seguridad y salud en el trabajo para el sector educación (Ppt, junio 2020)

docente está compuesta, sobre todo, por mujeres (6 de cada 10 docentes son mujeres). El 30% del total trabaja en la zona rural y el 42% son docentes contratados. Estos y otros indicadores (ver **Gráfico 1**) ameritan un mayor análisis por parte de los directivos de la Derrama Magisterial, con la finalidad de poner en marcha estrategias creativas e innovadoras orientadas a ampliar la cobertura de afiliación, los tipos y la calidad de servicios que se presta a los asociados, la mayor integración de los docentes – especialmente a las mujeres, que son una población significativa en el magisterio y requieren un mayor reconocimiento y acceso a los espacios protagónicos de participación y decisión de la institución–, entre otros. ¿Hace cuánto tiempo que una docente no es presidenta del Directorio de la Derrama Magisterial? Consideramos que esta nueva mirada que propone la coyuntura resulta necesaria y pertinente para la meta de seguir avanzando en el proceso de fortalecimiento y democratización de la gestión institucional.

“... sabemos que la composición magisterial es porcentualmente alta en número de mujeres... hay más maestras ... la preocupación que se tiene es reafirmar la política de apoyo en este campo porque las maestras son una gran fortaleza en la gestión sindical...” (WQ).

► Gráfico 1. Perfil del docente de las instituciones educativas del Perú



Fuente: MINEDU. (2018). Encuesta Nacional a docentes de instituciones Educativas Públicas y Privadas (ENDO)

En esta nueva etapa de desarrollo institucional, la DM fue objeto de algunas disposiciones particulares que, en opinión de la Institución, parecerían avanzar sobre su autonomía. En es sentido, resulta necesario una mirada integral sobre la gobernanza y fortalecimiento de la entidad, para resguardar su autonomía y los derechos de los maestros, cuyos aportes son la base del funcionamiento de la institución. Muestra de ello son el Decreto Supremo N.º 004-2007-ED, mediante el cual el Ministerio de Educación estableció que, obligatoriamente, cada maestro debe autorizar por escrito sus aportes a la Derrama Magisterial (desde su creación y hasta 2006, no era necesario cumplir este requisito para que los docentes del sector público realicen dichos aportes) y la aprobación de la Ley N.º 29532 (mayo del 2010), que modifica el artículo 2º de la Ley 26516, al incorporar el control y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones (SBS), para las derramas y cajas de beneficios.

“... [la DM] ha sido una construcción de los maestros y eso lo tenemos que defender ... los maestros nos sentimos sorprendidos de ese desarrollo, de ese avance, de las capacitaciones, beneficios de tipo social, vivienda, etc. y de seguridad social. Entonces, ¿por qué no vamos a seguir esos caminos?, estamos en una situación contingente que se ha presentado en varios gobiernos, esta es una más. Llegó un momento en que se le cerró la ventanilla a la institución para quebrarla de una vez, pero los mismos maestros se reinscribieron y nuevamente reflataron a la Derrama Magisterial, con más energía y ahora con mejor manejo técnico y administrativo...” (LDC).

En este escenario de “crisis de desarrollo institucional”, en el cual se pone en cuestión su diseño organizativo y de gestión, aparecieron potenciales riesgos de injerencia y control de su patrimonio que la actual administración se propuso contrarrestar a través de la mejora de su modelo organizativo y el fortalecimiento de su gestión. Por ejemplo, en los últimos años y en diversas oportunidades, representantes del Gobierno peruano manifestaron la intención de modificar la conformación de la DM, sus Estatutos y sus propósitos. Veamos algunas muestras de los recientes intentos:

“Creo que, mejor administrada la Derrama, puede ser mucho más beneficiosa para los docentes y eso se logra con la modificación de Estatutos, que la haremos” (presidente de la República, Martín Vizcarra. (Diario Gestión, 16/08/2018).

“El Ministerio de Educación (MINEDU) iniciará un proceso de modificaciones al actual Estatuto de la Derrama Magisterial, a fin de asegurar una buena administración en dicha institución con miras a mejorar los beneficios hacia los docentes, anunció el titular del sector, Daniel Alfaro”. (Agencia Andina, 18/08/2018).

“ [la Ley] Tiene por objeto incluir modificaciones en el Decreto Supremo N.º 021-88-ED, con la finalidad de que los asociados elijan democráticamente de forma universal a sus representantes, en el Directorio de la Derrama Magisterial; y además puedan efectuar el retiro de sus aportes acumulados, la rentabilidad obtenida por los intereses correspondientes y las utilidades... Modifíquese los artículos 2º, 7º, 11º, y 21º del Decreto Supremo N.º 021-88-ED...” (Congreso de la República, Proyecto de Ley N.º 5186/ 14/05/2020).

Estas amenazas, en particular las de carácter sociopolítico y económico, son legalmente incorrectas y no sustentables. Buscan afectar el fondo previsional que los maestros construyeron a lo largo de los años al “vender” la falsa imagen de que es mejor distribuir los fondos ahora, en vez de garantizarlos y hacerlos crecer para que ayuden a mejorar la calidad de vida de los maestros después de su jubilación.

Estas amenazas y riesgos son un desafío para que el SUTEP y el Sidesp fortalezcan la unidad sindical y la identidad de los gremios magisteriales con la Derrama Magisterial, logren mayor cobertura en la afiliación sindical, consoliden la representación y legitimidad de los representantes de los trabajadores, y fortalezcan la cultura previsional dentro del magisterio y en la sociedad en su conjunto. Todo ello, es esencial para hacer frente a momentos o coyunturas que puedan significar una amenaza para la Derrama Magisterial.

“... la mejor defensa que puede tener la Derrama Magisterial es la que cada uno de sus 280 000 afiliados – y esperemos que sea el 100% del total de trabajadores de la educación- este identificado, este satisfecho, este dispuesto a luchar por la DM. Esa es la mejor defensa que puede haber frente a cualquier amenaza externa de la DM” (ER).

“... estamos en todas las regiones del Perú y la problemática de la Derrama Magisterial se va trasladando, se va analizando, se da a conocer a nuestros representantes para que la hagan de conocimiento del Directorio de la Derrama Magisterial. [nuestro representante] es un interlocutor válido...” (LDC).

Hasta el momento, las amenazas no se concretaron y este riesgo puede ganar terreno si la institución no fortalece la representatividad de sus autoridades, el buen gobierno (transparencia, rendición de cuentas, participación, eficiencia, etc.), las alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y cualquier forma innovadora de fortalecimiento institucional que tenga como eje los principios y valores de la representación sindical (democracia sindical, transparencia, inclusión e igualdad, rendición de cuentas, etc.) y la protección social como derecho humano (universalidad, solidaridad, eficiencia, participación, etc.).

“La experiencia que tiene la DM es la realización de campañas directas, escuela por escuela, casa por casa de los propios asociados. En coordinación con el gremio ... Este mecanismo de información se ha venido fortaleciendo de manera muy variable... creo que este mecanismo ha permitido que podamos llegar a los lugares más lejanos ... hay un equipo de DM que va, conjuntamente con los representantes del gremio en DM, pero coordinando con los dirigentes de los colegios, de las provincias, para estar en los colegios informando ... nos ha dado excelentes resultados este mecanismo de rendición de cuentas” (WQ).

“... Cada maestro tiene acceso directo a su cuenta y a todo lo que implica DM... la DM ha ido a las instituciones educativas, de colegio en colegio, para dar la información, inclusive haciendo entrega de su voucher de su cuenta individual...también en las asambleas que se dan a nivel de distrito, provincia invitan a la DM ...Son mecanismos interesantes que la experiencia, el tiempo van generando y por supuesto también las circunstancias” (LE).

“En el caso del SIDESP, nosotros en asambleas nacionales ... se da un informe del trabajo que se viene haciendo tanto en DM y otros frentes del sector ... también nos ponemos a explicar y darles un informe de la representación que tenemos. En estas asambleas se hacen informes parciales y en el Congreso Nacional se hace un consolidado con todo lo que corresponde a las actividades realizadas en la representación de la DM...” (LDC).

Por último, es importante considerar las circunstancias actuales que vive la humanidad por la pandemia de la COVID-19, que modificó el quehacer de las actividades en todos los países. En el Perú, el Gobierno decretó desde el 16 de marzo de 2020 –mediante Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM– el Estado de Emergencia Nacional y dispuso el aislamiento social obligatorio (cuarentena) junto con una serie de medidas restrictivas para el tránsito de las personas. Este periodo fue extendido por sucesivos Decretos Supremos, siendo el último de ellos el DS N.º 094-2020-PCM que prorrogó el Estado de Emergencia Nacional y el aislamiento social obligatorio hasta el 30 de junio de 2020.

Este nuevo escenario de convivencia social cambió el orden que teníamos meses atrás, antes de la aparición del virus. La afectación a los diferentes sistemas es significativa, sobre todo en materia de salud, educación, economía y, como bien lo recuerda Jorge Aragón: “La crisis de la COVID-19 dejó de ser solo un tema de salud pública: hace pocos días la Cepal publicó sus nuevas proyecciones de crecimiento económico para América Latina durante 2020, según las cuales la pandemia global producirá en promedio una contracción económica de 5,3 por ciento en los países de esta región. Se afirmó también que las próximas condiciones económicas y sociales de la región iban a ser similares a las de la Gran Depresión de 1930, incluyendo un aumento considerable de los niveles de desempleo, pobreza y desigualdad en toda la región”¹⁰.

10 Instituto de Estudios Peruanos (IEP). (2020). Crónica del gran encierro. Pensando el Perú en tiempos de pandemia. Página 77.

Objetivos de la consultoría

Según los Estatutos, los representantes sindicales del SUTEP y SIDESP forman parte mayoritaria del Directorio, es decir del órgano de Dirección y representación de la DM. Esta responsabilidad en la Alta Dirección de la institución requiere un equipo con solvencia técnica, adecuado comportamiento ético y habilidades personales e interpersonales que favorezcan un buen ejercicio de la representación, así como una adecuada gestión que se refleje en la calidad de los servicios prestados y en el nivel de satisfacción de los maestros asociados.

Bajo la premisa de que la fortaleza de la DM –como institución de previsión y bienestar social a cargo de los sindicatos magisteriales del SUTEP y SIDESP– proviene no solo de la excelencia del servicio, sino también de la identificación de los maestros asociados con la institución, con su carácter gremial y con sus objetivos, este informe se propone identificar las competencias técnicas mínimas requeridas por los miembros de la Alta Dirección de la DM (especialmente los representantes de los gremios sindicales magisteriales) para el efectivo desarrollo de sus funciones. Esto incluye evidenciar las experiencias de capacitación institucional realizadas a tal fin y organizar una matriz de capacidades técnicas que oriente la planificación estratégica del proceso de capacitación.

Para abordar este informe se plantearon las siguientes preguntas orientadoras:

¿Qué experiencias positivas de capacitación del equipo de dirección tuvo la Derrama Magisterial y qué se puede aprender de ellas? ¿De qué manera articularon el SUTEP y el SIDESP con la Derrama Magisterial para formar al equipo directivo? ¿Cuáles son las principales funciones de gestión que corresponden a los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial? ¿Qué competencias mínimas para la gestión debe tener todo directivo de la Derrama Magisterial para garantizar la mejora permanente de la institución y el cumplimiento de sus principales objetivos?

A partir de lo antes mencionado, los objetivos que guían este producto son:

- Sistematizar las prácticas que desarrolló la Derrama Magisterial para capacitar a los miembros de la Alta Dirección que representan a las organizaciones gremiales magisteriales miembro del Directorio.
- Evaluar las principales funciones o tareas que deben realizar los miembros de la Alta Dirección de la Derrama Magisterial.
- Elaborar una matriz de competencias técnicas básicas que oriente la capacitación de los miembros de la Alta Dirección de la institución –especialmente, los representantes de los gremios sindicales– para el adecuado ejercicio de sus funciones.

Precisiones conceptuales

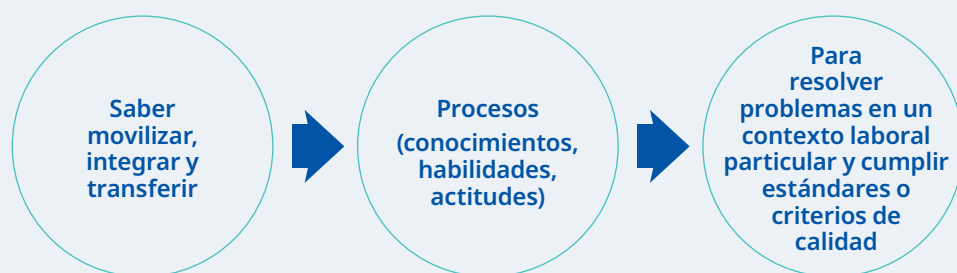
El informe se sustenta en un marco conceptual que es necesario precisar en sus aspectos fundamentales. En este sentido, delimitaremos los siguientes conceptos clave: capacidades de las personas, desarrollo de capacidades, fortalecimiento institucional, gestión por procesos, gobierno corporativo y transparencia institucional y rendición de cuentas

a. Capacidades de las personas

La intervención se centra en el desarrollo de la capacidad individual del personal directivo de la Derrama Magisterial (especialmente, los representantes sindicales de los maestros socios) para la adecuada toma de decisiones en la gestión. Estas capacidades constituyen una dimensión transversal de la capacidad institucional y son una condición necesaria (no suficiente) para el buen desempeño de la institución; por ello, se requiere “garantizar” que los directivos logren desempeños efectivos de acuerdo con sus roles y funciones. Esto implica direccionar el proceso de capacitación hacia el desarrollo de capacidades que fortalezcan su desempeño laboral.

Desde esta perspectiva, el análisis de las capacidades individuales se realiza desde el enfoque de competencias laborales ¹¹, la cual es entendida como “...el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para realizar una tarea o actividad en su ocupación o puesto de trabajo, conforme a los estándares de calidad establecidos”¹², es decir, la capacidad del directivo de usar sus saberes y habilidades para enfrentar y resolver eficazmente problemas en el desempeño de su función laboral.

► Cuadro 2. Competencia laboral



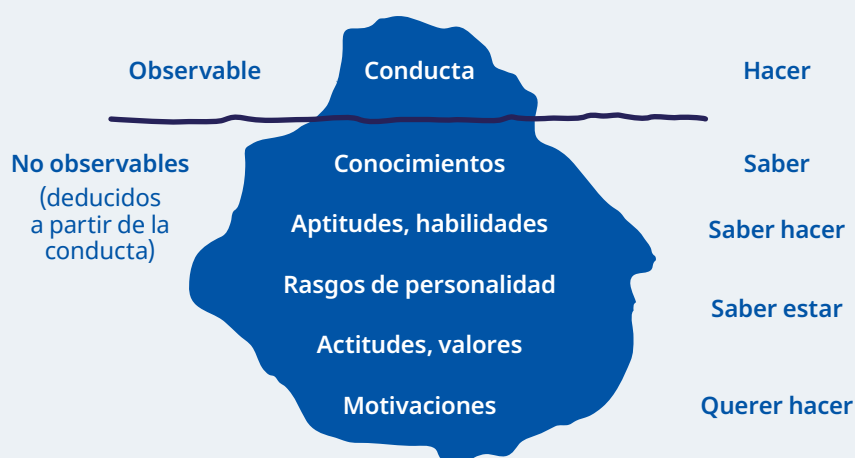
Fuente: MINEDU (2011) Diagnóstico de necesidades de capacitación de la sede central. Página 9.

Bajo esta premisa, la **capacidad** se refiere a los recursos o potencialidades con que cuenta una persona, mientras que la **competencia** es la utilización que hace la persona de estos y otros recursos para realizar una determinada actividad. En otras palabras, la capacidad es el potencial del directivo y la competencia representa su desempeño concreto.

Visto de esta manera, la competencia integra un conjunto de capacidades: capacidades cognitivas (relacionadas con los **saberes** necesarios para ejercer la competencia), capacidades procedimentales (también llamadas habilidades, referidas al **saber hacer** o aplicar los saberes fundamentales), capacidades actitudinales (se sustentan en valores y principios de cada persona, y contribuyen con su desempeño y se relacionan al **saber estar**) y capacidades motivacionales (están dadas por los sentidos o razones que mueven a las personas a ejercer la competencia y se relacionan con el **querer hacer**). A esto se suma un quinto elemento, necesario para que la competencia se efectúe y se convierta en un desempeño evidenciable. Nos referimos a que existan las condiciones necesarias (medios y oportunidades) para que se apliquen, es decir el **poder hacer**.

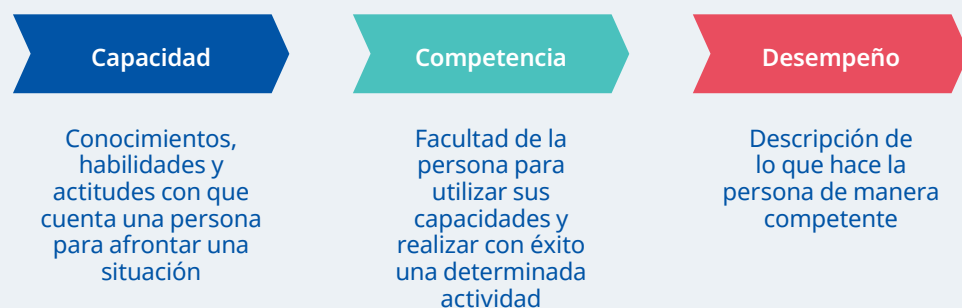
11 Según Mertens, las competencias laborales pueden ser: básicas (habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, matemática básica), transversales o genéricas (comportamiento laboral propio del desempeño de la función, por ejemplo: probidad, trabajo en equipo, orientación al cliente, orientación a resultados) y técnicas o específicas (directamente relacionadas con el ejercicio del puesto, por ejemplo: gestión del personal, elaboración de estados financieros). Para CINTERFOR-OIT, las competencias laborales son: Aprender a pensar, aprender a hacer y aprender a ser

12 Ministerio de Educación. (2011). Diagnóstico de Necesidades de la sede Central. Página 8

► **Gráfico 2. Capacidades que integra una competencia**

Fuente: UNED-ENS. (2018). Jesús A. Sánchez Pérez. *Funciones, competencias y habilidades directivas*. Página 8

En este sentido, las competencias individuales que requieren los miembros de la Alta Dirección de la Derrama Magisterial se definen en el documento como el conjunto de capacidades (habilidades, conocimientos y actitudes) que permiten el desempeño exitoso de los diversos procesos implicados en la gestión institucional. Este perfil determina las capacidades que deben adquirir las personas para el eficaz ejercicio de sus funciones e implica realizar intervenciones educativas que ayuden a mejorar "... el desempeño ... a través del cierre de brechas o desarrollo de conocimientos o habilidades, que estén estrictamente relacionadas al perfil del puesto ... y/o a los objetivos estratégicos de la entidad..."¹³. A todo ello, se debe añadir que la capacitación no es un fin, sino un medio para mejorar las capacidades individuales e institucionales.

► **Gráfico 3. Relación entre capacidad, competencia y desempeño**

Adaptado de MINEDU. Currículo Nacional de Educación Básica, 2016: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>

13 Servir. (2016). Directiva: Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas

Relacionamos este enfoque con la teoría organizacional, la cual afirma que: “A nivel individual, aprendizaje significa cambio de comportamiento en función de nuevos conocimientos, habilidades y experiencias personales para mejorar el desempeño y adaptarse mejor al ambiente. El aprendizaje individual conduce al aprendizaje organizacional...”¹⁴ y agrega que “desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas (...). Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos, y sean más eficaces en lo que hacen...”¹⁵.

Todas estas capacidades deben integrarse con una competencia fundamental del aprendizaje permanente: aprender a aprender¹⁶. Esta competencia debe desarrollarse tanto en el nivel individual como de la organización, porque una organización que aprende es una organización inteligente, que evoluciona, que tiene una visión estratégica, con una ventaja competitiva y que está en mejores condiciones para enfrentar las exigencias de un mundo globalizado, altamente competitivo y cambiante.

“... algunos atributos aparecen de forma reiterada [en las organizaciones que aprenden], como la existencia de una visión compartida, el liderazgo y el compromiso directivo con el aprendizaje, la apertura mental y la experimentación, el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo, la comunicación y la integración del conocimiento”¹⁷.

“Las prácticas de una organización inteligente involucran diferentes perspectivas de la administración y reconocen un importante número de factores que determinan la conservación del aprendizaje organizacional, la habilidad para resolver problemas, la participación de los empleados y el entendimiento de las variables del entorno. Dasgupta (2012) integra siete variables con las cuales enmarca los enfoques de una empresa que aprende: 1) el aprendizaje organizacional, 2) el aprendizaje individual, 3) el de sistemas y procesos, 4) la cultura, 5) la memoria organizacional para recuperar el aprendizaje, 6) la mejora continua, y 7) la creatividad e innovación”¹⁸.

b. Desarrollo de capacidades

El término *desarrollo de capacidades* es un concepto polisémico que fue definido y abordado desde diferentes enfoques teóricos, los cuales no son motivo de desarrollo y análisis en este documento. Aquí asumiremos una propuesta comúnmente utilizada al respecto, la cual señala que “... el desarrollo de capacidades es un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de

14 Chiavenato, Idalberto. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Octava Edición. Página 445.

15 Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Tercera Edición. Editorial Nomos. Colombia. Página 366.

16 La Comisión Europea (2005) define la competencia “aprender a aprender” como: “La capacidad para iniciar el aprendizaje y persistir en él, para organizar su propio aprendizaje y gestionar el tiempo y la información eficazmente, ya sea individualmente o en grupos. Incluye ser consciente de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, identificación de las oportunidades disponibles, ser capaz de superar los obstáculos con el fin de culminar el aprendizaje con éxito. Dicha competencia significa adquirir, procesar y asimilar nuevos conocimientos y capacidades, así como buscar orientaciones y hacer uso de ellas...”

17 López Zapata y otros. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. Página 16.

18 Chávez Hernández, Noé y Torres Sanabria, Guillermo. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. Universidad EAFIT. Número 21. Medellín – Colombia. Página 105.

desarrollo a lo largo del tiempo... para que una actividad llegue al nivel del desarrollo de capacidades... debe dar origen a una transformación que se genere y sustente desde adentro a lo largo del tiempo...”¹⁹.

Como se puede apreciar, la definición antes señalada es amplia y trasciende el desarrollo de las capacidades individuales para articularlas con las capacidades requeridas en el nivel institucional. En este sentido, entendemos que el proceso de desarrollo de capacidades –que es algo más que capacitación– demanda una visión y acción sistémica que integre los procesos de fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades de las personas. Esto implica considerar, de manera prioritaria, dos dimensiones de capacidad: el nivel institucional (políticas y prácticas que permiten el funcionamiento de la organización, conjuntamente con liderazgo y capacidad para actuar en un contexto de gobernanza) y el nivel personal o individual (generación y fortalecimiento de las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales que se requieren para la ejecución exitosa de funciones y tareas). Ambos niveles interactúan con un entorno cambiante que requiere ser considerado.

c. Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional es un concepto creado a inicios de la década de 1980 para hacer referencia a las intervenciones que tenían por objetivo el desarrollo e incremento de las capacidades institucionales para solucionar problemas concretos de la organización y que ésta cumpla las funciones sustantivas para la que fue creada.

A partir de la década del noventa, los énfasis de las intervenciones estuvieron centradas en la visión del “buen gobierno” y la “gobernanza”. En este contexto, la capacidad institucional hace referencia a la posibilidad de las organizaciones para cumplir con sus responsabilidades, operar con eficiencia (según sus características, recursos, aptitudes y habilidades) y fortalecer la rendición de cuentas. Es decir, la capacidad institucional no se reduce al aparato organizacional y a los aspectos técnico organizativos (desarrollo de habilidades y competencias en el recurso humano y organizacional), sino que también comprende el ámbito institucional y los procesos o prácticas que rigen los comportamientos de los actores y la gobernanza.

Para Rosas (2008), existen hasta tres niveles de capacidad institucional²⁰:

- **Nivel micro**, que se expresa a través del conjunto de atributos propios del ámbito administrativo y los recursos humanos. En este nivel se plantean cuestiones como: ¿los individuos están motivados?, ¿tienen un trabajo con una misión clara?, ¿tienen las habilidades que corresponden a sus trabajos?, ¿cuentan con incentivos financieros y no financieros?, ¿el personal es suficiente para realizar el trabajo?, entre otras.
- **Nivel meso**, centrado en la capacidad de gestión de la organización (misión, recursos, coordinación, etc.). Las capacidades se expresan en términos de recursos económicos, propósitos y capacidades de cooperación y regulación. En este nivel se plantean cuestiones como: ¿las organizaciones tienen misiones claras y compatibles?, ¿cuentan con los recursos y prácticas de gestión apropiados para cumplirlas?, ¿existe una coordinación entre las organizaciones? Las actividades para resolver estos problemas se relacionan con la utilización del personal, el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de comunicación y coordinación, las estructuras gerenciales, por ejemplo.
- **Nivel macro**, donde las actividades asociadas se relacionan con las reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector, así como con los cambios legales y de política, la reforma constitucional, etcétera. Es fundamental considerar las normas, valores y prácticas sociales.

19 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (PNUD, 2009). *Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*. Página 3

20 ROSAS, Angélica. (2008). *Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional*. (pp 119-134). México. Departamento de política y cultura.

Como se puede apreciar, el desarrollo de las capacidades institucionales es un proceso que debe comprometer todos los niveles de la institución, para lograr resultados eficaces y duraderos.

A partir de lo ya señalado y de la necesidad de precisar el concepto de trabajo, asumimos que el fortalecimiento institucional se refiere al desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes necesarias para mejorar la calidad de la organización y el cumplimiento de sus funciones, en un contexto de buen gobierno y gobernanza. Cuanto más alineados estén estos elementos y mejores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento institucional implica un adecuado equilibrio entre la administración de recursos, los acuerdos organizacionales, el desarrollo de capacidades y el contexto con el cual la institución se relaciona para cumplir sus objetivos y metas.

d. Gestión por procesos

La gestión por procesos es uno de los lineamientos centrales del sistema de gestión ISO 9001, adoptado por la Derrama Magisterial desde 2008. Se caracteriza por la forma en que la organización gestiona sus actividades y recursos para mejorar su nivel de eficiencia y eficacia, con la finalidad de lograr resultados óptimos y cumplir de manera adecuada los objetivos previstos.

Este modelo o enfoque de gestión (recientemente implementado por el Estado peruano, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública - D.S. N.º 004-2013-PCM) es diferente al modelo clásico de organización funcional, porque tiene como eje central la visión del cliente. Permite gestionar los procesos de forma estructurada, para optimizar el gasto, utilizar mejor los recursos y buscar la mejora continua.

“El modelo de gestión basado en procesos, se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general...Esta nueva tendencia es lo que diferencia la gestión por procesos de todos los esquemas organizacionales antes conocidos”²¹.

En resumen, entendemos la gestión por procesos como una herramienta de gestión organizacional centrada en el cliente, que gestiona los procesos de manera estructurada para mejorar la eficiencia y eficacia, y lograr de manera óptima los objetivos institucionales.

e. Gobierno corporativo

Con la finalidad de mejorar y transparentar la gestión de las empresas, el concepto de gobierno corporativo toma un nuevo impulso a fines del siglo XX. Al respecto, hay muchas definiciones que nos permiten comprender mejor este término. En este documento tomaremos como referencia lo propuesto por la Corporación Andina de Fomento (CAF), la cual señala que: “... se puede entender el gobierno corporativo de una empresa como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma...”.

Además, el actual Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas considera cinco principios fundamentales (uno de ellos es la transparencia de la información), cuya implementación revela una cultura de buenas prácticas de gobierno corporativo²².

En consideración con lo antes señalado, asumimos que el buen gobierno corporativo es una herramienta que permite gestionar adecuadamente la empresa en un ambiente que promueve mayor transparencia

21 Hernández Palma, Hugo y otros. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación (p. 143). Saber, ciencia y Libertad. Volumen 11 N.º 1.

22 Código del buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas (2013). Página 5. Recuperado de: https://www.bvl.com.pe/ipgc/Codigo_de_BGC_para_las_sociedades_peruanas.pdf

e información con los socios, con la finalidad de incrementar su crecimiento, sostenibilidad, eficiencia y competitividad dentro del mercado. A esto se suma la convicción de que un buen gobierno corporativo es pieza clave para fortalecer la confianza entre todos aquellos que tienen una relación directa o indirecta con el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

f. Transparencia institucional y rendición de cuentas

La fortaleza de la representación y legitimidad de los representantes de los trabajadores en las instituciones y organizaciones se sustenta en gran medida en el buen gobierno. Esto implica la puesta en marcha de dos principios fundamentales que son esenciales para la adecuada toma de decisiones, para estrechar la relación/comunicación con los representados y fortalecer la legitimidad de la representación.

En este sentido y, asumiendo que existen diferentes maneras de enfocarla, en este documento se considera que la rendición de cuentas es un mecanismo de transparencia y control de la gestión institucional, mediante el cual los directivos (en este caso de la Derrama Magisterial) cumplen el deber de explicar y dar a conocer a los maestros socios información sobre el manejo y los resultados de su gestión.

La rendición de cuentas permite, entre otras cosas, mantener informados a los asociados, fortalecer la legitimidad de la representación gremial y la confianza entre representantes y representados.

► Experiencias de capacitación de los representantes de los gremios magisteriales al Directorio de la Derrama Magisterial

La capacitación, especialmente el desarrollo de capacidades de los directivos de la Derrama Magisterial, tiene una importancia estratégica para el cumplimiento de los objetivos y metas previstas. Constituye una variable compleja, condicionante de la innovación y perfeccionamiento de la gestión institucional. Este proceso es una necesidad cada vez más importante para la Derrama Magisterial, a tal punto que podríamos decir que es un factor clave para mejorar su productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad.

Lograr que los directivos, especialmente los representantes de las organizaciones de los gremios magisteriales, cuenten con las competencias técnicas y habilidades personales e interpersonales necesarias para el mejor desempeño posible de las funciones encomendadas no fue ni es, una tarea fácil para la administración de la Derrama Magisterial; a pesar de ello, siempre se le prestó atención priorizada y fue asumida con voluntad, responsabilidad y asignación de recursos, para que los directivos de turno se formen, aprendan, se superen y logren un mayor nivel de entendimiento de lo que implican las funciones, responsabilidades y facultades que les corresponde realizar.

Esta parte del informe se centra en responder a las siguientes preguntas: ¿Qué experiencias positivas tuvo la Derrama Magisterial para capacitar a su equipo de dirección y qué se puede aprender de ellas?, ¿de qué manera el SUTEP y el SIDESP articularon con la Derrama Magisterial para formar al equipo directivo? Al respecto, diremos que la Derrama Magisterial desarrolló, a lo largo del tiempo, diferentes rutas para que los miembros de la Alta Dirección se capaciten. Estas rutas combinan la formación al interior de la institución con ofertas diversas de instituciones especializadas o de educación superior, que permiten la especialización en temas y áreas específicas a determinados funcionarios o directivos.

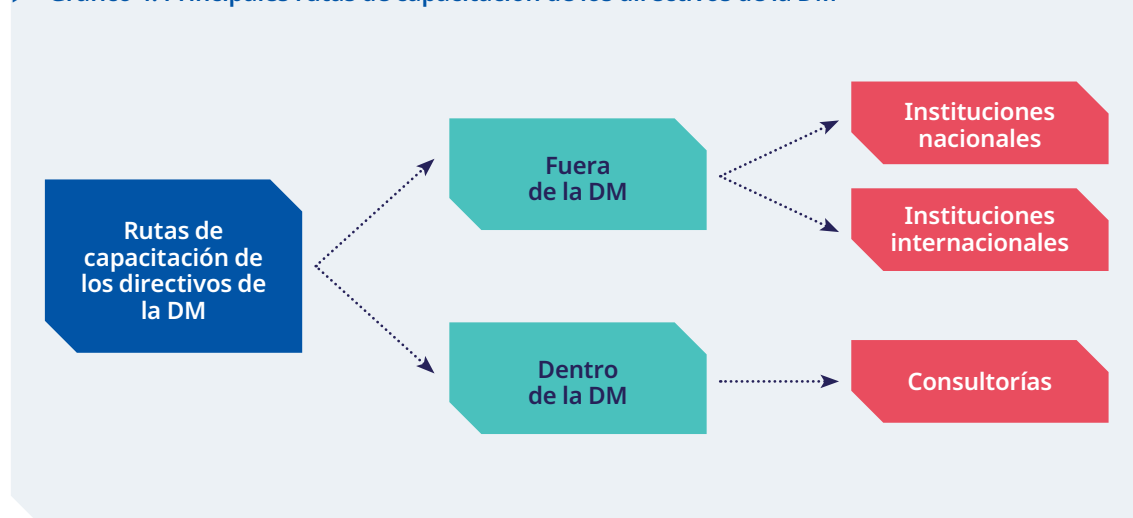
Por ejemplo, los directivos en funciones tienen la oportunidad de tomar cursos de especialización en universidades peruanas, como la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad ESAN o la Escuela de Negocios de la Universidad Católica (CENTRUM PUCP), entre otras, donde se preparan con cursos relacionados con la administración de empresas, la gestión de negocios, etc.

Otra ruta de formación es a través de instituciones internacionales vinculadas con la previsión y la seguridad social, como la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS), organización internacional que agrupa a las administraciones y agencias nacionales de seguridad social, y la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS), con sede en México. Ambos organismos internacionales tienen un perfil técnico y especializado, de carácter permanente, y contribuyen con la protección, promoción y desarrollo de la seguridad social en diferentes países. Además, cooperan con las instituciones y administraciones de seguridad social, para mejorar la gestión administrativa y técnica. Esta segunda ruta prepara a los directivos, sobre todo, para abordar mejor el conjunto de lo que significa el fondo previsional de docentes, a través de cursos como: temas actuariales, los cambios demográficos que se dan y los impactos que tienen en este tipo de instituciones, comunicaciones en la seguridad social y cómo trabajar este campo, etc.

“Hemos tenido capacitación en el país, y también hemos ido a eventos... han tenido diferentes características. Creo que en lo interno ha sido más sustancioso en la medida que a donde hemos asistido [ESAN, CENTRUM...] salieron productos de las capacitaciones ...En lo internacional hemos ido a eventos... ahí vemos las experiencias que hay en otras entidades que tienen un desarrollo mayor que Derrama ... mucho nos ayudado en esto la AISS... Eso se tiene que mantener porque de esa manera podemos estar a tono con los cambios -ahora todo es vertiginoso, hay constantes cambios-, como la misma tecnología” (VP).

Entre estas dos grandes rutas, se dan acciones de capacitación de diferente intensidad, como talleres, cursos específicos, etc. Por ejemplo, desde 2015, la Derrama Magisterial realizó acciones para que los directivos desarrollen capacidades orientadas a la adecuada implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, “como parte del proceso de mejora continua, en aras de fortalecer la transparencia de su gestión, los mecanismos internos de control y su rendición de cuentas; así como las normas y procedimientos para la toma de decisiones ...”²³. En 2018, se contrató a una consultora para que desarrolle el marco normativo²⁴ y capacite a los directivos para su adecuada implementación.

► Gráfico 4. Principales rutas de capacitación de los directivos de la DM



En general, el desarrollo de capacidades de los directivos de la Derrama Magisterial no es un proceso fácil de implementar, porque es pequeña la colectividad académica que desarrolla el tema previsional desde la perspectiva de la DM. Hay otras opciones de formación en universidades privadas, pero con otros planes de negocios, propósitos y finalidades. En todos los casos, usualmente, la Derrama Magisterial cubre los costos de capacitación. Esto se considera como parte de la inversión que debe hacer la institución para tener personal preparado en el Directorio y tomar buenas decisiones.

Las experiencias de formación en las que participan los miembros en ejercicio de la Alta Dirección de la Derrama Magisterial los ayuda a desarrollar mejor su talento directivo y su pensamiento estratégico, lo que es necesario porque este tipo de instituciones actúa y se desarrolla en el corto y largo plazo. El giro principal de negocio que tiene la Derrama Magisterial requiere directivos preparados, estrategias, mentes que piensen en el largo plazo sin dejar de actuar en el corto plazo. El desarrollo de este planteo más complejo es uno de los ejes que se prioriza en la formación.

“... uno de los [cursos] más interesantes e importantes que hemos tenido fue precisamente de dirección estratégica ... porque elaboramos un plan estratégico... ese proceso de llevar la parte teórica y la parte práctica a la vez con, profesores muy especializados, nos ayudó mucho...” (OM).

23 Derrama Magisterial. (2018). Proyecto: Segunda fase del proceso de implementación de las buenas prácticas de gobierno Corporativo en Derrama Magisterial.

24 Los proyectos de documentos desarrollados fueron seis: Código de Buen Gobierno Corporativo, Reglamento del Directorio, Reglamento del Consejo de Vigilancia, Código de ética y Buena Conducta, Política de Información y Procedimiento para la Gestión de Partes interesadas

Toma un poco más de tiempo desarrollar las competencias técnicas y perfeccionarlas para que, efectivamente, se pueda cumplir el rol de dirigir, porque si el directivo no conoce sobre un tema, puede pensar formalmente que está dirigiendo, pero no lo está.

Para poder dirigir y orientar el aprendizaje, el cambio tiene que ser mayor que. Si la velocidad del cambio es mayor a la velocidad de aprendizaje, no se está dirigiendo, aunque se tenga esa percepción. Aquí es oportuno reflexionar sobre el tiempo que un directivo permanece en el cargo, que en promedio es dos años. Esta frecuencia de rotación en los cargos directivos afecta, de alguna manera, la consolidación de las competencias adquiridas, porque los aprendizajes no son tan rápidos ni es fácil entender la complejidad de una entidad de fondo previsional, como la Derrama Magisterial, para alguien que no estuvo directamente relacionado.

No menos importante es el desarrollo de las habilidades personales e interpersonales para la gestión. Este componente facilita que los directivos se relacionen con éxito con los maestros socios y establezcan vínculos con actores de la sociedad civil y otras instituciones. Esta es una verdadera ventaja competitiva a la cual debe prestar mayor atención la DM para desarrollarla adecuadamente en los miembros de la Alta Dirección, porque el manejo adecuado de habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, la delegación de tareas y el manejo de conflictos, entre otros, son esenciales para una gestión eficaz.

“... estas habilidades [blandas], por ejemplo: la empatía, el desarrollo de la inteligencia emocional, el manejo de conflictos..., nos sirvió mucho [para] ejercer el cargo directivo” (JA).

Otro aspecto significativo que debemos señalar es el contexto de los tiempos efectivos de quienes cumplen la labor directiva, porque se presentan diversas realidades. Por ejemplo: algunos desempeñan el cargo haciendo uso de facilidades otorgadas por su centro de trabajo, otros tienen que alternar su labor normal como docentes con su cargo de directivo, otros lo hacen con facilidades otorgadas por el Gobierno Regional o el Ministerio de Educación. También hay quienes cumplen la función directiva y solicitan licencia sin goce de haberes en el Estado para tener más tiempo dedicado a su responsabilidad como directivo. Esta heterogeneidad de circunstancias en la que se asume la labor de directivo en la Derrama Magisterial da cuenta del esfuerzo adicional que deben realizar para mejorar sus competencias y desempeñarse con eficiencia.

Cuando se analiza el “retorno de la inversión” que hace la DM en la formación de los directivos de los gremios magisteriales, se aprecia que esta se da principalmente a través del ejercicio de la función y que, una vez terminada, el retorno se da hacia los actores externos, por lo general en la escuela o la educación pública, que son los ámbitos de actuación del docente nombrado en el Estado.

Un ex directivo que asume funciones de director, subdirector o especialista dentro del sistema educativo peruano aporta con la experiencia adquirida en la DM a una mejora de la gestión directiva de la institución educativa. Este es uno de los aportes de la Derrama Magisterial. Esto es importante, porque una institución de docentes necesita llegar más a los propios docentes, a las escuelas, a los proyectos educativos, a la formación de cuadros directivos de la propia escuela.

Este camino para quienes retornan al sistema educativo público después de haber sido directivos de la Derrama Magisterial es un campo que debería resaltarse más como contribución de una institución de maestros al desarrollo del país y, complementarse como parte de la responsabilidad social empresarial, a través del fortalecimiento de acciones que vinculen a la DM con otros actores de la sociedad civil para seguir impulsando innovaciones en el trabajo curricular, pedagógico, la formación de docentes y buenas prácticas educativas, entre otros.

En términos de formación del equipo directivo y respecto a la relación de la Derrama Magisterial con los gremios sindicales de docentes, se pudo identificar que esta articulación se da principalmente a través de auspicios y facilidades logísticas (ambientes para la capacitación, hospedaje, pasajes, etc.) para que los representantes de los gremios sindicales realicen capacitación docente.

“...Hay una comunicación permanente porque es uno de los requerimientos que solicitan los dos gremios ... es parte del trabajo que tiene la institución, de apoyar, de auspiciar estos eventos de capacitación, y ¿cómo se auspicia?, con los ponentes, con profesionales especializados en diversas áreas de la pedagogía u otras ... traslado de los especialistas a diversas provincias del país...” (WQ).

A su vez, “el Directorio [de la Derrama Magisterial] tiene la facultad de proponer a los sindicatos y al Ministerio de Educación los perfiles idóneos para la conformación de su Directorio, de acuerdo a los siguientes criterios: Honradez e integridad, confiabilidad, profesionalidad, compromiso y experiencia”²⁵. Lo que no se pudo evidenciar es un procedimiento organizado, estructurado e institucionalizado que dé cuenta de la articulación interinstitucional para planificar, diseñar, implementar o evaluar conjuntamente la capacitación de los candidatos o precandidatos sindicales al Directorio de la Derrama Magisterial.

Hay un esfuerzo permanente de la Derrama Magisterial para tener directivos adecuadamente preparados y estos afirman que la institución tiene calendarizado el desarrollo del proceso de inducción, así como las capacitaciones que realizan los directivos durante su gestión, que están organizadas según un currículo de formación continua y cuentan con procesos sistematizados. Afirman que toda esta información forma parte rutinaria del trabajo del área de Recursos Humanos de la institución (subárea denominada “Talento interno”). Lo que se ha podido constatar es que existe un documento denominado “Programa de capacitación 2020-2021 para Miembros del Directorio” en el cual se propone un proceso de capacitación de tipo modular. El documento da cuenta de que el proceso formativo está organizado en tres módulos de aprendizaje (M1: Gestión de personas, M2: Gestión organizacional, M3: Complementaria), que son desarrollados por universidades privadas del Perú (CENTRUM PUCP, ESAN y Universidad del Pacífico). El documento en mención describe principalmente la matriz modular (estructura de contenidos). Queda pendiente mayor precisión en los componentes de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) a lograr y los demás componentes curriculares que forman parte del proceso (metodología, modalidad educativa, proceso de evaluación, etc.).

Tomando en cuenta lo antes señalado, la consultoría insiste en afirmar la importancia y necesidad de contar con una planificación estratégica del desarrollo de capacidades del personal directivo, que establezca con claridad el rumbo de la formación y su alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Este proceso debe estar debidamente estructurado, organizado, formalizado e institucionalizado; con un diagnóstico actualizado de las necesidades de capacitación, de los perfiles de competencia para el puesto, así como un plan de estudios, un currículo propio de formación de directivos, una metodología y una calendarización que diga, por ejemplo: en los primeros 6 meses, el directivo “A” tiene que haber desarrollado tales competencias, que deben poder ser demostradas y evidenciadas con un nivel bastante adecuado de preparación y, al terminar el primer año de la gestión, debe haber afianzado estas competencias. Es decir, que el proceso de desarrollo de capacidades se convierta en una herramienta eficaz para tener directivos competentes.

En cuanto a la evaluación de los resultados y la pertinencia de los programas y acciones de capacitación o actualización con fines de conocer cómo están contribuyendo a mejorar el ejercicio de la labor directiva y la calidad del servicio que se presta a los maestros socios, podemos decir que la Derrama Magisterial tiene un cuestionario de evaluación orientado a “identificar aquellas áreas de mejora que podrían potenciar el desempeño del Directorio en favor de su eficacia...”²⁶.

Este cuestionario comprende cuatro áreas a evaluar: **composición** (evalúa el número y características de las personas que integran el Directorio y los órganos de apoyo implementados), **funcionamiento y operatividad** (evalúa las funciones, responsabilidades, derechos del Directorio y las actividades que lo involucran), **dinámica** (evalúa la interacción entre las instancias y los directores, así como con los grupos de interés internos y externos a la institución) y el **rol de gobernanza** (evalúa la dedicación del Directorio para atender actividades críticas desde la perspectiva del gobierno corporativo).

25 Derrama Magisterial. (2019). Reglamento del Directorio, versión 2. Páginas 11-12

26 Derrama Magisterial. (2019). Reglamento del Directorio. Página 28

Dado que es relevante para este documento, se sugiere tener un sistema más articulado y formalmente establecido, que permita tener una idea más concreta respecto a cuáles son los efectos o resultados de la capacitación recibida por los directivos en ejercicio de la Derrama Magisterial y si la capacitación contribuyó a mejorar el desempeño laboral de los directivos, con la finalidad de obtener información válida y actualizada, no solo de cómo fue el proceso, sino también de cuáles fueron los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora para acciones futuras. Si consideramos el enfoque de desarrollo de capacidades y el modelo clásico de Donald Kirkpatrick²⁷ para analizar el impacto de la capacitación, la evaluación de este proceso debería partir del tercer nivel, es decir, del desempeño, en el cual se valora el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos están siendo aplicados para un mejor ejercicio en la función.

Desarrollar las competencias de los directivos de la Derrama Magisterial es un camino esforzado y, tal vez, se requiera conformar una alianza de profesionales e intelectuales especializados, porque las decisiones teóricas sobre el papel del Estado, de la previsión social, la economía nacional, la macroeconomía y el sentido constitucional, entre otros, son muy relevantes.

Todo eso se puede articular en programas de formación. Estos espacios de relación de la Derrama Magisterial con universidades, investigadores y articulación con la educación pública, la seguridad social y el desarrollo del país, entre otros, son necesarios en la medida que la DM no solo es un movimiento de maestros, sino que también necesita fortalecer su articulación con otros actores porque si no lo hace, es muy probable que siempre esté a la defensiva y aislada en áreas como el sindicalismo o los temas del fondo previsional. Este aspecto se debe fortalecer o resaltar porque no es estratégico centrarse solo en la rentabilidad del fondo. El tema previsional es mucho más complejo y requiere actuar con buenos argumentos y aliados, algo que se construye, que requiere un desarrollo.

“Mirar mucho las tendencias, las alianzas, los acuerdos, ayudaría bastante en el sentido de generar esta confianza en su institución y también en la capacidad demostrada de que se puede gestionar una entidad de previsión social y hacerlo bien. Ahí es donde me parece que este mix de habilidades racionales y habilidades sociales expresan mucho lo que es la Derrama Magisterial desde su origen, algo sui generis” (JJ).

Lo nuevo tiene que venir de un buen manejo del entorno, de discursos de tipo programático para la previsión social, de comparar lo que se está haciendo con lo que está pasando en el mundo. Todo esto no lo va lograr el personal de marketing, de comunicaciones, de protocolo o la gente que está trabajando en el fondo previsional. Este espacio es el que le corresponde a la Alta Dirección, que tiene que pensar estratégicamente cómo encuentra a sus aliados. Permanentemente, hay que ir tejiendo nuevos aliados, para lograr una buena defensa del derecho a la educación, del derecho a la previsión social, resaltar la importancia de buen balance entre el Estado, el mercado, el ciudadano y, en general, para desarrollar competencias que permitan al Directorio actuar con eficacia en cada periodo.

²⁷ El modelo clásico de Kirkpatrick plantea evaluar el impacto de la capacitación en cuatro niveles: Nivel I – Reacción, Nivel II – Aprendizaje, Nivel III – Desempeño y Nivel IV – Resultados. Cada uno de ellos está concatenado jerárquicamente; es decir que la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV, y que cada nivel impacta sobre el siguiente. Existen otros modelos para evaluar el impacto de la capacitación, como el de Wade (respuesta, acción, impacto, resultados) y el de Phillips (recogida de datos, aislamiento de los efectos de la formación, conversión a valores monetarios, clasificación de los beneficios económicos y no económicos, cálculo de retorno de la inversión).

► Principales funciones o tareas que deben realizar los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial

Como toda institución de carácter nacional, de régimen privado y supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, la Derrama Magisterial está sujeta a las normas que rigen el funcionamiento de las organizaciones e implican la aprobación y puesta en marcha de documentos de gestión que incorporan las principales funciones de sus diversos estamentos de gobierno.

Es una institución de alta complejidad, que atiende a más de 200 mil maestros en todo el territorio nacional y brinda un conjunto de servicios con estándares de calidad para cumplir con los requerimientos a los que están comprometidos tanto con los maestros socios como con las instituciones supervisoras. Por ello, la Derrama Magisterial prevé un conjunto de funciones, responsabilidades y facultades para todos los miembros del Directorio. Esta información está establecida y descrita en diferentes documentos de gestión institucional: el Estatuto (E), el Código de ética (CE), el Reglamento del Directorio (RD), el Código de buen gobierno corporativo (CBGC) de la institución y el Manual de organización y funciones (MOF) (aprobado en setiembre de 2004 y actualizado sucesivamente, siendo su última versión la del 30/12/2019)

Las principales funciones de los miembros del Directorio identificadas en los documentos oficiales de la DM son las siguientes (ver **Cuadro 3**).

► Cuadro 3. Principales funciones de los miembros del Directorio de la DM (según documentos oficiales)

Principales funciones de los miembros del Directorio de la DM

1. Aprobar la estructura organizacional de la Derrama Magisterial y reglamentar su funcionamiento.
2. Aprobar el plan estratégico de la Derrama Magisterial.
3. Aprobar los documentos normativos de la institución y los manuales vinculados con los riesgos, continuidad del negocio y seguridad de la información.
4. Formular la política económica y financiera de la DM.
5. Establecer políticas y procedimientos para la gestión del riesgo.
6. Aprobar estrategias corporativas, planes y políticas generales de la Derrama Magisterial.
7. Aprobar la matriz de partes interesadas y el Plan Anual de Relacionamiento con las partes interesadas (PARPI).
8. Aprobar el Presupuesto Anual.
9. Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones.
10. Definir el plan de sucesión de cargos críticos en la DM.
11. Aprobar la Memoria Anual y los Estatutos Financieros de la DM.
12. Seleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Cuando sea el caso, removerlos de acuerdo con ley.
13. Contratar al personal técnico y administrativo necesario, conforme al presupuesto aprobado y a propuesta del Gerente.
14. Nombrar las comisiones específicas que se consideren convenientes para el mejor cumplimiento de sus funciones.
15. Nombrar a los representantes Departamentales a Nivel Nacional con fines de carácter administrativo y de divulgación de la DM.
16. Otorgar poder al Gerente General para el cumplimiento de determinados actos o contratos.
17. Autorizar al Presidente y al Gerente General para que efectúen Operaciones Financieras y Bancarias, Cuentas a Plazo Fijo, Cuentas Corrientes, entre otros ejemplos sus fondos, así como operaciones comerciales e industriales.
18. Representar y gobernar la gestión de la Derrama Magisterial.
19. Liderar el cumplimiento normativo en la institución y la adopción de las mejores prácticas relacionadas con el gobierno corporativo.
20. Conducir y acordar los actos requeridos para el logro de las metas institucionales de la DM.

Principales funciones de los miembros del Directorio de la DM

21. Aprobar la constitución de personas jurídicas, consorcios, asociaciones en participación y cualquier otra forma asociativa, así como nombrar representantes ante dichas instituciones.
22. Aprobar los expedientes de solicitud de los diferentes servicios de la DM y autorizar el servicio solicitado.
23. Velar por el cumplimiento de las actividades del Plan Anual de Relacionamiento con las partes interesadas (PARPI) .
24. En caso de identificar deficiencias en la gestión de riesgos, comunicar a la SBS, según lo establecido por ley, las acciones correctivas y los plazos de implementación.
25. Realizar el seguimiento y evaluar la gestión de las actividades de la DM.
26. Evaluar los planes de negocios.
27. Realizar el del riesgo, en particular del riesgo crediticio de sobreendeudamiento.
28. Verificar el cumplimiento de todas las políticas o normas internas de la DM.
29. Evaluar el contenido de la matriz de partes interesadas.
30. Velar por la eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas en la DM.

Esta larga lista de funciones directivas se organiza en cuatro procesos clave de gestión: planificación, organización, dirección y control. El proceso de **planificación** considera la toma anticipada de decisiones para dar respuesta a la pregunta de cómo la Derrama Magisterial va a lograr los objetivos previamente establecidos. El proceso de **organización** comprende la distribución del trabajo, la atribución de responsabilidades y autoridad, la coordinación y asignación de los recursos necesarios para lograr con éxito y en un ambiente de armonía los objetivos institucionales. El proceso de **dirección** se refiere a las acciones orientadas a impulsar, favorecer y garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos por la Derrama Magisterial. El proceso de **control** hace énfasis en el seguimiento y evaluación de las actividades planificadas, para que se realicen según lo establecido en los planes correspondientes y se logren los resultados esperados (ver **Gráfico 5**).

► **Gráfico 5. Procesos clave que agrupan las funciones directivas de DM**



El hilo conductor del análisis efectuado fue establecer los requerimientos formales de los distintos puestos del Directorio. El resultado es un cuadro de funciones o tareas, organizadas en procesos de gestión articulados entre sí y alineados con los principios de la norma ISO 9001²⁸, a la cual está adherida la gestión de la Derrama Magisterial desde 2008 (la Derrama Magisterial tiene la certificación ISO 9001: 2008 e ISO 9001:2015), en particular, al principio de la gestión por procesos (también conocida como Business Process Management-BPM, en el cual prima la visión del cliente y que tiene el propósito mejorar la eficiencia de la organización para alcanzar los objetivos institucionales).

► La norma [ISO 9001] se basa en ocho principios de gestión de la calidad. El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) los define de la siguiente manera²⁹:

1. **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes; por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Estos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse por completo en el logro de los objetivos de la empresa.
3. **Participación del personal:** el personal constituye la esencia de una organización. Su compromiso total posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.
4. **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoques del sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debe ser su objetivo permanente.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información.
8. **Relaciones beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Además, se considera que la presentación de estas funciones del equipo de dirección, muchas de las cuales devienen de exigencias formales de aprobación de documentos oficiales, pueden ser sintetizadas y traducidas a un lenguaje menos formal y más sustantivo para guiar mejor el análisis de competencias requeridas, con el fin de cumplir la función directiva en la institución. Es importante tener en cuenta que la gestión institucional debe mirar simultáneamente las dinámicas internas y externas.

28 Los 8 principios base de la norma ISO 9001 son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basado en hechos, gestión de relaciones y, enfoque de sistemas para la gestión.

29 Lizaraburu Bolaños, Edmundo R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. Universidad & Empresa. Bogotá (Colombia). Páginas 39-40

A partir de lo antes señalado, en el **Cuadro 4** se propone un consolidado de funciones de los miembros del Directorio de la DM.

► **Cuadro 4. Consolidado de funciones de los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial, organizado en procesos**

Procesos	Funciones
Planificación	1. Establecer y dar continuidad a las orientaciones estratégicas que guían el funcionamiento de la Derrama Magisterial como institución parte del sistema previsional de los maestros del país. 2. Determinar, en función a las orientaciones estratégicas, la oferta de servicios que implementa la Derrama Magisterial, así como la estructura organizativa que los hará viables. 3. Formular una política económica y financiera de la DM, que garantice su solvencia y sostenibilidad, así como la permanente mejora de los servicios prestados a los maestros.
Organización	1. Establecer políticas y procedimientos para la gestión de los riesgos que enfrenta la Derrama Magisterial en el cumplimiento de sus funciones. 2. Establecer la política de relación de la DM con los actores claves (internos y externos). 3. Definir los criterios y el procedimiento para la designación del equipo gerencial y profesional con idoneidad técnica y moral para en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
Dirección	1. Liderar el cumplimiento normativo en la institución y la adopción de las mejores prácticas relacionadas con el gobierno corporativo. 2. Gestionar la relación y la negociación de intereses con los actores claves gubernamentales y no gubernamentales que influyen en el devenir de la institución o que pueden ser aliados estratégicos en el desarrollo institucional. 3. Gestionar los procesos más importantes de comunicación que permitan administrar la imagen institucional y mantener el flujo de información requerido para la toma de decisiones.
Control	1. Dar seguimiento permanente a los principales indicadores de la gestión institucional y tomar decisiones para la mejora de los procesos y servicios. 2. Verificar el cumplimiento de todas las políticas institucionales y, específicamente, de las vinculadas con el gobierno corporativo. 3. Dar seguimiento permanente a los riesgos y establecer las acciones para mitigarlos. 4. Evaluar el estado de las relaciones institucionales y de las alianzas estratégicas con actores claves.

Se espera que estos procesos funcionen como un sistema para que se favorezca el necesario tránsito de una gestión por procesos hacia una gestión integrada de procesos que ponga a la institución en mejores condiciones para enfrentar con éxito los cambios y lograr los objetivos definidos, sin afectar los estándares de calidad, productividad y excelencia de los servicios que se ofrece a los maestros socios.

Por último, debemos considerar que el modelo organizacional de la Derrama Magisterial es funcional, lo que significa que la institución tiene un organigrama estructural y otro no estructural; siendo el primero la base de su modelo organizacional. Se hace hincapié en este aspecto porque las instancias señaladas en el organigrama no estructural (especialmente aquellas constituidas por decisión de la Alta Dirección de la DM: Comité de Auditoría, Comité de Riesgos, Comité de Buen Gobierno Corporativo, etc.) podrían ser consideradas también en los planes o programas de capacitación.

► Matriz de competencias mínimas para la gestión de los directivos de la Derrama Magisterial

La función directiva es un tema tratado desde hace mucho tiempo en las diferentes teorías de la administración. Desde el periodo cartesiano y newtoniano en las primeras décadas del siglo XX –con la administración científica de Frederick Taylor y la teoría clásica de la administración de Henri Fayol– hasta las modernas teorías de la calidad total, reingeniería, *benchmarking*, *outsourcing*, *downsizing*, etc., se trata de precisar cuál es la esencia de la labor directiva y cuáles son las competencias que se deben tener para cumplirla de la manera más eficiente posible.

Para desarrollar esta parte del informe y responder a la pregunta ¿qué competencias mínimas para la gestión debe tener todo directivo de la Derrama Magisterial, a fin de garantizar la mejora permanente de la institución y el cumplimiento de sus principales objetivos? Comenzamos por señalar que, para analizar las competencias directivas y a partir de las particularidades de una organización como la DM, se tomó en cuenta –entre los diferentes modelos existentes– el modelo antropológico, porque en él “... se entiende a la empresa como una realidad humana y se parte de tres valores fundamentales: i) una buena relación entre lo producido y lo consumido por la empresa, ii) un grado de satisfacción actual con aquellos que se relacionan con la empresa (*stakeholders*) y iii) una contribución al desarrollo personal de quienes colaboran con ella (Pérez López, 1993). Por esta razón, como señalan Loza y Habisch (2009), una empresa cimentada en una antropología verdaderamente humana se anticipa al concepto de responsabilidad social corporativa o empresarial, puesto que la responsabilidad social empresarial no está sujeta al mandato legal ni se lleva a cabo como mera filantropía, sino que emana de la auténtica convicción de obrar rectamente (Barroso 2008). A partir de ello, la visión antropológica se encuentra indisolublemente vinculada con la ética en los negocios (Manzone 2007)”³⁰ Esta propuesta se ha complementado con los aportes recogidos en las entrevistas realizadas a directivos y ex directivos de la Derrama Magisterial³¹.

El modelo antropológico tomado como referencia es el propuesto por Juan Pérez López³², el cual caracteriza la acción directiva en tres dimensiones clave que determinan la calidad de la organización: dimensión estratégica (capacidad para incrementar la eficacia y conseguir un mayor valor para la institución), dimensión ejecutiva (capacidad para mejorar el atractivo de la organización, es decir la capacidad para adaptar el talento humano a las tareas que se realizan y satisfacer las necesidades de gestión y desarrollo institucional) y dimensión de liderazgo (capacidad para incrementar la unidad, es decir la confianza e identificación de los trabajadores con la misión de la organización).

Esta triple perspectiva (económica, sociológica y moral) definiría la orientación de la Derrama Magisterial y perfilaría la acción directiva basada en capacidades estratégicas (orientadas a implementar y desarrollar estrategias que permitan lograr buenos resultados), capacidades ejecutivas (orientadas a desarrollar el talento de los trabajadores) y capacidades de liderazgo personal (orientadas a crear confianza e identificación de todos con la misión de la organización), lo que en resumen define las competencias que debe tener un directivo.

Para lograr exitosamente estas tres dimensiones, el directivo de la Derrama Magisterial debería desarrollar mínimamente tres tipos de competencia: estratégicas, interpersonales y personales. Estos tres tipos de competencia son de distinta naturaleza (pero complementaria) y distinto nivel de profundidad, por lo que se requiere un proceso diferente para su desarrollo.

30 Chavez Cáceres, Laura y otros. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. Páginas 111-112

31 La lista de entrevistados se ubica en la sección anexos.

32 Pérez López, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. RIALP, Madrid.

► Gráfico 6. Niveles de competencias directivas



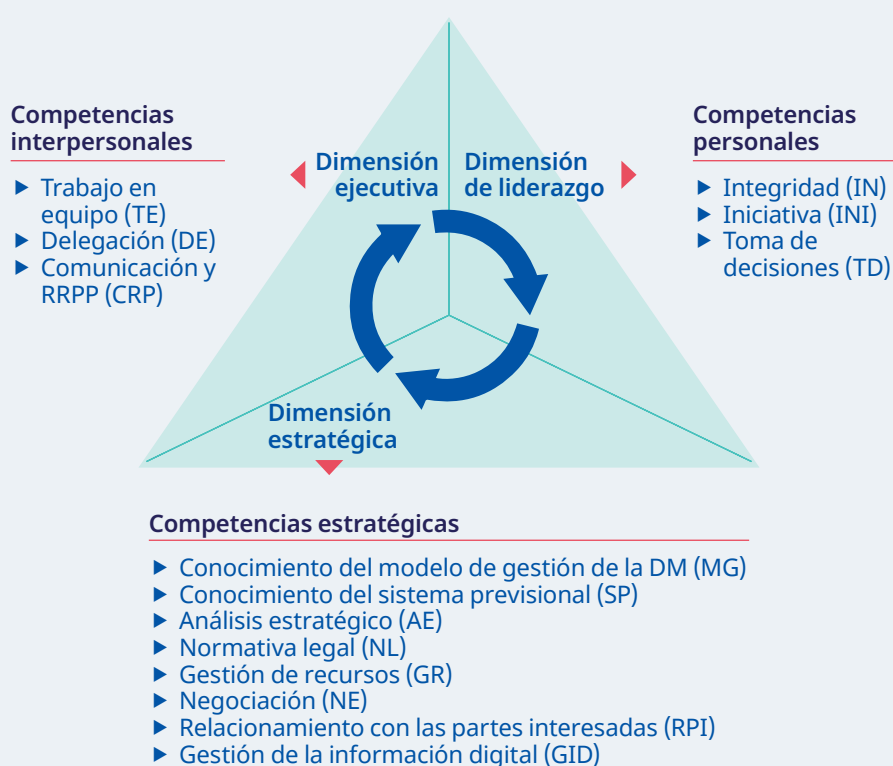
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Eunsa, Pamplona, p. 40/

- **Competencias estratégicas:** están relacionadas con el talento estratégico del directivo y orientadas al logro de un mayor valor económico para la institución. Son esenciales (aunque no suficientes) para garantizar la permanencia de la DM en el mercado. Comprenden capacidades como: conocimiento del modelo de gestión (capacidad para promover la mejora continua de la organización), conocimiento del sistema previsional (capacidad para mejorar la rentabilidad del fondo), análisis estratégico (capacidad para identificar amenazas y oportunidades que puedan afectar la competitividad de la DM), conocimiento normativo (capacidad para comprender la normativa legal relacionada con las actividades de la DM), gestión de recursos (capacidad para optimizar y lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles), negociación (capacidad para alcanzar acuerdos que beneficien a las partes implicadas), relación con las partes interesadas (capacidad para construir una adecuada red de relaciones que favorezcan el desarrollo del giro de negocio de la Derrama Magisterial) y gestión de la información digital (capacidad para hacer búsquedas eficientes en internet y seleccionar y organizar contenidos para darles mayor sentido y valor, así como archivar, recuperar la información y compartirla por distintos medios y canales).
- **Competencias interpersonales:** permiten el adecuado desarrollo de las capacidades de los trabajadores y su eficiente desempeño en el trabajo. Se refieren, sobre todo, a la comunicación y las relaciones públicas (capacidad para escuchar y transmitir ideas de manera efectiva), la delegación (capacidad de ceder a otros la potestad para tomar decisiones, acorde con la madurez del delegado y la importancia de la decisión que se le asigna), el trabajo en equipo (capacidad para fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de la organización y motivarlos hacia el logro de objetivos comunes), y la gestión de conflictos (capacidad de identificar, afrontar y resolver oportunamente conflictos personales, sin dañar la relación personal).
- **Competencias personales:** promueven la confianza y la identificación de los trabajadores con la misión de la DM, así como fomentan la profesionalidad y ejemplaridad del directivo. Esto es fundamental para generar la confianza y unidad de los integrantes de la institución. Comprende capacidades como: integridad (relacionada con la rectitud, coherencia y honradez en la manera de comportarse y en cada una de las decisiones directivas), gestión de la información (capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo), iniciativa (capacidad para mostrar un

comportamiento emprendedor), toma de decisiones (capacidad de tomar decisiones adecuadas y oportunas) y equilibrio emocional (capacidad de reaccionar de manera apropiada a cada situación).

Desde la perspectiva del modelo antropológico de competencias directivas -que se toma como referencia en este documento-, la relación entre las dimensiones de la acción directiva que determinarían la calidad de la gestión de la Derrama Magisterial y las competencias requeridas para lograr exitosamente una gestión eficaz es la siguiente:

► **Gráfico 7. Relación entre dimensiones, competencias y capacidades directivas requeridas para la gestión de la Derrama magisterial**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Eunsa, Pamplona, p. 40/

Antes de presentar la matriz de competencias para la gestión de los directivos de la Derrama Magisterial, consideramos oportuno señalar que entendemos a la dirección y el liderazgo como dos conceptos diferentes (aunque comparten características y habilidades comunes). La dirección se centra principalmente en gestionar la situación actual de la organización (planificar, presupuestar, seleccionar y organizar el personal, controlar y resolver problemas) y el liderazgo busca gestionar el cambio futuro, así como alinear a las personas y las voluntades hacia la visión de la organización. Algunos autores plantean que la excelencia en el logro de las competencias directivas da lugar a las competencias de liderazgo.

A partir de la propuesta presentada en líneas precedentes y la información sistematizada sobre las principales funciones que deben realizar los directivos de la DM, se ha elaborado una matriz de competencias mínimas para la gestión (ver **Cuadro 5**). Esta herramienta permite sincronizar las

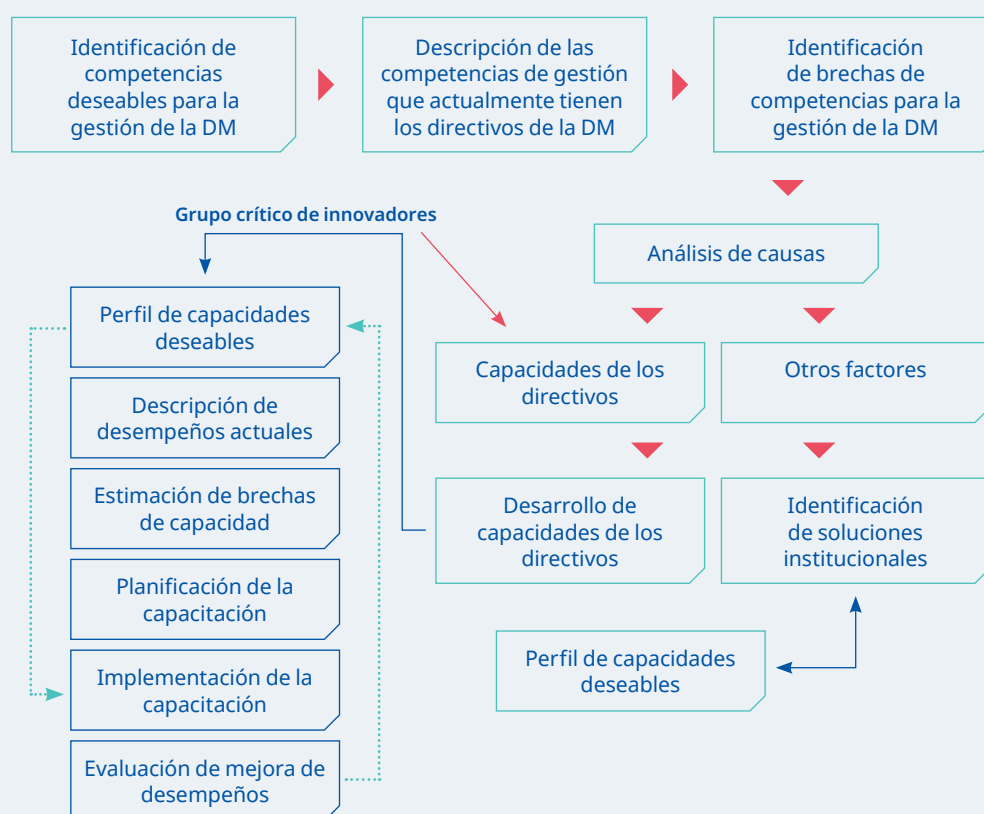
competencias de los directivos con las funciones y responsabilidades que les competen. También resulta útil para identificar aquellas competencias que es necesario reforzar, actualizar o desarrollar a través de un proceso estratégico de capacitación. En esta perspectiva, resaltamos la importancia de incorporar los aportes de quienes ejercen o ejercieron la función directiva, de tal manera que se alcance una propuesta pertinente, realista, válida y adecuada para lograr un desempeño eficaz de la función directiva en la Derrama Magisterial.

[illegible]

Acrónimos		
MG	Conocimiento del modelo de gestión	DE Delegación
SP	Conocimiento del sistema previsional	CRP Comunicación y relaciones públicas
AE	Análisis estratégico	GC Gestión de conflictos
NL	Normativa legal	INT Integridad
GR	Gestión de recursos	INI Iniciativa
NE	Negociación	TD Toma de decisiones
RPI	Relacionamiento con las partes interesadas	GI Gestión de la información
GID	Gestión de la información digital	EE Equilibrio emocional
TE	Trabajo en equipo	

Tras asumir que las competencias directivas están orientadas a la acción y se caracterizan por ser comportamientos observables y habituales (por lo tanto, posibles de ser desarrolladas a través de un proceso de capacitación), se propone la siguiente ruta para orientar el desarrollo de capacidades directivas en la Derrama Magisterial (ver **Cuadro 6**).

► **Cuadro 6. Proceso sugerido para el desarrollo de capacidades del personal directivo de la DM**



Fuente: Elaboración propia

► Conclusiones y recomendaciones

1. La Derrama Magisterial emplea diferentes rutas para capacitar a los miembros del Directorio. Estas acciones se orientan, principalmente, a desarrollar el pensamiento estratégico y las habilidades personales e interpersonales para la gestión.
2. La Derrama Magisterial debe prestar mayor atención al desarrollo de las habilidades blandas del personal directivo –sin descuidar las habilidades técnicas–, porque el manejo adecuado de habilidades como liderazgo, toma de decisiones, motivación, delegación de tareas y manejo de conflictos, entre otros, resulta esencial para una gestión eficaz.
3. Hay un esfuerzo permanente de la Derrama Magisterial para tener directivos adecuadamente preparados, pero no se evidencia un plan estructurado, documentado e institucionalizado. Es necesario priorizar la planeación estratégica del desarrollo de capacidades del personal directivo para establecer con claridad el rumbo de la formación y su alineación con los objetivos estratégicos.
4. La actual frecuencia de rotación (cada dos años) de los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial afecta la consolidación de las competencias adquiridas, porque los aprendizajes no son tan rápidos ni es fácil comprender la complejidad del quehacer para quien no estuvo directamente relacionado con estos temas.
5. El “retorno de la inversión” que hace la Derrama Magisterial en la formación de los directivos de los gremios magisteriales se da, principalmente, a través del ejercicio de la función. Cuando esta termina, el retorno se traslada prioritariamente a la actividad docente y a cargos directivos. Este aporte de la DM a la mejora de la gestión del sistema educativo público debe resaltarse más y complementarse –como parte de su responsabilidad social empresarial–, articulándose con otros actores de la sociedad civil para seguir impulsando innovaciones del trabajo curricular, pedagógico, la formación de docentes y las buenas prácticas educativas, entre otras.
6. La Derrama Magisterial tiene un cuestionario para evaluar el desempeño del Directorio, pero este no permite tener una idea clara de cómo fue el proceso de desarrollo de capacidades, los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora para acciones futuras. Se sugiere que esta evaluación se centre, ante todo, en la aplicabilidad y utilidad de la capacitación para el desempeño eficiente de las funciones directivas.
7. La articulación de la Derrama Magisterial con los gremios sindicales de docentes, para formar al equipo directivo, se da esencialmente a través de auspicios y facilidades logísticas para la capacitación docente. No se evidencia un procedimiento claro, documentado e institucionalizado respecto a la articulación interinstitucional para planificar, diseñar, implementar o evaluar la capacitación de los candidatos o precandidatos sindicales al Directorio de la Derrama Magisterial.
8. La Derrama Magisterial necesita fortalecer la articulación y alianza con actores de la sociedad civil: profesionales, intelectuales, universidades, ONG, etc., porque no resulta estratégico centrarse solo en la rentabilidad del fondo. El tema previsional es mucho más complejo y requiere actuar tanto con buenos argumentos como con aliados para hacer una buena defensa del quehacer institucional.
9. La Derrama Magisterial debe favorecer el tránsito desde la gestión de procesos hacia la gestión integrada de procesos donde no solo prevalezca el enfoque de sistema, sino también el de “competencias integradoras” del equipo directivo. Esto permite que la institución esté en mejores condiciones para enfrentar con éxito los cambios y lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos propuestos sin afectar los estándares de calidad, productividad y excelencia de los servicios que ofrece a los maestros socios.

10. El modelo antropológico de competencias directivas es pertinente para organizar las competencias requeridas por los miembros del Directorio de la Derrama Magisterial.
11. La matriz de competencias es una herramienta útil para alinear las competencias de los directivos con las funciones y responsabilidades que les competen, así como, para identificar las que se deberán desarrollar a través de un proceso estratégico de capacitación.
12. El proceso de desarrollo de capacidades directivas debe incorporar permanentemente los aportes de quienes ejercen o ejercieron la función directiva, para hacerlo más pertinente, realista y eficaz.

► Anexos

Anexo 1: Listado de personas entrevistadas (por orden alfabético)

N.º	Apellidos y Nombres		Referencia
1	Arteaga Salazar, Jorge Luis	JA	► Expresidente de la DM (2009 – 2011) ► Vicepresidente de la DM (2007 -2009)
2	Castro Chipana, Lucio	LC	► Secretario General del SUTEP
3	Díaz Castillo, Luis	LDC	► Secretario General del Sidesp
4	Espinoza Tarazona, Luis	LE	► Presidente de la DM (2019 – 20121)
5	Jorge Jaime Cárdenas	JJ	► Expresidente de la DM (1995-1996/ 2006-2007) ► Actualmente representante de la DM ante el Consejo Nacional de Educación
6	Moran Araujo, Olga	OM	► Expresidenta del Consejo de Vigilancia de la DM (2016 – 2017)
7	Paco Acasiete, Víctor	VP	► Exmiembro del Directorio (2016-2017) ► Exmiembro del Consejo de Vigilancia de la DM (2013 – 2014)
8	Pazos, Fernando	FP	► Gerente administrativo de la DM
9	Quiroz Ibáñez, Walter	WQ	► Expresidente de la DM (2016-2017/2018-2019)
10	Quispe Huamaní, Wilson	QH	► Exmiembro del Directorio de la DM (2016-2017)
11	Rodríguez Calderón, Eduardo	ER	► Especialista en Actividades para los Trabajadores de la Oficina de la OIT para los Países Andinos
12	Taco Bellido, Esther	ET	► Exvicepresidenta de la DM (2016 – 2017)

Anexo 2: Guía de entrevista para miembros y exmiembros del Directorio de la DM

I. Datos generales

Apellidos y nombres: _____

Cargo: _____

Periodo de gestión: _____

II. Preguntas

- Sobre el proceso de elección de los representantes gremiales para integrar el Directorio de la DM

1. ¿Cómo es el proceso de elección o designación de los representantes de los gremios sindicales (SUTEP/SIDESP)?
2. ¿Cuáles son los criterios considerados para esta elección/designación?
3. Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales aportes de los dirigentes sindicales del SUTEP y SIDESP para reflotar la DM?

- Sobre el trabajo en formación

1. Considerando el quehacer, la evolución y perspectivas de la DM (FODA), ¿cuáles son las principales capacidades que debe tener todo directivo nacional de la DM para:
 - a. El adecuado desempeño de sus funciones
 - b. Enfrentar los desafíos y oportunidades señalados en el Plan de desarrollo institucional y alcanzar los resultados previstos
2. ¿Considera usted que al iniciar sus funciones como director/a de la DM recibió la suficiente capacitación?
 - Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿cómo logró prepararse para esa función?, ¿fue a través de un esfuerzo/práctica individual o de acciones realizadas desde el SUTEP o el SIDESP?
 - Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿de qué manera logró superar las carencias en conocimiento y habilidades para el desempeño de sus funciones?, ¿fue a través de un esfuerzo individual o de capacitaciones planificadas por la DM?
3. Cuando inició sus funciones como director/a de la DM, recibió un proceso de inducción/sensibilización? Si la respuesta es positiva:
 - ¿Cómo fue el proceso: organización, metodología, tiempo, etc.?
 - ¿Recibió materiales?
 - ¿Tuvo seguimiento?
 - ¿Cómo calificaría este proceso?

4. Siendo parte del Directorio de la DM, ¿recibió capacitación? Si la respuesta es positiva:
 - ¿Cómo fue el proceso: organización, metodología, tiempo, dónde, ¿etc.?
 - ¿Recibió materiales?
 - ¿Tuvo seguimiento?
 - ¿Cómo calificaría este proceso?
 - ¿Hay una línea base? ¿Existe un plan de formación institucionalizado?
5. ¿Considera que el accionar del SUTEP o el Sidesp es suficiente para preparar a los miembros que asumirán funciones directivas en la DM?
 - Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿por qué?
 - Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿qué recomendaciones haría para mejorarla?
6. ¿Cómo se articula/relaciona la DM con el SUTEP y el Sidesp al momento de realizar los procesos de sensibilización, inducción y capacitación de los representantes sindicales en el Directorio de la DM?
7. ¿Cómo es la relación de las DM con instituciones nacionales e internacionales en relación con la capacitación de los miembros del Directorio?
 - ¿Con qué instituciones?
 - ¿De qué manera? ¿Hay convenios? ¿Para qué?
8. ¿Cómo se evalúa el impacto de la inducción y la capacitación a los representantes sindicales en el Directorio de la DM?
 - ¿Cómo se sistematiza esta información?
 - ¿Qué hacen con los déficits que observan?
 - ¿Cómo se realiza el seguimiento?
9. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar los procesos de sensibilización, inducción y capacitación a los representantes sindicales en el Directorio de la DM?

► Referencias bibliográficas

- Anónimo.** (2016). ¿Cómo fueron los inicios de Derrama Magisterial? edit. por Derrama Magisterial. Derrama Magisterial. Lima. Disponible en línea en <https://blog.derrama.org.pe/como-fueron-los-inicios-de-derrama-magisterial/> Última verificación el 15/06/2020).
- Apaza Rondon, Katiuska Jacovina.** (2008). La Derrama magisterial y sus problemas de agencia. (Tesis, PUCP).
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.** (2016). Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 141-2016. Directiva: Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas.
- Chavez Cáceres, Laura y otros.** (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños.
- Cháves Hernández, Noé y Torres Sanabria, Guillermo.** (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. Universidad EAFIT. Número 21. Medellín – Colombia.
- Chiavenato, Idalberto.** (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Tercera Edición.
- (2014) Introducción a la teoría general de la administración. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Octava Edición.
- (2009) Gestión del talento humano. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Tercera Edición. Editorial Nomos. Colombia.
- Congreso de la República.** (2020). Proyecto de Ley N.º 5186. Proyecto que modifica los artículos de la Derrama Magisterial aprobado por Decreto Supremo N.º 021-88-ED y faculta el retiro de fondos.
- (1979) Constitución Política del Perú. Recuperado de: <http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/CONSTITUCI%C3%93N%20POL%C3%8DTICA%20DEL%20PER%C3%9A%20DE%201979x.pdf>
- Consejo Nacional de Educación.** (2020). Proyecto Educativo Nacional – PEN 2036. Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf>. Última verificación 21/09/2020.
- Derrama Magisterial.** (2020). Página web de la Derrama Magisterial (6/07/2020). Recuperado de: <https://www.derrama.org.pe/principal/categoria/quienes-somos/243/c-243>
- (2019). Reglamento del Directorio. Versión 2.
- (2018). Comentarios a prepublicación de la Resolución “Normas Complementarias Aplicables a las Derramas” por parte de la Derrama Magisterial.
- (2018). Proyecto: Segunda fase del proceso de implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Derrama Magisterial.
- (s/f). Planeamiento estratégico en la Derrama Magisterial.
- Hernandez Palma, Hugo y otros.** (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. Saber, ciencia y Libertad. Volumen 11 N.º 1.
- Instituto de Estudios Peruanos (IEP).** 2020. Crónica del gran encierro. Pensando el Perú en tiempos de pandemia. Serie: Perú problema, 62. Lima, Perú. Primera edición digital, junio 2020.
- Lizaraburu Bolaños, Edmundo R.** (2016) La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. Universidad & Empresa. Bogotá, Colombia.

- López Zapata, Esteban y otros.** (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n45/v25n45a02.pdf>
- Ministerio de educación (MINEDU).** (2011). Diagnóstico de necesidades de capacitación de la sede central. Recuperado de: https://issuu.com/capacitacionengestion/docs/sede_central_documento_final.
- (1988). Decreto Supremo N.º 021-88-ED. Aprueba Estatuto de la Derrama Magisterial.
- OIT.** (2011). Seguridad social para la justicia social y una globalización equitativa. Conferencia Internacional del Trabajo (Informe VI, 2011) Disponible en línea en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_154235.pdf
- (2005). Guía I – Buen gobierno. Primera edición. Página 3. Disponible en línea en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_597479.pdf. Última comprobación: 11/09/2020.
- (2003). Los Convenios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: [uizhttps://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_095897.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_095897.pdf)
- (2003). Hechos concretos sobre. La Seguridad Social. OIT. Ginebra, Suiza. Disponible en línea en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067592.pdf
- Pérez López, Juan.** (1993). Fundamentos de la Dirección de Empresas. RIALP, Madrid – España.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).** 2013. Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del DS N.º 004 -2013-PCM.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** 2009. Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD. Recuperado de: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Rosas Huerta, Angélica.** (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. Páginas 119-134. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>
- Sánchez Pérez, Jesús.** (2018). Funciones, competencias y habilidades directivas. UNED-ENS. Madrid – España.
- Superintendencia del Mercado de Valores.** (2013). Código del buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas. Recuperado de: https://www.bvl.com.pe/ipgc/Codigo_de_BGC_para_las_sociedades_peruanas.pdf
- SUTEP.** (1987). Congreso Nacional Extraordinario y Estatutario.
- (1985). Informe de las gestiones realizadas en la Derrama Magisterial al Congreso Extraordinario Nacional.



Organización
Internacional
del Trabajo

Oficina de la OIT para los Países Andinos

Calle Las Flores 275
San Isidro
Lima - Perú

(511) 615 0300
www.ilo.org/lima