



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo frente al progreso de los aprendizajes de  
estudiantes de instituciones educativas rurales, distrito de Aco,  
Junín, 2019-2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Educación**

**AUTOR:**

Palomino Aquino, César Julián (ORCID: 0000-0001-9742-3664)

**ASESOR:**

Dr. Del Castillo Talledo, César Humberto (ORCID: 0000-0002-8879-7637)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

## Dedicatoria

A mis abuelos María y Avelino, y mi madre Gladys, que me cuidaron y proporcionaron todo en vida y ahora son los ángeles que iluminan de sendero.

### Agradecimientos

A los directivos de las instituciones educativas de la zona rural del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, por su predisposición a ser partícipes de esta investigación.

A los docentes del programa de Doctorado de la Universidad César Vallejo, por su dedicación a la formación del estudiantado, y motivación al cumplimiento de las metas profesionales.

## Índice de contenidos

	Pg.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Índice de abreviaturas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Resumo	x
I. Introducción	1
II. Marco Teórico	5
III. Metodología	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	16
3.3. Escenario de estudio	17
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.6. Procedimiento	19
3.7. Rigor científico	19
3.8. Método de análisis de datos	20
3.9. Aspectos éticos	21
IV. Resultados y discusión	22
V. Conclusiones	43
VI. Recomendaciones	45
VII. Propuestas	46
Referencias	51
Anexos	

## Índice de tablas

	Pg.
Tabla 1: Categorías y subcategorías apriorísticas	17
Tabla 2: Resultado del análisis de los documentos de gestión	30
Tabla 3: Resultado del análisis de los PMA	41
Anexo 1: Antecedentes más cercanos a la investigación	
Anexo 2: Matriz de categorización	

## Índice de figuras

	Pg.
Figura 1: Categoría liderazgo directivo.	22
Figura 2: Semejanzas de la SC evaluación de la gestión con los antecedentes	23
Figura 3: Semejanzas de la SC rúbricas socioformativas con los antecedentes	25
Figura 4: Contradicciones de la SC tipo de liderazgo con los antecedentes	27
Figura 5: Categoría Progreso de los aprendizajes	32
Figura 6: Contradicciones de las SC con los antecedentes y fuentes teóricas	34
Figura 7: Categoría Plan de mejora de los aprendizajes	36
Figura 8: Semejanzas y contradicciones de las SC con los antecedentes	38

## Índice de abreviaturas

	Pg.
ABP: Aprendizaje basado en problemas	48
CNEB: Currículo Nacional de Educación básica	22
CTD: Contexto territorial desafiante	19
DG: Documento de gestión	30
ESCALE: Estadística de la calidad educativa	1
IER: Institución Educativa Rural	18
PAT: Plan anual de trabajo	19
PCI: Proyecto curricular institucional	19
PEI: Proyecto educativo institucional	19
PMA: Plan de mejora de los aprendizajes	19
RIN: Reglamento interno	21
SC: Subcategorías	23
SIAGIE: Sistema de apoyo a la gestión de instituciones educativas	19
UGEL: Unidad de gestión educativa local	20

## Resumen

La investigación tiene por objetivo: Identificar las características del liderazgo de los directivos frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021; la técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada y el análisis documental, con los instrumentos: grabaciones de audio y listas de cotejo. Al procesar la información se obtuvo las categorías: Liderazgo directivo, progreso de los aprendizajes y plan de mejora de los aprendizajes, los resultados muestran que los directivos son impositivos, no consideran las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes en el plan de mejora de aprendizajes, y en los documentos de gestión; la investigación llega a la conclusión: Los directivos de las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, manifiestan el liderazgo impositivo, encomendando actividades a los docentes bajo responsabilidad funcional, no consideran las necesidades e interés de los estudiantes en la planificación, por considerar que no lograrán grandes progresos en sus aprendizajes, dedicando más tiempo a la función administrativa, de entrega de documentos institucionales, informes mensuales y bimestrales para evitar sanciones de los especialistas de UGEL, quienes no evalúan el desarrollo de actividades para el progreso de los aprendizajes.

Palabras clave: Liderazgo directivo, liderazgo transformacional, gestión directiva, progreso de aprendizaje, plan de mejora.



## Abstract

The objective of the research is to: Identify the characteristics of the leadership of the directors against the progress of the learning of the students in the rural educational institutions of the Aco district, Concepción province, Junín region, 2019-2021; The technique used was the semi-structured interview and documentary analysis, with the instruments: audio recordings and checklists. When processing the information, the following categories were obtained: Executive leadership, learning progress and learning improvement plan, the results show that managers are taxing, they do not consider the learning needs and interests of students in the improvement plan of learning, and in management documents; the research concludes: The directors of rural educational institutions of the Aco district, manifest tax leadership, entrusting activities to teachers under functional responsibility, they do not consider the needs and interest of students in planning, considering that they do not They will achieve great progress in their learning, dedicating more time to the administrative function, delivery of institutional documents, monthly and bimonthly reports to avoid sanctions from UGEL specialists, who do not evaluate the development of activities for the progress of learning.

Keywords: Executive leadership, transformational leadership, directive management, learning progress, improvement plan.

## Resumo

O objetivo da pesquisa é: Identificar as características da liderança dos diretores frente ao avanço da aprendizagem dos alunos nas instituições de ensino rural do distrito de Aco, província de Concepción, região de Junín, 2019-2021; A técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada e análise documental, com os instrumentos: gravações em áudio e checklist. No processamento das informações, foram obtidas as seguintes categorias: Liderança executiva, progresso da aprendizagem e plano de melhoria da aprendizagem, os resultados mostram que os gestores são desgastantes, não consideram as necessidades de aprendizagem e os interesses dos alunos no plano de melhoria da aprendizagem e na gestão documentos; conclui a pesquisa: Os dirigentes das instituições de ensino rural do distrito de Aco, manifestam liderança tributária, confiando atividades a professores sob responsabilidade funcional, não consideram as necessidades e o interesse dos alunos no planejamento, considerando que não o fazem. na aprendizagem, dedicando mais tempo à função administrativa, entrega de documentos institucionais, relatórios mensais e bimestrais para evitar sanções de especialistas da UGEL, que não avaliam o desenvolvimento das atividades para o andamento da aprendizagem.

Palavras-chave: Liderança executiva, liderança transformacional, gestão diretiva, progresso de aprendizagem, plano de melhoria.

## I. INTRODUCCIÓN:

En América Latina y Europa, encontramos zonas geográficas denominadas Contextos Territoriales Desafiantes (CTD), investigaciones realizadas en estas zonas, demuestran que los directores de centros educativos de zonas desafiantes, tiene muchas limitaciones (medios tecnológicos, comunicación, materiales educativos, entre otros), lo cual afecta al rendimiento escolar de los estudiantes, así también existen directores que demuestran características propias de un liderazgo distribuido y transformacional, consiguiendo con ello, resultados positivos en el aprendizaje de sus estudiantes, y alcanzando los objetivos establecidos en sus proyectos de aprendizaje, elaborados al iniciar un periodo escolar. En el Perú las instituciones educativas ubicadas en zonas rurales, representan el 58% del total de instituciones existentes en el País (ESCALE, 2020). De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación censal de estudiantes (ECE) aplicado el año 2019, el 84% de los estudiantes de las zonas rurales no han desarrollado los desempeños planteados en el Currículo Nacional referente a las áreas curriculares de ciencia y tecnología, matemática y comunicación, encontrándose en niveles de inicio y de previo al inicio en el logro de sus aprendizajes, por lo cual, se infiere, que la gestión de los directivos de estas zonas no está direccionada al logro de los aprendizajes, presentando falencias en el liderazgo directivo, para conseguir resultados idóneos en el aprendizaje de sus estudiantes.

Referente a la región Junín, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación censal de estudiantes (ECE) del año 2019, el 53% de los estudiantes de las zonas rurales de esta región, no han desarrollado los desempeños planteados en el currículo nacional de las áreas curriculares de comunicación, ciencia y tecnología, y matemática, encontrándose, en los niveles inferiores del logro de sus aprendizajes (MINEDU, 2020), al observar el desempeño desplegado por los directivos de instituciones educativas de la zonas rural del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, se observa que muestran indiferencia a utilizar las necesidades que presentan los estudiantes en sus aprendizajes en la planificación de sus documentos pedagógicos, así como la caracterización de los mismos, limitando su liderazgo al cumplimiento de sus funciones administrativas, descuidando el progreso de los aprendizajes de los estudiantes, a quienes no les

exigen un mayor desarrollo cognitivo porque desconfían que los estudiantes de las zonas rurales puedan encaminarse al desarrollo de los mayores niveles de los estándares educativos y conseguir desarrollar los desempeños planteados en el currículo nacional, por lo cual, no se están cumpliendo con los lineamientos de la educación de calidad y el compromiso de la mejora de los aprendizajes.

Ante esta realidad surgen las siguientes preguntas norteadoras: ¿Por qué los directivos de las zonas rurales del distrito de Aco, región Junín, no confían en los estudiantes de las zonas rurales, para que ellos logren mayores progresos en sus aprendizajes, consiguiendo desarrollar los desempeños establecidos por el currículo nacional de educación básica? ¿Por qué los directivos de las zonas rurales dan mayor importancia al cumplimiento de sus funciones administrativas, que impulsar estrategias para fomentar el progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las zonas rurales? ¿Cómo justifican los directivos que los estudiantes de zonas rurales no puedan tener grandes progresos en sus aprendizajes y desarrollar los desempeños establecidos por el currículo nacional de educación básica? ¿Qué actividades han propuesto los directivos para apoyar el progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las zonas rurales? ¿Qué resultados han obtenido? De alcanzar resultados negativos ¿Cómo justifican estos resultados negativos? De no haber aplicado ninguna actividad ¿Qué los limita a cumplir con esta parte de sus funciones como líderes pedagógicos? En base a estas preguntas se formuló el problema que guiará la investigación: ¿Cuáles son las características del liderazgo directivo que demuestran los directores frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la zona rural del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019 - 2021?

Este trabajo de investigación, sirve para caracterizar el Liderazgo que demuestran los directivos de la zona rural del distrito de Aco, frente al progreso de aprendizajes que alcanzan los estudiantes, que muchas veces son confundidas con su actitud administrativa; que un directivo realice una buena administración de una institución educativa no significa que el progreso en aprendizajes de los estudiantes sea el adecuado; y es conveniente, porque el escenario es el adecuado para proponer un liderazgo directivo dedicado a la atención de los estudiantes de zonas rurales y

conseguir que ellos se aproximen a una educación de calidad acorde con los lineamientos establecidos en el Currículo Nacional. Por ello, los que se beneficiarán con la investigación serán los directivos de las instituciones educativas rurales en quienes al reconocer las deficiencias en el tipo de liderazgo que desarrollan, adoptarán las características de Liderazgo adecuado a la atención de las estudiantes de las zonas rurales, que la investigación va a proponer, con ello la investigación iniciará la solución a un problema real de la educación peruana, mejorar los resultados en el logro de aprendizajes que alcanzan los estudiantes de las instituciones educativas rurales. El valor teórico de la investigación, es que se conocerá a mayor detalle el comportamiento de los directivos de las instituciones educativas rurales y, si este comportamiento encamina a los estudiantes a alcanzar los resultados esperados en sus aprendizajes, por ello, la investigación llenará un vacío en el conocimiento educativo, el cual es determinar las características y el comportamiento adecuado que debe de reflejar los directivos para direccionar a los estudiantes de la zona rural del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, a alcanzar los resultados anhelados en el logro de sus aprendizajes. Es pertinente, al encontrar diferencias, en el tipo de atención que debe de tener la educación rural, en comparación con las zonas urbanas, en función de sus necesidades, contexto y recursos, los cuales el directivo debe de manejarlos orientado a que los estudiantes logren los aprendizajes planificados.

El valor metodológico de la investigación, radica en, al haber sido desarrollado bajo el enfoque cualitativo, otorga una nueva forma de investigar la realidad educativa nacional, desde la apreciación ampliada de los actores educativos los cuales al ser categorizados, nos otorga un panorama de la realidad educativa de las zonas rurales, además de servir de antecedente, a futuras investigaciones cualitativas, a desarrollarse en escenarios rurales, por ello también la sostenibilidad en el tiempo de la investigación, ya que las investigaciones con el enfoque cualitativo recién están teniendo mayor importancia, en diferentes programas académicos.

Objetivo General: Identificar las características del liderazgo de los directivos frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021.

Objetivos Específicos: (a) Describir las actividades que desarrolla el directivo para conseguir que los estudiantes logren progresos en sus aprendizajes en las instituciones rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021. (b) Describir las acciones realizadas por el directivo para elaborar, desarrollar y evaluar el plan de mejora de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021. (c) Proponer las características de liderazgo que debe de desempeñar los directivos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021.

Supuesto de la Investigación: Los directivos de instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, muestra características de un liderazgo direccionado a la administración de recursos de tipo material y económico de las instituciones educativas, dejando de lado, el diagnóstico, ejecución y evaluación del progreso de los aprendizajes de sus estudiantes.

## II. MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes internacionales relacionados con la investigación tenemos: García (2021) Su investigación tiene por objetivo comprender las dimensiones que involucran el liderazgo distribuido a través de la descripción de dos casos representativos de escuelas públicas; realiza una investigación con el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, siguiendo el diseño de estudio de casos, utilizó la técnica de revisión documental y la entrevista estructurada, los instrumentos son matriz de categorías y guía de entrevista, llegando a la conclusión: El director comprende que para viabilizar el trabajo institucional tiene que hacer ajustes a la norma, esencialmente en compartir la toma de decisiones fomentando de esta manera la cooperación en la ejecución de las tareas, indirectamente consiguiendo con ello la integración de los integrantes de los grupos de trabajo y los mismos grupos, finalmente adopta el papel de facilitador y comunicador colaborativo. Asimismo Parrado (2021) se plantea como objetivo examinar el liderazgo de los directores durante la pandemia del COVID-19, reflexionando sobre la actitud de los directores, para ello realiza una investigación con el enfoque cualitativo, y paradigma interpretativo, siguiendo el diseño bibliográfico, utilizó la técnica de revisión documental y el instrumento matriz de categorías, concluye que: El director en su condición de líder está comprometido en generar un contexto emocionalmente estable en la institución, efectivizando los procesos de organización, integrando a todos los miembros en un solo equipo de trabajo, quienes al sentirse comprometidos, se visualizan capaces de asumir desafíos, con la finalidad de continuar avanzando ante el desafío de la educación a distancia durante la pandemia y la planificación de actividades para la post pandemia, con ello el líder incide en el alcanzar los objetivos y metas institucionales propuestas.

Asimismo, Romero (2021) se plantea como objetivo comprender la forma en la cual se desarrolla el liderazgo directivo teniendo como factores la equidad y eficacia de las instituciones educativas; realiza una investigación con el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, siguiendo el diseño de estudio de casos, utilizó la técnica de revisión documental y el instrumento matriz de categorías, concluye que: El liderazgo directivo aporta una visión crítica y reflexiva ante los problemas de desigualdad presentes en su contexto laboral, a partir de los cuales construye un

proyecto compartido con sentido comunal, con el compromiso de los docentes para desarrollar estrategias equitativas y de inclusión que favorezcan a los estudiantes a mantener grandes expectativas en su educación. Asimismo, Riveras (2020) se plantea el objetivo de: Analizar la influencia del liderazgo desarrollado por el directivo, en la generación de un clima escolar que encamine la innovación pedagógica de las actividades escolares, realizó una investigación mixta (cualitativo-cuantitativo) siguiendo el paradigma interpretativo, siguiendo los diseños etnográfico y no experimental, utilizó las técnicas de entrevista semiestructurada, focus group, la revisión documental y la encuesta, los instrumentos utilizados son: guion de entrevista, guion de focus grupo, matriz de categorización y cuestionario; llega a la conclusión: El directivo visualiza y ejecuta acciones que buscan motivar y vincular a los docentes con los procesos de cambio e innovación, basado en un trato deferente hacia ellos, considerándolos más como personas que como profesionales a través de muestras de afecto abarcando el entorno familiar, el directivo implica a los docentes en la innovación otorgándoles espacios y libertades para la reflexión individual y colectiva, para la búsqueda de soluciones a los problemas que se van generando en la práctica pedagógica, planificación, roles y el cumplimiento de funciones en el contexto de aprendizaje.

Olmo (2017) se plantea como objetivo describir el Liderazgo de la dirección escolar de los centros estudiados, para ello realiza una investigación bajo el Enfoque Cualitativo y el paradigma Interpretativo, siguiendo el método del estudio de casos, utilizó los instrumentos de: entrevista, observación participante y el diario personal de Investigación, concluye que, los directivos plantean entre sus metas mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, para lo cual plantean cambios en la forma de enseñar, así como el liderazgo y la organización de estos procesos para conseguir resultados exitosos; asimismo, Vargas (2016) Tiene por objetivo, analizar las actitudes y comportamientos de liderazgo en las personas que ocupan el puesto de director en CTD (Contextos Territoriales Desafiantes) en la región educativa de Desamparados, Costa Rica, realiza una investigación Cualitativa, bajo el enfoque interpretativo, diseño Fenomenológico, utiliza los instrumentos, entrevista estructurada y análisis documental, concluye que: El estilo de liderazgo que demuestran los directivos es: transformacional agrupado a seis



factores como son: carisma personalizador, tolerancia psicológica, dirección por excepción, dirección por contingencia, liderazgo hacia arriba, e inspiración.

De las entrevistas realizadas a los involucrados en la investigación, han surgido las siguientes categorías y subcategorías apriorísticas: La primera categoría: El liderazgo del directivo, el liderazgo, es la aptitud propia de todo directivo, para influir en un grupo de personas, y que ellos desarrollen su trabajo con entusiasmo para lograr los objetivos planteados por la organización y hacer realidad la visión que se han propuesto. (Robbins y Judge, 2013), asimismo el liderazgo directivo, debe de estar orientado a enfatizar la calidad de los aprendizajes que se van a desarrollar en la institución educativa; relacionar el desempeño directivo y del docente mediante la integración del conocer a los estudiantes, empatizar con los estudiantes y el hacer un aprendizaje para los estudiantes; estructurar el programa de aprendizajes acorde con lo que requiere el contexto y el desarrollo de los estudiantes, y, evaluar los aprendizajes con criterios que ayuden a obtener los logros conseguidos y que nos faltan por lograr para seguir implementando estrategias en favor del progreso de los aprendizajes. (Tobón, 2006).

Dentro de esta primera categoría, se encuentra como primera subcategoría: La evaluación de la gestión, el cual proporciona al directivo el escenario adecuada para implementar las correcciones necesarias al proceso de enseñanza-aprendizaje y encaminar el progreso del aprendizaje, en este proceso resalta la evaluación formativa, la cual va a evaluar el proceso de aprendizaje, los productos elaborados y las dificultades durante el proceso para realizar la retroalimentación necesaria, esto último es la parte esencial de la evaluación formativa que favorece el progreso de los aprendizajes cuya ejecución debe de estar monitoreada por el docente para alcanzar las metas propuestas para el progreso de los aprendizajes (Hernández, 2013). La segunda subcategoría de la categoría liderazgo directivo es: Las rúbricas socioformativas, las cuales determinan el nivel de desempeño o de logro alcanzado en la solución del problema planteado, ello mediante criterios de evaluación que contienen indicadores y descriptores que se van graduando conforme se va avanzando en el nivel de logro alcanzado esto permite la retroalimentación para mejorar el aprendizaje y proporciona los elementos necesarios para el

planteamiento del plan de mejora de aprendizajes cuya finalidad es el progreso de los aprendizajes (Dorantes, 2017).

La tercera subcategoría de la categoría liderazgo directivo es: El tipo de Liderazgo que demuestra el directivo, dentro de los tipos de liderazgo tenemos: Liderazgo distribuido, promueve la no existencia de un solo líder en quien recae toda la responsabilidad de llevar el liderazgo de la institución, por el contrario, manifiesta que el liderazgo debe de compartirse entre los diferentes miembros de la institución, lo cual repercute en el desarrollo profesional de los docentes, en la mejora de aprendizajes y en el logro de la calidad educativa (Álvaro, *et al.*, 2017). Liderazgo inclusivo y para la justicia social, el directivo que posee este tipo de liderazgo es aquel que relaciona su trabajo con los aspectos de equidad, inclusión, desarrollo integral de los estudiantes y la atención a la diversidad de los mismos en un marco de la justicia social y la formación ética de los estudiantes. Este liderazgo influye en el currículo a impartir en las aulas, la metodología aplicada dentro de ella y la forma de organizar a los estudiantes (Murillo y Hernández, 2011). Liderazgo pedagógico, busca que en la institución educativa este presente una organización de la práctica pedagógica y un adecuado desenvolvimiento de los actores educativos en post del logro de excelentes resultados académicos; para lograr lo descrito el directivo influye en los estudiantes al logro de sus aprendizajes, a través de su apoyo y esmerada atención al proceso de enseñanza y aprendizaje siguiendo cuatro procesos: Determinar las metas de la dirección de la institución educativa, apoyar al desarrollo profesional del personal de la institución, rediseñar el modelo de organización de la institución y gestionar la planificación del proceso de enseñanza y generación de aprendizajes (Leithwood y Louis, 2009).

Así también para que los directivos desarrollen el liderazgo pedagógico es necesario que su gestión este enmarcado en el aprendizaje de los estudiantes, el tiempo que se dedica para logro de los aprendizajes y la forma como se estructura las tareas para el aprendizaje (Hallinger y Murphy, 2012). Liderazgo eficaz, está relacionado con los resultados excelentes en el aprendizaje de los estudiantes, para ello el directivo tiene que demostrar interés por satisfacer en los estudiantes sus necesidades académicas y acondicionar el contexto en el cual se desarrollan los estudiantes para un buen aprendizaje (Day y Quing, 2015), esto se va a lograr

cuando el liderazgo del directivo se enmarca en cuatro aspectos: Establecer metas en el aprendizaje de los estudiantes y las expectativas que se tiene sobre ello, la estrategia de generación y obtención de recursos, la planificación y evaluación del proceso de aprendizaje, participación y promoción del aprendizaje y el profesionalismo del personal a su cargo y asegurar un contexto y ambiente ordenado y de apoyo a la generación de aprendizajes (Robinson, 2019). Liderazgo transformacional, se manifiesta a partir de la formulación de intereses que son comunes al directivo y a los integrantes de la institución educativa, el cual va a generar una toma de conciencia colectiva, el cual va a responder a los problemas que afronta la institución (Fullan, 2011). Este liderazgo requiere de un compromiso colectivo de trabajo en equipo, afrontar los problemas con optimismo y confianza entre todos los integrantes de la institución educativa, por ello el interés principal del directivo son los integrantes de su institución, además de demostrar habilidad para influenciar en ellos con la finalidad de que cumplan con sus responsabilidades asumidas (Murillo, 2006). Este tipo de liderazgo está relacionado con la cultura de cambio de cada integrante de la institución, el cual promueve distintos procesos dinámicos para actuar frente a los problemas que se presenten, por ello el líder transformacional lidera con visión al futuro, innovando cambios y reformas en pos del progreso de la institución educativa (Carranza, 2020).

La segunda categoría de la investigación es: El Progreso de los aprendizajes: el ministerio de educación plantea los compromisos de gestión escolar (MINEDU, 2016) dentro de los cuales en el Compromiso 1, establece el progreso de los aprendizajes de los estudiantes, el cual tiene por finalidad orientar a la comunidad educativa al sostenimiento y planteamiento de acciones enfocados en mejorar el aprendizaje de los estudiantes, teniendo como insumo principal los resultados de la evaluación censal (ECE) aplicada a los estudiantes de cuarto grado de primaria y segundo grado de secundaria en los años anteriores, además de los resultados obtenidos por los estudiantes en sus aprendizajes en los años anteriores, con ellos, los docentes bajo el liderazgo del director de la institución analizarán las causas de estos resultados y las fortalezas con las que cuentan, con ellos formular las nuevas metas a alcanzar para el progreso de los aprendizajes de los estudiantes, estableciéndolos en el plan anual de trabajo de la institución, así como el compromiso de todos los involucrados encabezados por el directivo, para el logro

de las metas. De acuerdo a Tobón, Pimienta & García (2010) para que exista un verdadero progreso en los aprendizajes de los estudiantes, este debe centrarse en una buena interacción entre el estudiante y el docente, enmarcado en: Diseñar una secuencia de actividades que estén de acuerdo con la formación de la competencia que se desea desarrollar en el estudiante, durante el desarrollo de esta secuencia es importante la orientación a los estudiantes de parte del docente sobre el aprendizaje que deben de lograr, este último se debe de dar en un ambiente adecuado para generar aprendizajes; en este camino, es primordial la labor del directivo, para monitorear el logro de estos aprendizajes impulsando la autoevaluación del docente para mejorar su didáctica y la secuencia de actividades para conseguir el progreso en los aprendizajes de los estudiantes, planteados previamente. El progreso de los aprendizajes busca en los estudiantes una formación para afrontar los retos que encuentren en su contexto y al salir a otros, es decir una socioformación, la cual debe de estar ligado a la ética, la calidad del aprendizaje y la mejora continua sobre de ellos, en base a las evidencias de aprendizaje que muestran los estudiantes, integrando un sistema de: saber ser, el saber conocer, el saber hacer y el saber convivir, vinculando siempre los saberes previos de los estudiantes y las áreas que se les imparten (Tobón y Jaik 2012).

Dentro de la segunda categoría, progreso de los aprendizajes, se tiene la primera subcategoría: Situaciones significativas de aprendizaje, las cuales son situaciones que le permiten al estudiante movilizar sus destrezas y habilidades, para enfrentar desafíos y solucionar los retos planteados del contexto en el cual se desarrolla individual, familiar y socialmente, por ello el docente debe de planificar actividades y desarrollar estrategias que le permitan el estudiante desarrollar sus capacidades sociales y afectivas, además la capacidad de solucionar problemas (Feo, 2018). La segunda subcategoría del progreso de los aprendizajes es: Autonomía en el aprendizaje, ello se centra en las habilidades propias del estudiante, para revisar información verídica, planificar su aprendizaje, autorregular sus operaciones mentales y la unificación de sus saberes previos con los adquiridos y así formar aprendizajes significativos para él (Maldonado, *et al.*, 2019). La tercera subcategoría del progreso de los aprendizajes es: Aprendizaje significativo, es considerado como el aprendizaje auténtico, que se inicia de la reflexión de un proceso educativo, promoviendo la construcción de conocimientos utilizando la

creatividad propia de los estudiantes, el producto de este proceso es el surgimiento de nuevos aprendizajes y generando estudiantes socialmente activos, capaces de aportar cuando su contexto circundante lo exige (Ferreira, Olcina y Reis, 2019). La cuarta subcategoría del progreso de los aprendizajes es: Actividades de aprendizaje retadoras; estas actividades deben despertar el interés en los estudiantes, deben incluir retos factibles de solucionar y que motiven su participación proactiva (Hernández, Jiménez y Rodríguez, 2018).

La tercera categoría de la investigación es: El plan de mejora de los aprendizajes, que viene a ser una serie articulada de medidas para mejorar el rendimiento de una Institución Educativa y su objetivo principal es mejorar los resultados en el logro de aprendizajes que alcanzan los estudiantes, así como la disminución del abandono de los estudios de parte de los estudiantes y el fracaso en sus estudios al término de un periodo escolar; la meta principal del plan de mejora de una institución es llegar a la excelencia en lo administrativo y académico. Para llegar a la excelencia académica, el eje principal a mejorar es el desarrollo de las competencias establecidas en el currículo, a través de un desarrollo sistemático de ellos, en las unidades curriculares, las cuales deben orientarse a lograr aprendizajes en los estudiantes, de manera constante (Eta, 2010). Para hacer más eficaz un plan de mejora de aprendizajes, la institución educativa debe reunir condiciones previas como: Todos los integrantes de la institución educativa deben estar convencidos de que la mejora de la institución es un objetivo posible de alcanzar; el liderazgo del equipo directivo debe estar encaminado hacia el objetivo de mejorar los aprendizajes de sus estudiantes; eliminar de la mentalidad de los integrantes de la comunidad educativa, todas las actitudes negativas que limiten el anhelo de alcanzar los objetivos establecidos en el plan de mejora; elaborar fichas de seguimiento de las actividades a implementar, que permiten verificar su eficacia en mejorar el aprendizaje en los estudiantes (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017).

Dentro de la categoría plan de mejora de los aprendizajes, se tiene como primera subcategoría: El Diagnóstico de los aprendizajes, este proceso requiere de la determinación de las necesidades que presentan los estudiantes en sus aprendizajes, a través de un diagnóstico situacional de los estudiantes de una manera rigurosa y con datos precisos; con ellos se priorizarán las áreas que

necesitan ser reforzadas en los estudiantes, esta decisión debe de ser tomada de manera conjunta por todos los docentes a través de una indagación y reflexión conjunta (Uribe, Arredondo y López, 2019). La segunda subcategoría de la categoría plan de mejora de los aprendizajes es: La Sensibilización a los docentes, el cual es el inicio de todo proceso de cambio educativo, comienza por iniciativa del directivo con finalidad de mejorar la escuela, en ello es muy importante la motivación del directivo hacia los docentes, quienes a la vez tomen la decisión de innovar sus metodologías de enseñanza para concretar las metas y la generación de nuevas estrategias para alcanzar mejoras en los aprendizajes de los estudiantes (Ruiz, 2016). La tercera subcategoría de la categoría plan de mejora de los aprendizajes es: la planificación de actividades, la cual es la descripción en forma de actividades de los objetivos a los pretenden llegar los miembros de la institución, así como las estrategias a implementar y acciones concretas de mejora para conseguir estos objetivos; el acertado diseño de la planificación, la participación plena y compromiso de cada integrante de la institución (docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia), es el ` pilar fundamental del proceso de cambio que pretende el plan de mejora de aprendizajes (Wong, 2016).

La cuarta subcategoría de la categoría plan de mejora de los aprendizajes es: La implementación de actividades del plan de mejora, este proceso hace referencia al desarrollo de las actividades planificadas en el plan de mejora de los aprendizaje, el seguimiento de parte de los directivos, es importante en este proceso, porque va a determinar si el desarrollo de las actividades está consiguiendo los objetivos, o si no están en el curso planteado, lo cual va a servir para la planificación de futuras actividades. Por ello es la fase más larga del proceso de mejora de los aprendizajes (Calderón, 2019). La quinta subcategoría de la categoría plan de mejora de los aprendizajes es: La evaluación del plan de mejora; la evaluación debe de estar antecedido por un proceso de seguimiento (evaluación formativa) enmarcado en reflexiones entre los directivos y los docentes sobre las actividades desarrolladas, valorando los logros alcanzados y planteando alternativas de solución a los problemas encontrados. Luego de esta etapa se plantean una serie de indicadores para la evaluación plena del plan de mejora, con ellos se podrá determinar el impacto que ha tenido el plan, en la generación de aprendizajes en los estudiantes,

ello se evidenciará a partir de las evidencias de la ejecución, que reflejan el logro en los aprendizajes de los estudiantes (Murillo y Krichesky, 2012).

Desde, el punto de vista ontológico, la investigación cualitativa trata de comprender la visión de un sujeto sobre una realidad concreta; en este caso sobre las características del liderazgo que expresaron los directivos de instituciones educativas de las zonas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, la descripción de la realidad de los actores, surgió de la interacción permanente con los involucrados para generar al final una autoevaluación del actuar y la proposición de acciones transformadoras que los ayude a superar su desempeño y el liderazgo directivo que vienen impartiendo. Asimismo, desde el punto de vista epistemológico, quien investiga es docente y directivo, y trabajó los años 2018 y 2019 en la institución educativa “Edgardo Rivera Martínez” del distrito de Aco, es una institución ubicada en una zona rural. Además, ha vivido los dos años en el distrito, interactuando constantemente con los docentes, niños, jóvenes y padres de familia, por ello es consciente de la labor y actividades que realizan las instituciones educativas ubicadas en esta zona rural, las acciones realizadas a favor de la educación, la cultura y el liderazgo que expresan los directivos.

Desde el punto de vista axiológico, es necesario considerar que las personas a entrevistar presentaron una jerarquía de valores al igual que el investigador, ello se reflejó en la ejecución de las entrevistas en donde se respetó cada una de las declaraciones con un compromiso ético y honor a la verdad para no influir en las respuestas de los entrevistados, con aclaraciones, interrupciones o gestos, como también no se tergiversó las declaraciones, dado a que el investigador conoce y trabaja dentro de la realidad a investigar y puede no comulgar con las ideas políticas, sociales u otros, finalmente, desde el punto de vista metodológico, la investigación se orientó al campo educativo, del tipo cualitativo, con el enfoque interpretativo y diseño hermenéutico, se analizó la realidad problemática mediante la observación participativa y revisión de documentos sobre teorías y categorías obtenidas de las entrevistas. Las entrevistas fueron semiestructuradas realizadas a los directores, de las cuales fueron sometidas a una categorización mediante el software Atlas.Ti versión 9, para obtener las categorías y subcategorías, esto generó importantes cambios en la investigación, por ser un diseño flexible.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación: Básica, la cual se caracteriza por el descubrimiento de nuevos conocimientos que expliquen una realidad o fenómeno, que contribuya con el desarrollo de la sociedad y responda a los nuevos retos de la humanidad (Cantú, Medina y Martínez, 2019). La investigación básica interpreta un fenómeno, y su relación con el ámbito de la realidad donde se presenta, los hechos que allí ocurren para conocer la realidad, generando conocimientos que expliquen el fenómeno en estudio (Herrera, 2017).

Nivel de investigación: Exploratorio, debido a que se va a examinar las características de un fenómeno (Liderazgo directivo) para lo cual se inicia con la exploración del mismo para acercarse a él, y llegar a comprender las características del fenómeno (Ramos, 2020). Este nivel de investigación familiariza al investigador con el fenómeno en estudio, con la finalidad de obtener información relevante del fenómeno y como repercute el contexto en particular en donde se presenta (Esteban, 2018)

Diseño de investigación: Hermenéutico, en el cual se recupera información de los involucrados en la investigación, sobre su desempeño diario en las instituciones educativas, estos relatos son convertidos en textos, para luego ser interpretados (Castro, 2018). El diseño hermenéutico, esta centrado en la interpretación del fenómeno en estudio, a partir de los comentarios de cada participante de la investigación a ejecutarse (Pacheco, *et al.*, 2020)

#### 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

La categoría a analizar en la investigación, es el liderazgo directivo, el cual, al estar, muy ligado al desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, ha originado que en la investigación surjan dos nuevas categorías, las cuales son: progreso de los aprendizajes y plan de mejora de los aprendizajes, la organización de estas categorías y sus correspondientes subcategorías, se presentan en la siguiente tabla. La matriz de categorización se ubica en el anexo 2 de la tesis.



Tabla 1:  
Categorías y subcategorías apriorísticas de la investigación.

Categorías	Subcategorías
Liderazgo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la gestión escolar.</li> <li>- Rubricas socioformativas.</li> <li>- Tipo de Liderazgo.</li> </ul>
Progreso de los aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situaciones significativas de aprendizaje.</li> <li>- Autonomía en el aprendizaje.</li> <li>- Aprendizaje Significativo.</li> <li>- Actividades de aprendizaje retadoras</li> </ul>
Plan de mejora de los aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de los estudiantes</li> <li>- Sensibilización a los docentes.</li> <li>- Planificación de actividades.</li> <li>- Implementación de actividades del Plan de Mejora.</li> <li>- Evaluación del Plan de Mejora.</li> </ul>

*Nota:* Datos obtenidos de las observaciones al desempeño de los directivos.

### 3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudio es el entorno virtual, a través del cual se establecerá conexión con la zona rural del Distrito de Aco, la cual, está a una altitud de 3900 m.s.n.m., ubicada en la provincia de Concepción, perteneciente a la región Junín, para llegar a este contexto en forma presencial, hay que tener presente que se encuentra a una distancia de 32 km de la capital de región (Huancayo), el distrito de Aco, está ubicada a 14 Km de la provincia de Concepción, en ambos casos se llega por carretera asfaltada en los primeros tramos y afirmada al entrar a la comprensión territorial del distrito (7km aprox.). La zonas rural del distrito de Aco comprenden las comunidades de: San Antonio de Quicha Chico y Quicha Grande, ubicados a una distancia de 5 km y 11 km respectivamente del distrito de Aco, en ambos casos no hay transporte público por lo cual para llegar a las comunidades, hay la necesidad de tener movilidad propia o realizar un contrato de movilidad, por lo cual la gran parte de la población de estas comunidades, incluido a directivos y docentes, se desplazan a la capital de distrito caminando por un tiempo de 1 hora desde Quicha Chico al distrito de Aco y un tiempo de 3 horas desde Quicha Grande

al distrito de Aco aproximadamente, y si desean trasladarse a la capital de la provincia de Concepción y la capital de la región Junín (Huancayo) el transporte es restringido por horas, solo existe la llegada de una movilidad cada 6 horas por lo cual, solo hay movilidad 2 veces al día; las actividades productivas de la población, son la agricultura (cultivo de papa), la ganadería (ganado ovino) y la alfarería (elaboración de ollas de barro), existiendo ferias de intercambio de productos (trueques) con otras comunidades vecinas, como alternativa económica y adquirir variedad de productos para el sustento alimenticio familiar.

#### 3.4. Participantes

Directivos de instituciones educativas, dos del nivel inicial, dos del nivel primaria y uno del nivel secundaria, de la zona rural del distrito de Aco, región Junín, que en promedio tienen 10 años laborando en el lugar, son directivos encargados de la dirección por función, en el caso de inicial y primaria, ya que desempeñan el cargo directivo y tienen aula a cargo, mientras que en el nivel secundaria, el directivo a parte de las funciones de dirección asignadas, tiene la función docente, con una jornada de dictado de clases de 12 horas semanales; todos los directivos reciben beneficios económicos por desempeñar el cargo, como son: remuneración por jornada laboral de 40 horas semanales y el pago de asignación por desempeño de cargo directivo.

#### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizarán en la investigación son: Entrevista Semi estructurada, este tipo de entrevistas contienen preguntas fijas, pero no respuestas cerradas por lo cual los entrevistados pueden contestar a ellas de manera libre de acuerdo a sus apreciaciones, permitiendo al entrevistador interactuar con los entrevistados, adaptándose a sus respuestas para generar nuevas preguntas relacionadas con la pregunta inicial (Lopezosa, 2020). Las entrevistas semiestructuradas, permiten una mayor interpretación de los datos obtenidos por ser de carácter flexible, ejecutar preguntas abiertas, lo cual hace que la entrevista sea más participativa y dinámica Piza, Amaiquema y Beltrán (2019). También se utilizará la técnica del Análisis Documentario, en cual permite la revisión de información escrita de forma virtual o impresa, para seleccionar aquellos que van a servir en la investigación, esta información es organizada y analizada de acuerdo a los objetivos de la

investigación (Hernán, Lineros y Ruíz, 2021). Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son: Grabaciones de audio, lista de cotejo de los documentos de gestión.

### 3.6. Procedimiento

Se realizará entrevistas semiestructuradas a los directivos, de las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, estas entrevistas se realizarán de forma virtual, utilizando la plataforma Google Meet, estas entrevistas se centrarán en preguntas sobre los aspectos administrativos y pedagógicos que desarrollan los directivos, así también sobre la organización de la institución, el trabajo desarrollado con los docentes, estudiantes y padres de familia, y la planificación, ejecución y evaluación de los documentos de gestión en favor del progreso de los aprendizajes de los estudiantes, los datos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas fueron procesados con la aplicación del software Atlas.Ti versión 9, para obtener la organización de los datos en categorías y subcategorías; en base las semejanzas y contradicciones encontradas en los antecedentes y fuentes teóricas se elaborará organizadores para sintetizar la información contenida en ellos y poder ordenar y ampliar la discusión de los resultados encontrados en la investigación con los antecedentes y fuentes teóricas. También, se aplicará una lista de cotejo a los instrumentos de gestión de los directivos, para determinar si el contenido de estos documentos hace referencia a las actividades direccionadas al progreso de los aprendizajes de los estudiantes, de la misma manera, utilizando una lista de cotejo, se analizará los planes de mejora de los aprendizajes de las instituciones educativas involucradas en la investigación, esto será en funciones de las etapas de elaboración, desarrollo y evaluación del plan de mejora de los aprendizajes, incidiendo en los aspectos de contextualización de los actividades, incluir en los mismos las necesidades e intereses de los estudiantes, la evaluación del desarrollo y resultados finales de la aplicación de las actividades, luego de la exposición de los resultados y la discusión de los mismos se redactarán las conclusiones a las cuales ha llegado la investigación y las recomendaciones a los actores educativos mencionados en la investigación, es decir al coordinador de la red educativa del distrito de Aco, los directivos, especialistas de UGEL y docentes de las instituciones educativas.

### 3.7. Rigor científico

La investigación seguirá los cuatro criterios de calidad científica de un estudio cualitativo: dependencia, credibilidad, auditabilidad o confirmabilidad y transferibilidad o aplicabilidad. La dependencia es la similitud de datos en diferentes investigaciones, efectuando análisis semejantes, y la generación resultados semejantes (Salgado 2007); este criterio exigirá al investigador una adecuada discusión de los resultados que se obtendrán, con los resultados de los antecedentes de la investigación, determinando la semejanza entre ellos, relacionando las características de los contextos de estudio y los involucrados en las investigaciones. La credibilidad se logrará a través de las conversaciones extensas con cada uno de los participantes en la investigación, obteniendo resultados que se aproximen a lo que sienten y piensan los participantes, es decir la credibilidad es el sentido de verdad que sienten los participantes sobre los resultados de la investigación (Castillo y Vásquez, 2003); el cumplimiento de este criterio, otorgará la validez necesaria a los datos que va a obtener en la investigación, a partir del respeto a las declaraciones de los directores sobre el liderazgo que desarrollan en sus instituciones, los cuales se verán reflejados en el exposición de los resultados, con el cual se iniciará la generación de la propuesta de liderazgo a exponer como alternativa para mejorar el liderazgo directivo en las instituciones educativas rurales del distrito de Aco.

La auditabilidad, es la habilidad del investigador para registrar y documentar los datos, ideas y las decisiones referentes a la investigación que desarrollará (Serra, 2004); el cumplimiento de este criterio otorgará la confiabilidad de los datos cualitativos que se obtendrán en la investigación mediante las entrevistas semiestructuradas y la aplicación de la lista de cotejo a los documentos de gestión, los cuales serán cotejadas para obtener resultados que reflejen acertadamente lo que sucede en la realidad en estudio. La transferibilidad o aplicabilidad, se refiere a llevar la investigación a otros escenarios semejantes a donde se va a desarrollar, ello dependerá de la audiencia y los lectores de la investigación, para ello es necesario que se describa el escenario de estudio y a los participantes (Fernández, 2006); este criterio exigirá al investigar describir el escenario de estudio y las características de los involucrados, de tal manera que al término del mismo los

resultados sean compartidos y sirvan como antecedente a futuras investigaciones cualitativas a realizar en escenarios semejantes a donde se aplicó la investigación.

### 3.8. Método de análisis de datos

Los datos recolectados en la investigación, serán procesados y analizados, utilizando el programa Atlas.Ti versión 9, el cual es ideal para el procesamiento de datos cualitativos obtenidos en la investigación. Así como la interpretación de las listas de cotejo, con los cuales se analizará los documentos de gestión que elaboran los directivos y el plan de mejora de cada institución educativa ubicada en la zona rural del distrito de Aco.

### 3.9. Aspectos éticos.

En el desarrollo de la investigación se respetará las expresiones de los directivos, participantes en la investigación, así también, se describirá las características de los directivos, el contexto y la documentación respectiva de las instituciones educativas, todo será plasmado para el procesamiento de los datos, tal como se han encontrado en los documentos de la institución, se describirá las características del liderazgo que demuestran los directivos, sin alterar ningún dato. Para iniciar con esta recolección de datos se solicitará el consentimiento necesario al coordinador de la red de instituciones educativas del distrito de Aco, para utilización de las expresiones de ellos, dadas en las entrevistas semiestructuradas, así como la revisión de los documentos de gestión de sus instituciones.

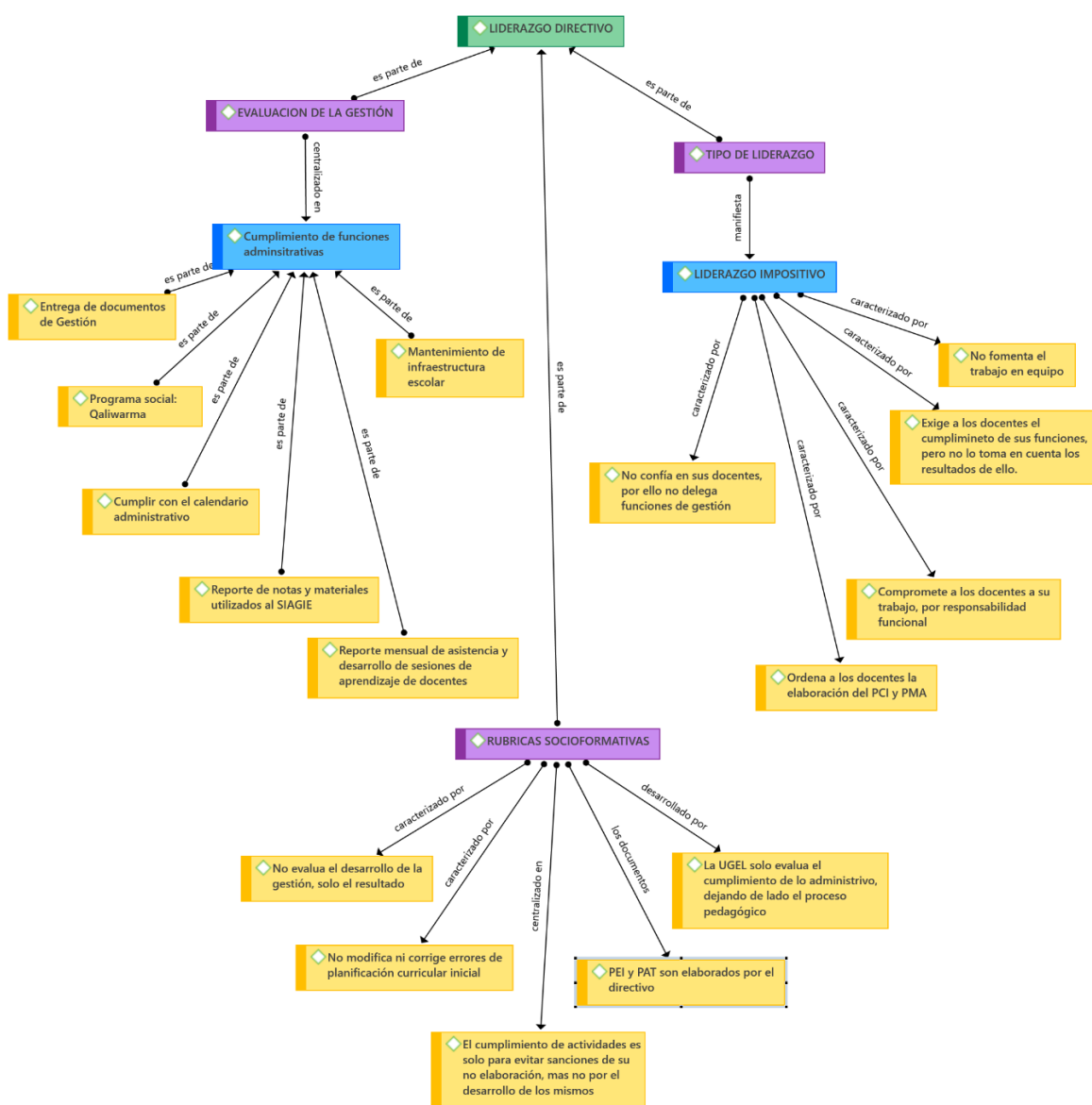
Este consentimiento esta de la mano con la confidencialidad, es decir en ningún sector de la investigación se mencionó el nombre del directivo, así como los datos de la institución. El respeto por el contexto en el cual se aplicará la investigación es fundamental, por ello, la honestidad en la recolección, procesamiento y exposición de los datos, será una característica fundamental del investigador, además de su sensibilidad y en la empatía por la cultura propia de los participantes.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de procesar la información obtenida en las entrevistas, se presenta los resultados y discusión con el marco teórico y los antecedentes de la investigación.

Objetivo General: Identificar las características del Liderazgo de los Directivos frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas rurales del Distrito de Aco, provincia de Concepción, Región Junín, 2019-2021.

Figura 1:  
Categoría liderazgo directivo, que agrupa las subcategorías: Evaluación de la gestión, rubricas socioformativas y tipo de liderazgo, que manifiestan los directores de las IER.

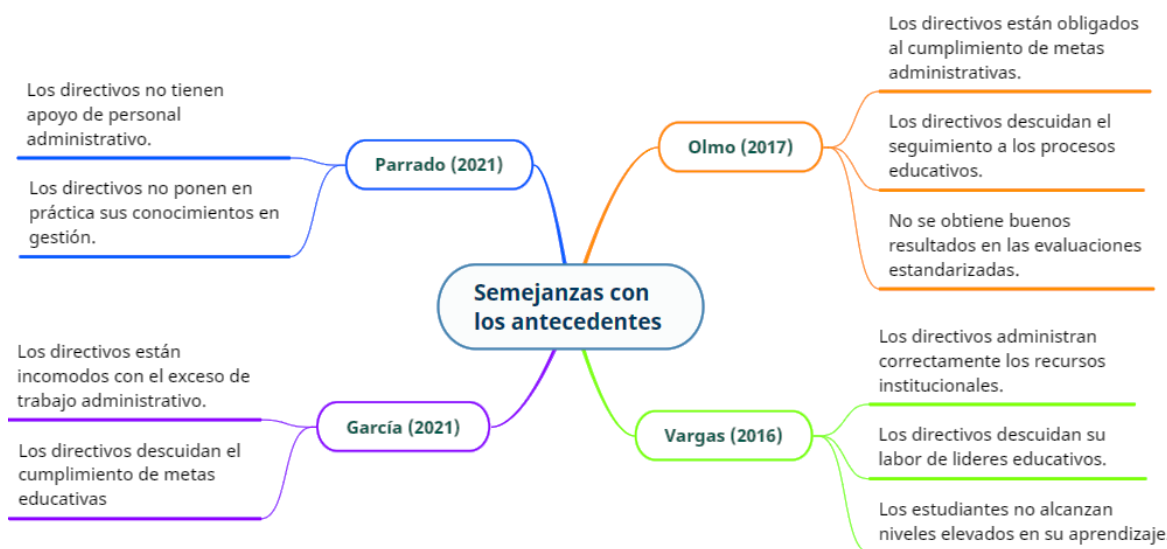


Nota: Resultado de categorización, obtenido de las entrevistas a los directivos, datos procesados con el software Atlas.ti versión 9.

Al analizar la información de la categoría Liderazgo Directivo, en lo referente a la subcategoría: Evaluación de la Gestión, el resultado nos muestra que esta centralizada en el aspecto administrativo, que desarrollan los directivos de las IER, el cual es muy importante para ellos, ya que sienten la presión de los especialistas de la UGEL, para la presentación de sus informes sobre el desarrollo del programa de alimentación escolar Qaliwarma, el programa de mantenimiento de locales, estos dos programas les lleva la dedicación de mucho de tiempo desde su planeación, ejecución, hasta la presentación de su informe final, asimismo, cada fin de mes tienen el deber de entregar sus informes de asistencia y control del desarrollo de las experiencias de aprendizaje de parte de los docentes que se encuentran a su cargo; en general, tienen un calendario administrativo que cumplir, el cual también involucra la presentación de los documentos de gestión: PEI, PCI, PAT y el PMA, y el reporte de notas y asistencia de los estudiantes en el SIAGIE, de forma bimestral y mensual respectivamente.

Figura 2:

Semejanzas de los resultados de la SC evaluación de la gestión de la categoría liderazgo directivo, con los antecedentes de la investigación



*Nota:* Sistematización de los resultados de los antecedentes presentados en la investigación.

Al comparar los resultados obtenidos, referente a la categoría liderazgo directivo, con los antecedentes de la investigación, se encuentra que los resultados son semejantes a los expresados por Olmo (2017), quien en los resultados de su investigación manifiesta que los directivos de los CTD de Granada y Madrid en España, tienen presión de las unidades educativas descentralizadas para el

cumplimiento de sus metas administrativas, por lo cual descuidan el buen manejo de los procesos educativos, como consecuencia, se obtiene un nivel regular de los aprendizajes en los resultados de evaluaciones estandarizadas de carácter internacional, haciendo que el nivel de progreso educativo del país se vea disminuido.

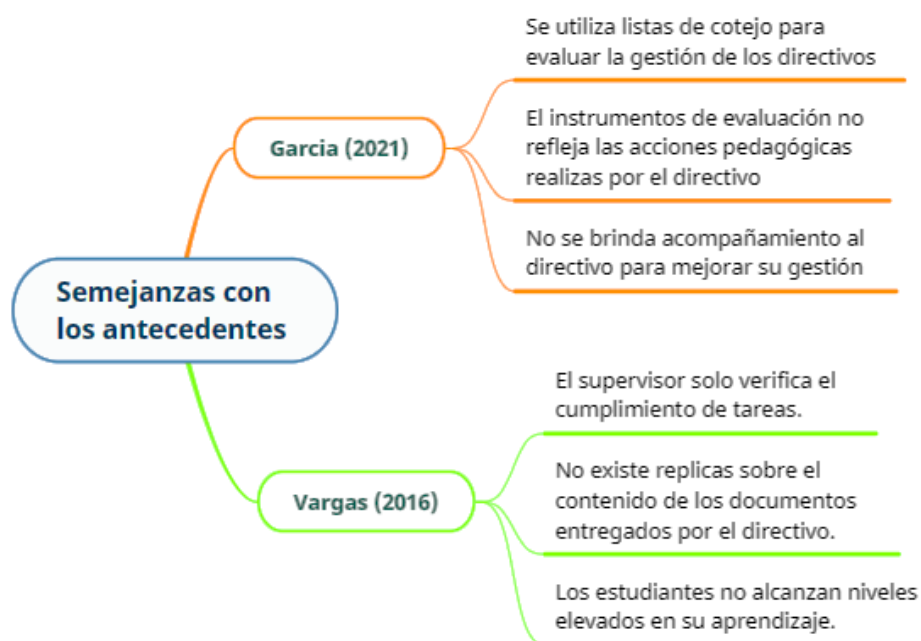
Asimismo, se relaciona con Parrado (2021) quien describe en sus resultados, que, los directivos de los centros educativos alejados de la región latinoamericana, tienen muchos conocimientos en gestión, pero no los ponen en práctica, por la falta de dotación de materiales y el trabajo administrativo que realizan en el centro educativo al no tener apoyo de personal dedicado a la administración del centro educativo. También, este resultado se relaciona con Vargas (2016), quien manifiesta en los resultados de su investigación que, los directores de escuelas ubicadas en las zonas CTD de la región de Desamparados – Costa Rica, administran correctamente los recursos con los que cuentan sus escuelas, pero dejan de lado su labor como líderes educativos, lo cual trae como consecuencia que el nivel de los aprendizajes que alcanzan los estudiantes no sea el adecuado. Así como los autores antes mencionados en la investigación desarrollada, se ha encontrado, que el hecho de dedicar mayor tiempo a las funciones administrativas de parte de los directores de IER del distrito Aco, trae como consecuencia, que no le den la debida importancia a la planificación y desarrollo de actividades significativas para la mejora de los aprendizajes, esto es reforzado por García (2021), quien en las conclusiones de su investigación menciona que el exceso de trabajo administrativo, causa insatisfacción en los directivos de las zonas alejadas de Madrid – España, generando con ello que se descuide el cumplimiento de las metas educativas planteadas por los centros educativos.

En los resultados de la segunda subcategoría: Rúbricas socioformativas, de la categoría Liderazgo directivo, se ha obtenido que, no están direccionados a evaluar el desarrollo de las actividades planificadas por el directivo para encaminar el progreso de los aprendizajes, sino que evalúa el cumplimiento de metas administrativas establecidas, tal es así que evalúa el resultado de la gestión de manera anual, más no el proceso de como se ha llevado cabo la gestión, esto se logra notar en la elaboración de los documentos de gestión PEI y PAT, que es



elaborado por el directivo, sin consultar a los demás miembros de la comunidad educativa, por ello el directivo, impone las actividades que se tiene que desarrollar en la institución de manera anual, en los cuales no existe un análisis de los resultados para corregir los errores que se puede presentar, al final el cumplimiento de los indicadores de las rubricas socioformativas es para evitar las sanciones de parte de los especialistas de la UGEL Concepción, quienes solo evalúan su cumplimiento de la entrega de informes y los resultado expuestos en ello, pero no presentan indicadores para evaluar el proceso educativo y las falencias que se pueden haber presentado en su desarrollo de las actividades educativas y de la gestión del directivo.

Figura 3:  
Semejanzas de los resultados de la SC rubricas socioformativas de la categoría liderazgo directivo, con los antecedentes de la investigación



*Nota:* Sistematización de los resultados de los antecedentes presentados en la investigación.

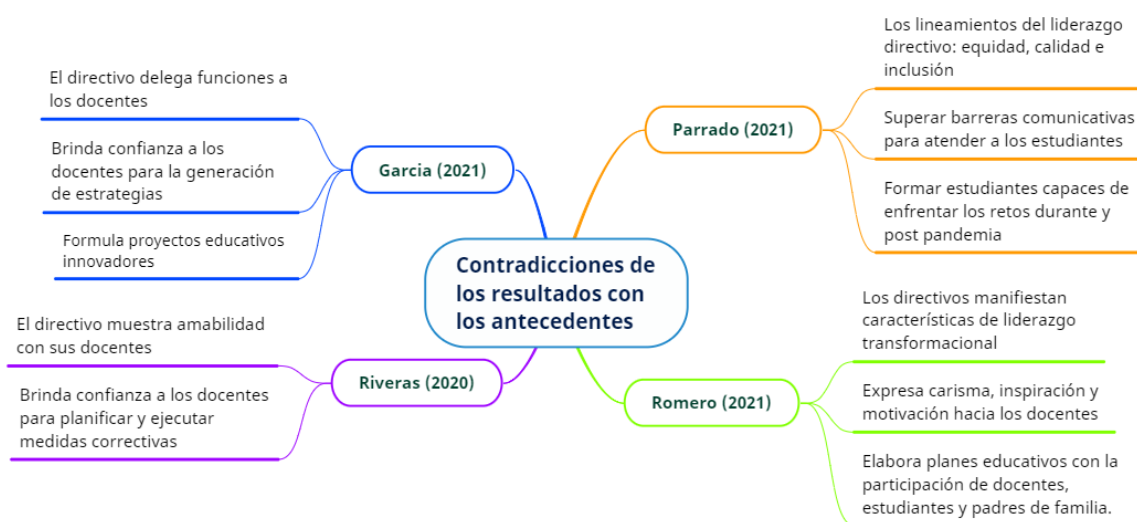
Al comparar los resultados obtenidos en la subcategoría rubricas socioformativas de la categoría liderazgo directivo de la investigación, con los antecedentes, se encuentra que los resultados son semejante al expuesto por García (2021), quien manifiesta que una deficiencia en la evaluación del desempeño de los directivos de las regiones alejadas de Madrid - España, es la mala aplicación de los instrumentos de evaluación de parte de las entidades educativas superiores, los instrumentos que utilizan son listas de cotejo, que no reflejan la acción real del director en la

gestión y el liderazgo que imparte en las escuelas, y tampoco orientan al acompañamiento que se les debe de brindar para mejorar su desempeño como directivo. De la misma manera, se relaciona con Vargas (2016), quien en los resultados de su investigación, manifiesta que las entidades de supervisión de la región de desamparados – Costa Rica, confunden la calidad de la ejecución de tareas realizadas en las instituciones educativas de la comunidad de Talca – Madrid, con la entrega oportuna de informes documentarios, de los cuales no se tiene ninguna replica, con el monitoreo de las acciones que se ejecuta en las instituciones, para proponer mejoras a las acciones y obtener resultados idóneos con los objetivos que se persigue las instituciones educativas. Por estos resultados, puedo manifestar que existe la necesidad de aplicar correctamente las rúbricas socioformativas, enfocándolas a evaluar el desarrollo de actividades pedagógicas, como lo menciona Montoya y Juárez (2019) quienes manifiestan, que las rubricas socioformativas favorecen al desempeño de los actores educativos, analizando, valorando y actualizando su actuar, proporcionando oportunidades de mejora que oriente a la búsqueda de la calidad educativa, mediante el enfoque de la socioformación, cuya finalidad es, que la planificación documentaria y la puesta en acción de los mismos sea teniendo en cuenta el desarrollo social del lugar en donde cumplen sus funciones educativas, involucrando a la familias como soporte de educativo de los estudiantes y agentes de apoyo al logro de las metas educativas.

En cuanto a la tercera subcategoría: Tipo de Liderazgo, de la categoría Liderazgo directivo, de acuerdo a los resultados expresados en la figura 1, los directivos de la IER del distrito de Aco, expresan un liderazgo impositivo, caracterizado por la exigencia del cumplimiento de funciones a los docentes a su cargo, con el tenor de bajo responsabilidad funcional, es decir el directivo condiciona el cumplimiento de funciones a los docentes, caso contrario reciben una sanción, además dentro de estas funciones que encomienda a sus docentes no se encuentra ninguna que colabore o apoye en algunos aspectos de gestión, esto es porque los directivos de las IER del distrito de Aco, no confían en sus docentes para desempeñar estas funciones, es por ello que los documentos de gestión PEI y PAT, considerados los documentos guían todo el proceso de gestión y desarrollo de actividades a lo largo de un periodo escolar en las IER, son elaborados por los directivos sin el apoyo y consulta sobre el contenido a los otros miembros de la comunidad educativa, por

ello el directivo impone los objetivos, metas y actividades institucionales a desarrollar en la institución educativa. Referente a los otros documentos de gestión PCI y RIN son elaborados de manera individual o grupal por los docentes y luego son entregados al directivo, quien a la vez los comparte de manera virtual a los especialistas de educación de la UGEL de la provincia de Concepción, por todo ello los directivos de las IER del distrito de Aco, no fomentan el trabajo en equipo entre los docentes que se encuentran a su cargo, en consecuencia, los docentes no comparten las actividades que elaboran y sus experiencias entre docentes y con el directivo, por ello no existen acuerdos institucionales para mejorar los aprendizajes y el logro de los aprendizajes está muy lejos de los estándares de aprendizajes propuestos por el CNEB.

Figura 4:  
Contradicciones de los resultados de la SC tipo de liderazgo de la categoría liderazgo directivo, con los antecedentes de la investigación



*Nota:* Sistematización de los resultados de los antecedentes presentados en la investigación. Al comparar los resultados obtenidos, referente a la subcategoría tipo de liderazgo, de la categoría liderazgo directivo, con los antecedentes de la investigación, se encuentra que los resultados son contradictorios con el encontrado por Parrado (2021), quien menciona: Los directores de los las regiones más alejadas del contexto latinoamericano, hacen frente a las problemáticas educativas, manifestando un liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación hacia sus docentes y brindándoles la confianza necesaria para la ejecución de las actividades que planifican, acompañándolos en el desarrollo de los mismos para

apoyarlos en las dificultades que se presenten, además es inspirador y modelo para los estudiantes, a ellos los alienta a continuar con su formación, haciendo frente a los problemas, animándolos a mejorar su rendimiento académico para conseguir mejores resultados en sus aprendizajes,

También es contradictorio con los resultados encontrados por Romero (2021), quien describe el liderazgo de los directivos de las escuelas públicas alejadas de la ciudad de Buenos Aires – Argentina. como distribuido y transformacional enmarcado en el carisma, inspiración y motivación de los directivos hacia sus docentes para el cumplimiento de sus funciones y alcanzar las metas propuestas por los centros educativos, así también es tolerante ante las adversidades, afrontándolos mediante la elaboración y aplicación de planes de contingencia, para lo cual solicita la participación de docentes y representantes de los estudiantes y padres de familia. Así también los resultados encontrados por García (2021) son contradictorios con la investigación realizada, él, manifiesta que para hacer frente a las problemáticas de gestión, los directores de la zonas alejadas de Madrid – España, delegan funciones a sus docentes, haciendo que ellos participan activamente en la generación de estrategias frente a la problemáticas educativas de los centros escolares, de esta manera conseguir mejores resultados en el aprendizaje y formación de los estudiantes, llevando a cabo proyectos educativos innovadores. De igual forma se contradice con Riveras (2020), quien en sus resultados menciona que los directivos de la región de Magallanes – Chile, son optimistas frente a los problemas que enfrentan, apoyándose para ello en los docentes con quienes establece lazos de amabilidad desde el saludo hasta llegar a la organización de equipos de trabajo, a los cuales les brinda la confianza necesaria para planificar y ejecutar las medidas correctivas necesarias para mejorar los resultados en los aprendizajes.

Ante estos resultados, relaciones y contradicciones halladas comparando con los resultados de los antecedentes de la investigación, puedo afirmar referente a la categoría: Liderazgo directivo, desarrollado por los directores de las IER del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, el Liderazgo que reflejan es caracterizado por ser de tipo impositivo, en el cual exige a los docentes el cumplimiento de sus funciones bajo responsabilidad funcional, no fomenta el

trabajo en equipo entre los miembros de la institución, y como consecuencia, los docentes trabajan individualmente sin compartir experiencias, el directivo, toma mayor importancia al cumplimiento de funciones administrativas que las pedagógicas, esto impulsado por el cumplimiento de metas administrativas impuesta por los especialistas de la UGEL, quienes además orientan la evaluación de la gestión de los directivos a la entrega oportuna de los instrumentos de gestión, informes mensuales de asistencia de estudiantes y docentes, el reporte de notas de forma bimestral de los estudiantes y el cumplimiento de los programas Qaliwarma y mantenimiento de locales escolares, todo lo antes mencionados solo se evalúa el cumplimiento de los informes finales, dejando de lado el análisis del procesos, mediante la aplicación de rubricas socioformativas que permitirían determinar los logros y dificultades del proceso de implementación de acciones educativas para ser valorados y corregidos respectivamente, así como determinar si los instrumentos de gestión están direccionados al logro de los aprendizajes, de los estudiantes.

Referente a los documentos de gestión que son elaborados por los directivos de las IER del distrito de Aco y que de manera anual son presentados a la UGEL Concepción, han sido analizadas mediante una lista de cotejo que contiene indicadores que hacen referencia a la presencia de actividades, planes y lineamientos que deben de caracterizar a estos documentos, con la finalidad que se direccionen al logro de los aprendizajes de los estudiantes de las IER del distrito de Aco.

Tabla 2:  
Resultado del análisis de los DG que elaboran los directivos de las IER del distrito de Aco.

DG	Característica del documento de gestión	IER	IER	IER	IER	IER
		1	2	3	4	5
PEI	La visión y la misión están direccionados al logro de los aprendizajes.	Si	Si	Si	Si	Si
	Contiene un diagnóstico real de los estudiantes.	No	No	No	No	No
	Describe las oportunidades del contexto para los estudiantes	Si	Si	Si	Si	Si
	Realiza un análisis de los resultados de los aprendizajes de los años anteriores.	Si	Si	Si	Si	Si
	Contiene el perfil ideal del directivo, enfocado en el progreso de los aprendizajes.	Si	Si	Si	Si	Si
	Contiene el perfil ideal del docente, enfocado en el progreso de los aprendizajes.	Si	Si	Si	Si	Si
	Contiene el perfil ideal del estudiante, enfocado en el progreso de los aprendizajes.	Si	Si	Si	Si	Si
	Orienta la diversificación curricular hacia el progreso de los aprendizajes de los estudiantes.	Si	Si	Si	Si	Si
	Describe el contexto y las necesidades e intereses de los estudiantes para ser utilizadas en la generación de situaciones de aprendizaje retadoras.	No	No	No	No	No
PCI	Diversifica los contenidos curriculares en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	No	No	No	No	No
	Diversifica los contenidos curriculares en función de los intereses de aprendizaje de los estudiantes.	No	No	No	No	No
	Plantea situaciones de aprendizaje relacionados con el contexto de los estudiantes.	No	No	No	No	No
	Plantea actividades de evaluación formativa, a ser aplicados durante el proceso de aprendizaje.	Si	Si	Si	Si	Si
	Plantea actividades de evaluación formativa, a ser aplicados al término del proceso de aprendizaje.	Si	Si	Si	Si	Si
PAT	Considera el diagnóstico real del nivel de aprendizajes logrado por los estudiantes	No	No	Si	No	No
	Plantea actividades de interacción entre los docentes y el directivo para plantear actividades relacionadas con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Si	Si	Si	Si	Si
	Plantea actividades de interacción de los estudiantes con la sociedad, en el cual pongan en práctica lo aprendido.	No	No	No	No	No
	Plantea actividades de interacción entre los estudiantes para solucionar situaciones de aprendizaje retadoras	Si	Si	Si	Si	Si
RIN	Considera funciones de acompañamiento a los docentes de parte del director de la IER	Si	Si	Si	Si	Si
	Considera funciones de acompañamiento en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de parte de los docentes.	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota:* Síntesis de las listas de cotejo con los cuales se caracterizó los documentos de gestión de las IER del distrito de Aco.

Al analizar los datos registrados en la tabla 2, puedo mencionar que en las IER del distrito de Aco, se cumple con incluir en los documentos de gestión actividades y funciones direccionadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes, pero estas

actividades no están acompañadas de un adecuado diagnóstico y no están considerando el contexto, las necesidades y los intereses de aprendizaje de los estudiantes, además de ser muy parecidas en las diferentes instituciones con lo cual se deduce que no existe una correcta elaboración de los documentos de gestión que presentan las IER y estas son en base a las documentos de gestión de otras instituciones, ello se puede afirmar, por el contexto en el cual se aplican las actividades y el necesidades de aprendizaje de los estudiantes planteadas en ellos son muy distintas a las que caracterizan a la zona rural del distrito de Aco y no corresponde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes de este contexto, por lo cual no se puede buscar la calidad educativa en las IER del distrito de Aco, si los documentos de gestión no están acorde a la realidad de los estudiantes, no atienden sus necesidades reales de aprendizaje y no están en base a sus intereses de aprendizaje, alejándolos de conseguir buenos resultados en sus aprendizajes, ya que estos no generan situaciones de aprendizaje contextualizadas, y no pueden ser aplicadas en la solución de problemas presentes en el contexto de los estudiantes.

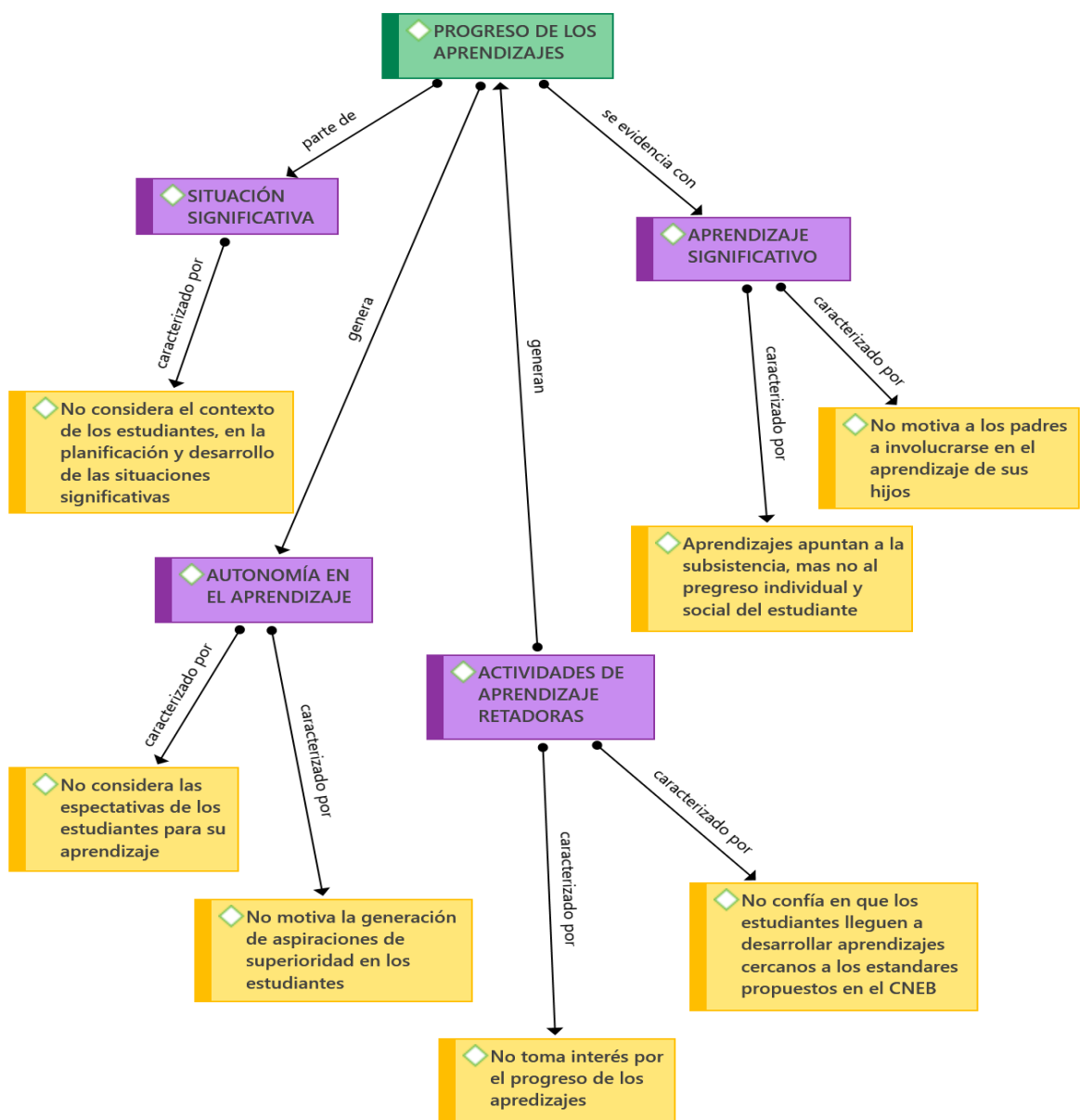
Para cambiar esta situación, Ñañez y Lucas (2017) plantear que, el directivo tiene que impulsar el cambio de mentalidad de repetición al de superación de sus docentes y estudiantes, a través de la participación de los docentes y el directivo en la correcta elaboración de los documentos de gestión escolar, que tienen que reflejar la realidad en la cual se van a desarrollar los aprendizajes de los estudiantes. La motivación y la delegación de funciones para la toma de decisiones en beneficio de los estudiantes, a través del liderazgo transformacional de parte del directivo es fundamental para generar el cambio en su institución educativa y acercarse a los estándares de calidad que plantea el CNEB (Quintana, 2018). Entonces, nuevamente surge el liderazgo transformacional, como la alternativa de liderazgo que deben de expresar los directivos de las IER del distrito de Aco, para lograr cambios sustanciales en sus instituciones, relacionando la administración, el liderazgo y el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la relación armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa, quienes, con su dirección y motivación, se enfocan en mejorar los aprendizajes de los estudiantes (Sardón, 2017).

Objetivos Específicos 1: Describir las actividades que desarrolla el directivo para conseguir que los estudiantes logren progresos en sus aprendizajes en las instituciones rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021.

Para lograr este objetivo, el análisis de datos de las entrevistas realizadas nos proporciona una segunda categoría: Progreso de los aprendizajes.

Figura 5

Categoría Progreso de los aprendizajes, que agrupa a las subcategorías: Situación significativa, aprendizaje significativo, autonomía en el aprendizaje y situaciones de aprendizaje retadoras.



Nota: Resultado de categorización, del progreso de los aprendizajes, obtenido del procesamiento de datos con el software Atlas.ti versión 9.

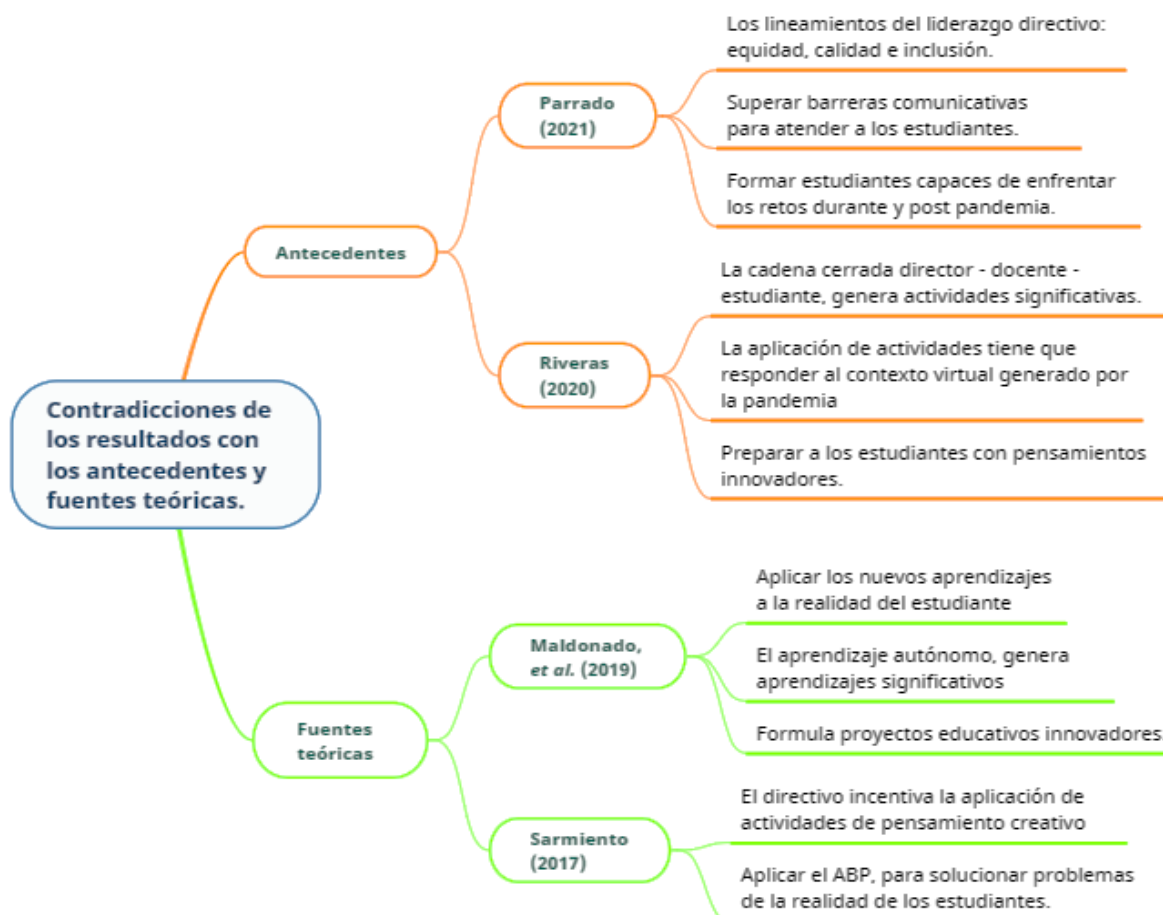


En la primera subcategoría del progreso de los aprendizajes: Situaciones significativas, estas no consideran el contexto de los estudiantes, por lo cual el desarrollo del aprendizaje se aleja de ser aplicado en una situación real, generando un desconcierto en los estudiantes, generándose en ellos dudas a través de la pregunta ¿Para qué me sirve lo que estoy aprendiendo?, esto por no encontrar una situación real en donde aplicar lo que están aprendiendo. En la segunda categoría: Autonomía en el aprendizaje, no se genera espacios para que los estudiantes de manera individual generen sus propios aprendizajes, ello porque las experiencias de aprendizaje planificadas al no tener una aplicación directa en el contexto de los estudiantes, no genera expectativas por aprender en ellos, como consecuencia de ello las aspiraciones por obtener nuevos aprendizajes se ven truncadas y solo lo hacen para obtener un resultado favorable en su desempeño escolar, el cual, luego de un tiempo es relegado u olvidado al no tener una aplicación práctica en su realidad al no haber sido obtenido por voluntad propia del estudiante que haga más perenne este aprendizaje. Entonces es función de los directivos de las IER del distrito de Aco, cambiar su forma de planificar y desarrollar los aprendizajes de los estudiantes, mediante un trabajo colaborativo con los docentes de la instituciones se tiene que generar situaciones de aprendizaje que se reflejen la utilización de lo que se desea que aprendan los estudiantes en su contexto, además de promover la autonomía de los aprendizajes de los estudiantes, para motivarlos a continuar aprendiendo, dando importancia a sus aspiraciones de aprendizaje.

Referente a la tercera subcategoría del Progreso de los aprendizajes: Aprendizaje significativo, los aprendizajes que se imparten a los estudiantes están enfocados en la subsistencia del estudiante, y por ende de su familia y su comunidad, dejando de lado la relación entre los aprendizajes y las aspiraciones de desarrollo que tiene los estudiantes, quienes además se sienten aislados en el desarrollo de los mismos, ya que el directivo, no motiva, ni involucra a los padres de familias a acompañar a sus hijos en el proceso de aprendizaje. En la cuarta subcategoría del progreso de los aprendizajes: Actividades de aprendizaje retadoras, estas, no son consideradas por los directivos y docentes de las IER del distrito de ACO, porque los directivos no confían en que sus estudiantes puedan desarrollar aprendizajes complejos con los cuales puedan resolver problemáticas presentes en su comunidad, por lo cual no confían en que sus estudiantes puedan desarrollar aprendizajes cercanos a los

estándares de aprendizaje que plantea el CNEB, entonces los directivos no confían en que sus estudiantes progresen en sus aprendizajes, desarrollando aprendizajes superficiales que no involucran el desarrollo del pensamiento creativo y el pensamiento crítico.

Figura 6:  
Contradicciones de los resultados de las SC, de la categoría Progreso de los aprendizajes, con los antecedentes de la investigación y fuentes teóricas.



*Nota:* Sistematización de los resultados de los antecedentes presentados en la investigación y fuentes teóricas.

Al comparar los resultados obtenidos, referente a las subcategorías de la categoría progreso de los aprendizajes, con los antecedentes de la investigación, y otras fuentes teóricas, se encuentra que los resultados son contradictorios con los encontrados por Parrado (2021), que manifiesta que el liderazgo de los directores debe de estar enmarcado en los lineamientos de la equidad, calidad e inclusión, además de la superación de las barreras tanto pedagógicas como comunicativas, para atender y formar a los estudiantes capaces de enfrentar los retos durante y

post pandemia, esto se refuerza con lo manifestado por Riveras (2020), quien manifiesta que la cadena cerrada motivacional director – docente – estudiante, impulsa la elaboración y aplicación de actividades académicas significativas para los estudiantes, los cuales tienen que responder al nuevo contexto de virtualidad y condiciones sanitarias impuestas en la actual pandemia, preparando a los estudiantes con pensamientos innovadores para hacer frente a las problemas de su contexto. Así también Maldonado, *et al.* (2019) al aproximar la aplicación del nuevo aprendizaje a la realidad de los estudiantes, este se vuelve un recuerdo a largo plazo, ya que siempre va encontrar circunstancias en donde los aplicará, además si ha sido generado en un ambiente de armonía y de manera autónoma por el estudiante, será más significativo para él, por representar un logro individual, que lo motivará a seguir aprendiendo. Sarmiento (2017) plantea que el directivo debe de incentivar y orientar a sus docentes a planificar estrategias de desarrollo de los aprendizajes que fomenten el pensamiento creativo, y actúen de manera crítica movilizando sus aprendizajes para atacar las dificultades que encuentran en su realidad; una alternativa para lograr ello es la aplicación del ABP, en el cual se plantean situaciones problemáticas reales en el cual los estudiantes ponen en práctica todos los aprendizajes aprendidos; bajo la orientación del docente, proponen y aplican sus alternativas de solución evaluando la eficacia de estos.

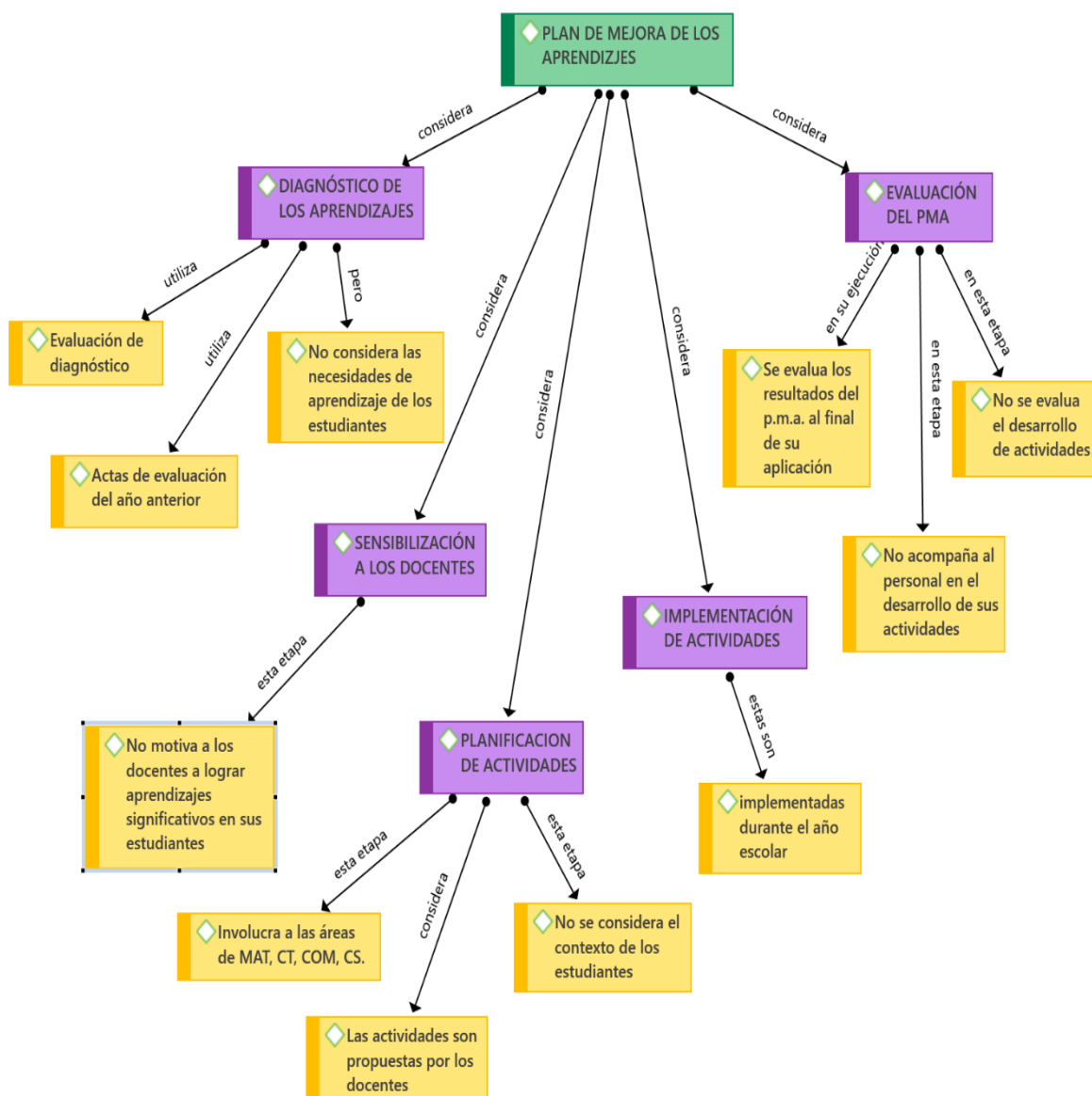
Por lo descrito hasta el momento, si los directivos de las IER del distrito de Aco, cambia su forma de liderar sus instituciones de una forma impositiva a ser de manera transformacional, iniciarán un cambio sustancial en la forma de desarrollar los aprendizajes de los estudiantes, partiendo de situaciones de aprendizajes contextualizadas, promoviendo la autonomía del estudiante en el desarrollo de sus aprendizajes, así, plasmar en ellos aprendizajes significativos con los cuales afronten situaciones de aprendizaje retadoras en las cuales movilicen lo aprendido al afrontar los diversos problemas presentes en su comunidad, en este camino, motivar a los padres de familia a acompañar a los estudiantes, tiene una relevancia importante, dándoles el espacio necesario para desenvolverse y desplegar sus aprendizajes en su comunidad.

Objetivo específico 2: Describir las acciones realizadas por el directivo para elaborar, desarrollar y evaluar el plan de mejora de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones rurales del Distrito de Aco, provincia de Concepción, Región Junín, 2019-2021.

Para lograr este objetivo, el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, proporciona una tercera categoría: Plan de mejora de los aprendizajes.

Figura 7:

Categoría Plan de mejora de los aprendizajes, que agrupa las subcategorías: Diagnóstico, sensibilización, planificación, Implementación y evaluación del PMA.

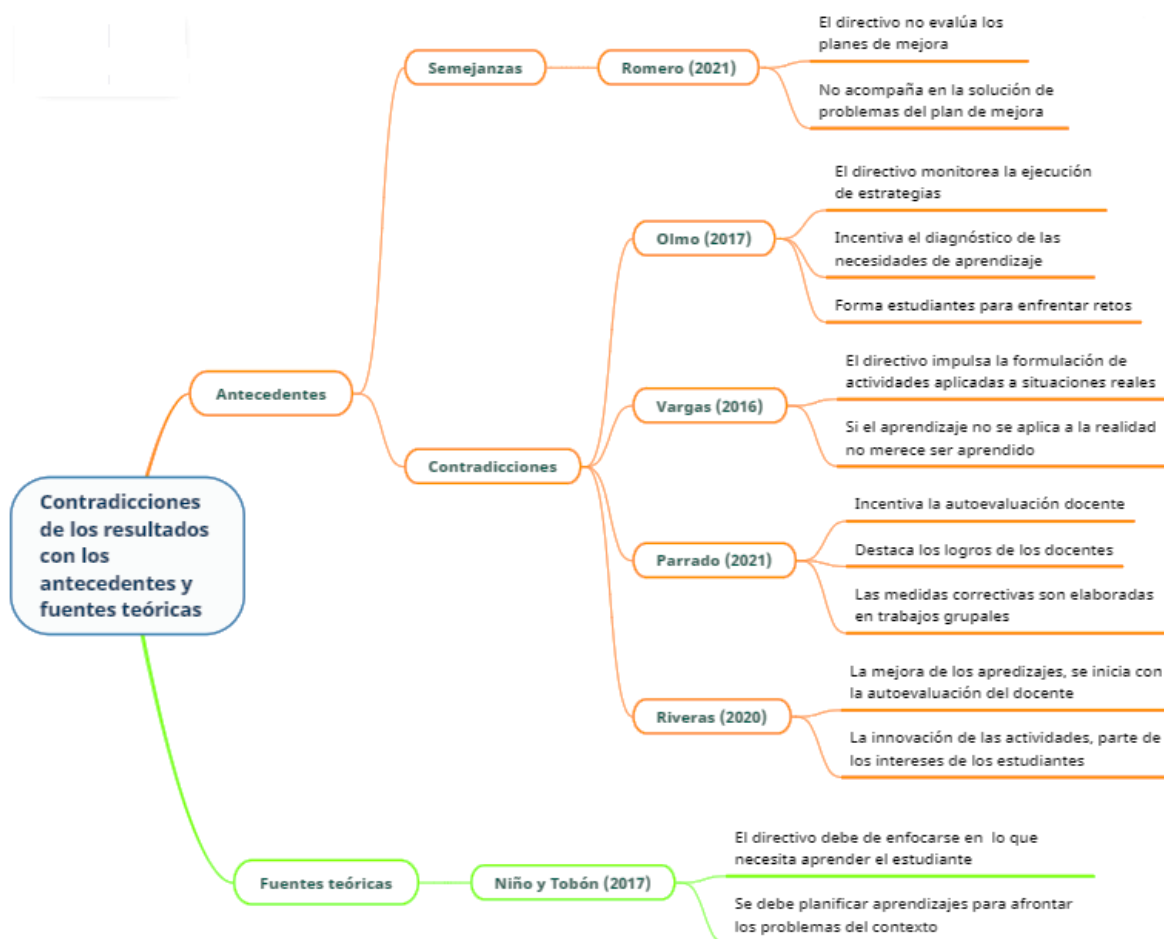


Nota: Resultado de categorización, del plan de mejora de los aprendizajes obtenido del procesamiento de datos con el software Atlas.ti versión 9.

El PMA es un documento, que plantea una serie de actividades que tienen que desarrollar a lo largo de un periodo escolar, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, esto luego de analizar en nivel real del desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. La primera subcategoría del PMA, es: diagnóstico de los aprendizajes, el cual en las IER del distrito de Aco, esta caracterizado por el análisis de las actas de evaluación de los estudiantes, de los años anteriores, además de la aplicación de una evaluación de entrada a los estudiantes, con estas insumos los docentes determinan la nivel real de los aprendizajes de los estudiantes y así iniciar con la formulación de actividades a desarrollar para mejorar el aprendizaje, pero un aspecto que se omite en esta etapa es, la consideración de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, sin ellos no se puede saber qué es lo que requiere saber el estudiante. En la segunda subcategoría del PMA: Sensibilización a los docentes, los directivos de las IER del distrito de Aco, no lo ejecutan y simplemente se dedican a encomendar a los docentes a que ellos elaboren el plan de mejora de los aprendizajes, imponiendo un tiempo determinado para su elaboración y entrega del mismo, por lo cual tampoco hay una sensibilización de la importancia de este documento para los objetivos de la institución educativa. En la tercera subcategoría del PMA: Planificación de las actividades, estas son planificadas por los docentes, como se mencionó antes por imposición del directivo, las características de estas actividades, es que enmarcan las áreas de Comunicación, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencia y Tecnología, además que estas actividades no se basan en el contexto de los estudiantes.

En la cuarta subcategoría: Implementación del PMA, las actividades que contiene este plan se desarrollan a lo largo del periodo escolar, bajo la responsabilidad de los docentes, sin el monitoreo respectivo del directivo. En la quinta subcategoría: Evaluación del PMA, se realiza al final de la implementación del PMA, para la elaboración del informe de su aplicación y ser entregado a la UGEL Concepción, evadiendo la evaluación del proceso de desarrollo de las actividades, por lo cual el directivo, no acompaña a los docentes en la implementación del PMA, por lo tanto no puede determinar si el resultado que ha obtenido, es por una buena o mala implementación de las actividades o como estas se han podido corregir para llegar a los objetivos planteados en el PMA.

Figura 8:  
Semejanza y Contradicciones de los resultados de las SC de la categoría: Plan de mejora de los aprendizajes con los antecedentes de la investigación y fuentes teóricas.



*Nota:* Sistematización de los resultados de los antecedentes presentados en la investigación y fuentes teóricas.

Al comparar los resultados obtenidos, referente a las subcategorías de la categoría progreso de los aprendizajes, con los antecedentes de la investigación, y otras fuentes teóricas, se encuentra que los resultados son semejantes al encontrado por Romero (2021) quien en su investigación realizada en las escuelas más alejadas de la ciudad de Buenos Aires – Argentina, menciona que los directivos manifiestan muchas actitudes positivas para encaminar los procesos de mejora de los aprendizajes, pero debido a las múltiples funciones descuidan la evaluación de los procesos de mejora, al no realizar este proceso, no puede acompañar a sus docentes en la determinación y solución de problemas de ejecución, teniendo que confiar en los resultados que obtienen sus docentes.

Pero el resultado obtenido en la investigación desarrollada y el de Romero (2021), son contradictorios al encontrado por Olmo (2017), quien en los resultados de su investigación manifestó, el directivos de las instituciones educativas ubicadas en CTD, de la provincia de Granada – España, lideran y motivan a los docentes a la planificación de nuevas estrategias para mejorar los resultados de los aprendizajes que los estudiantes han alcanzado en los años anteriores, empezando por el análisis del contexto y determinando que es lo que necesitan aprender los estudiantes para afrontar la vida diaria en el contexto en el que viven. Asimismo son contradictorios con los encontrados con Vargas (2016), en los resultados de su investigación, manifestó: El carisma de los directivos, impulsa a los docentes que están a su cargo, plantearse metas altas en el aprendizaje de los estudiantes, por lo cual monitorea a los diferentes grupos de trabajo para la formulación de actividades acorde con la edad, situación real y contexto de los estudiantes, considera, por su característica de empatía, que si el aprendizaje no se utiliza en ámbito social donde se encuentra el estudiante no tiene sentido de ser aprendido.

También es contradictorio con Parrado (2021) quien menciona, los directivos evalúan el proceso educativo, mediante la autoevaluación del docente, compartiendo estos resultados en reuniones donde felicita los logros alcanzados, y busca soluciones con las opiniones de todos y las experiencias exitosas que han alcanzado algunos, a los problemas de aplicación de estrategias que presentan los docentes, están correcciones son implementados, bajo la orientación del directivo, además de una constante motivación hacia los docentes para que no se dejen absorber por los problemas, los enfrenten y busquen alcanzar los objetivos de superación en el aprendizaje de los estudiantes. También es contradictorio con los resultados de Riveras (2020), quien manifiesta que toda mejora debe de empezar por la autoevaluación individual y colectiva de los docentes bajo la orientación del directivo y la determinación de los intereses de aprendizaje de los estudiantes, con ello se debe de innovar las actividades a implementar buscando la mejora de los aprendizajes, la evaluación durante y después de la aplicación es importante para buscar las medidas correctivas, resaltando siempre los logros alcanzados.

Por todo esto resulta muy importante que los directivos de las IER del distrito de Aco, empiecen a liderar la elaboración del plan de mejora, pensando en el progreso

de los estudiantes y no por cumplimiento de sus funciones, enfocarse en lo que necesitan y requieren aprender los estudiantes para afrontar su vida diaria y las problemáticas presentes en sus contextos, tal como lo manifiesta Niño y Tobón (2017) Los planes de mejora de los aprendizajes deben de enfocarse en la socioformación, que implica una comprensión del territorio en el cual se desarrollan los estudiantes y donde van a desplegar todos sus competencias para plantear alternativas de solución de la diversas problemas que se le presentan en su contexto actual y cuando se movilicen a otros distintos. Entonces puedo mencionar que la implementación, la evaluación de este proceso, las correcciones a los problemas encontrados y la evaluación final de este proceso debe ser liderado por los directivos de las IER del distrito de Aco, en reuniones de trabajo con sus docentes, mostrando empatía ante los problemas y motivando a continuar laborando en busca de alcanzar los objetivos que pretende lograr el PMA.

Para complementar los resultados encontrados en las entrevistas a los directivos de las IER del distrito de Aco, se analizó los PMA de sus instituciones educativas, estos resultados se consolidaron y se presentan en la tabla 3.



Tabla 3:  
Resultado del análisis de los PMA de las IER del distrito de Aco.

Etapa	Característica	IER	IER	IER	IER	IER
		1	2	3	4	5
Diagnóstico	Utiliza las actas de evaluación de los estudiantes de los últimos 3 años.	Si	Si	Si	Si	Si
	Utiliza los resultados de las evaluaciones ECE de años anteriores.	No	No	Si	Si	Si
	Utiliza las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes.	No	No	No	No	No
	Realiza el análisis del contexto de la institución educativa	No	No	No	No	No
Sensibilización	El directivo promueve reuniones de sensibilización con los docentes, para motivarlos en el trabajo que tiene que desarrollar en el marco PMA.	No	No	No	No	No
	El directivo promueve reuniones de sensibilización con los padres de familia, para motivarlos en el apoyo que tienen que brindar a sus hijos en el marco PMA.	No	No	No	No	No
	El directivo motiva a los estudiantes para que tengan en buen desempeño en el desarrollo de las actividades del PMA	No	No	No	No	No
Planificación	Las actividades planificadas están contextualizadas en base a las necesidades e intereses de la realidad de los estudiantes.	No	No	No	No	No
	La selección de actividades se ha llevado a cabo por consenso en reunión de docentes con el directivo.	No	No	No	No	No
	El directivo entrega un ejemplar del PMA a los especialistas de la UGEL Concepción.	Si	Si	Si	Si	Si
	El directivo recibe observaciones u orientaciones sobre el PMA entregado de parte de los especialistas de la UGEL	No	No	No	No	No
Implementación	El directivo monitorea la implementación de las actividades del PMA	No	No	No	No	No
	Se desarrolla reuniones entre el directivo y el docente para analizar los logros y las dificultades de la ejecución de actividades.	No	No	No	No	No
	El directivo monitorea la aplicación de mejoras realizadas al PMA.	No	No	No	No	No
Evaluación	El directivo evalúa periódicamente los resultados que se van obteniendo de la implementación de actividades.	No	No	No	No	No
	El directivo comparte los resultados parciales, finales de la implementación del PMA en reunión con los docentes de la institución.	No	No	No	No	No
	El directivo eleva el informe de la implementación del PMA a los especialistas de UGEL Concepción.	Si	Si	Si	Si	Si
	El directivo recibe observaciones u orientaciones sobre el informe de implementación del PMA entregado de parte de los especialistas de la UGEL.	No	No	No	No	No

*Nota:* Resultado de la consolidación de las listas de cotejo con los cuales se caracterizó los documentos de gestión de las IER del distrito de Aco.

Al analizar estos resultados, manifiesto que: en los PMA de las IER del distrito de Aco no se realiza un diagnóstico adecuado para la planificación de actividades, estas actividades son propuestas por los docentes, sin tener un consenso adecuado junto con el directivo, quien a su vez solo los recepciona y envía a la UGEL, para cumplir con el calendario administrativo de trabajo, no realiza el acompañamiento en la implementación de las actividades y solo realiza el informe de la implementación del PMA a partir de los resultados que le entregan los docentes, este informe es elevado a la UGEL, quien al recepcionarlo, solo considerando el cumplimiento del mismo pero evade su responsabilidad de analizar y otorgar sus observaciones y recomendaciones para su mejora.

Objetivo Específico 3: Proponer las características de liderazgo que debe desempeñar los directivos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021.

El liderazgo expresado por los directivos de las IER del distrito de Aco, necesita de un cambio radical, ellos tienen que alejarse del liderazgo impositivo, para pasar al liderazgo transformacional iniciando con ello el cambio en la gestión de sus instituciones educativas, implementado en ellas la participación activa de todos los miembros, otorgándoles la confianza necesaria para la ejecución de los planes elaborados en trabajos grupales, incentivando a los docentes a desarrollar de la mejor manera su trabajo y a los estudiantes a esforzarse en la adquisición de los aprendizajes planificados por los docentes, todo ello enmarcado en un objetivo en común, el logro de los aprendizajes de los estudiantes de las IER del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín. En realidad, de las IER, es necesario que los directivos, centren su labor en las características del liderazgo transformacional, enfocándose en desplegar sus esfuerzos en el desarrollo profesional de los docentes a su cargo y el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes pertenecientes a la institución que están dirigiendo (Rojas, *et al.*, 2020). Estas características deben estar enmarcadas en un ambiente generador y facilitador de nuevos aprendizajes, reconociendo los esfuerzos de los estudiantes para este fin, el promover y facilitar la continua formación de los docentes para mejorar el servicio que brinda la institución educativa es responsabilidad del

directivo, esto conlleva a una gestión óptima de los recursos humanos y pedagógicos, llegando a la eficiencia institucional y el bienestar de la comunidad en pleno (García, Díaz y Ubago, 2018).

Para obtener avances significativos en las IER del distrito de Aco, es necesario satisfacer las necesidades que se demandan en el interior de la misma, y el correcto desarrollo de las propuestas que encaminarán el progreso en los aprendizajes de los estudiantes y en la enseñanza de los docentes, llegando a comprender a estos últimos como los agentes necesarios para el cambio y la transformación del servicio educativo (Rangel, 2017). El liderazgo del directivo es trascendental, es el líder que orienta y otorga la confianza necesaria a su personal para el desarrollo de sus actividades, no solo delega la ejecución de tareas educativas, sino que confía en el desarrollo de los mismos y motiva al buen cumplimiento de las funciones pedagógicas de los miembros de su comunidad educativa, teniendo presente que ello, conllevará a la formación de nuevos líderes del contexto en el cual se desenvuelven (Armijo, Aguadé y Marcos, 2017). Estas últimas características son propias del liderazgo compartido, los cuales deben de hacer suyos los directivos de las IER del distrito de Aco, para complementar y llegar a ser líderes transformacionales educativos, y del contexto en el cual realizan sus labores.

En el marco del liderazgo transformacional el desempeño de los directivos de las IER del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, debe estar caracterizado por tres acciones esenciales propuestas por Méjico (2021): (a) Generar confianza en sus potencialidades, a los integrantes de la institución, brindándoles su apoyo necesario cuando se presenten dudas en la labor que desempeñan. (b) Proponer y desarrollar reuniones de integración entre los miembros de la comunidad educativa para una interacción armoniosa, que se refleje en la interacción de los miembros en los grupos de trabajo institucional. (c) Brindar autonomía de planificación, ejecución y evaluación de los planes de propongan los grupos de trabajo de la institución, realizando acciones de monitoreo y acompañamiento, para proponer alternativas de solución a las dificultades que surjan durante la ejecución, apoyando de esta manera al cumplimiento de los objetivos trazados en los planes propuestos por los grupos de trabajo. Además, respecto a su relación con los demás actores educativos, de acuerdo a Rojas y Di

Fiore (2019) el liderazgo del directivo debe de estar caracterizado por (a) Propiciar el respeto entre los integrantes de la comunidad educativa y seguridad en la ejecución de sus actividades para obtener mejores resultados. (b) Deshacer los controles estrictos del cumplimiento de funciones del personal y miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de generar la autoevaluación y la mejora del desempeño personal.

Con todos estos resultados, puedo afirmar lo planteado en el supuesto teórico de la investigación es decir que: las características del liderazgo de los directores de las IER del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, están relacionados al liderazgo impositivo, no favorecen al progreso de los aprendizajes de los estudiantes por estar muy alejados de cumplir este fin y solo apuntar al cumplimiento de sus funciones administrativas para evadir posibles sanciones de parte de los especialistas de UGEL de la provincia de Concepción.

## V. CONCLUSIONES

Primero: El Liderazgo que demuestran los directivos de las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín están enmarcados en el liderazgo impositivo, caracterizado por imponer los documentos de gestión para el desarrollo de las actividades educativas, encomendar la ejecución de actividades a los docentes bajo el tenor de responsabilidad funcional, no permite el intercambio de ideas solo consolida resultados para elevarlos a los especialistas de UGEL Concepción, no considera necesario utilizar las necesidades e interés de los estudiantes en la planificación, por considerar que los estudiantes no van a lograr grandes progresos en sus aprendizajes, por lo cual no hace participar a los padres de familia en el aprendizaje de hijos, dedicando un mayor tiempo al desempeño de funciones administrativa para responder a un calendario de entrega de documentos e informes y así evitar posibles sanciones administrativas de parte de los especialistas de UGEL, quienes a la vez solo evalúan la gestión del directivo en función al cumplimiento de la entrega de informes mensuales y bimestrales, dejando de lado la evaluación socioformativa de los procesos y actividades para el progreso de los aprendizajes de los estudiantes.

Segundo: Los directivos no planifican actividades en favor el progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, ello se ve reflejado en la falta de contextualización de la situaciones de aprendizaje, lo que conlleva a que no se impulse la autonomía en los aprendizajes de los estudiantes y la falta de planteamiento de situaciones de aprendizaje retadoras, las actividades de aprendizaje son planificadas a criterio de los docentes sin necesidad de ser puestas a consideración de los demás docentes, porque el directivo no genera espacios para compartir la planificación, experiencias exitosas y apoyo mutuo para solución problemas que surgen en el proceso educativo.

Tercero: Los directivos de las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, no elaboran correctamente el

Plan de mejora de los aprendizajes, de sus estudiantes, el diagnóstico está fuera de la realidad al no considerar el contexto, necesidades e intereses de sus estudiantes, el directivo no sensibiliza en la importancia de este trabajo a sus docentes, quienes son los responsables de generar sus actividades que también están fuera de la realidad de los estudiantes, la evaluación solo se basa en los informes de resultados de la aplicación de las actividades del plan de mejora, sin considerar la evaluación del proceso de implementación del mismo, redactándose un informe final que se eleva a la UGEL, para cumplir con el calendario administrativo de entrega de informes.

Cuarto: Los directivos de las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, tienen que deshacerse del liderazgo impositivo que los caracteriza, y adoptar al liderazgo transformacional, desplegando sus características esenciales de confianza, motivación y carisma hacia los docentes, padres de familia y estudiantes para cumplir las metas trazadas en los documentos de gestión, propiciar el trabajo en equipo y acompañamiento hacia los docentes, para resaltar los logros obtenidos y dar solución a los problemas encontrados en el proceso educativo que desarrollan, a través de la exposición de experiencias exitosas y, el trabajo colaborativo en equipos.

## VI. RECOMENDACIONES

- Primero: Al coordinador de la red de instituciones educativas del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, compartir los resultados de la investigación con los directivos de las instituciones educativas, haciendo énfasis en la adopción del liderazgo transformacional por parte de los directivos así iniciar el cambio en las instituciones educativas con la finalidad de encaminar el progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las IER del distrito de Aco.
- Segundo: A los directores de las instituciones educativas del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, desarrollar las características del liderazgo transformacional, por los excelentes resultados que se han obtenido en otros contextos semejantes a la ruralidad existente en el distrito de Aco, considerando la inspiración, confianza, motivación y carisma, para la planificación de los documentos de gestión y del plan de mejora, considerando las características del contexto, necesidades e intereses de los estudiantes, teniendo como objetivo en común el progreso de los aprendizajes de los estudiantes.
- Tercero: A los especialistas de la UGEL Concepción, se les recomienda: (a) Mejorar la evaluación de la gestión de los directores, dando mayor relevancia al proceso de logro de los aprendizajes, acompañando y dando sugerencias para mejorar este proceso a los directores y docentes, (b) Dentro de sus funciones, la recepción de documentos de gestión e informes no debe de quedar allí, sino que tienen que dedicarse a la revisión, para otorgar sus observaciones y sugerencias a los directivos y el seguimiento de la aplicación de lo planificado en ellos, con la finalidad de mejorar los documentos de gestión y orientarlos al progreso de los aprendizajes de los estudiantes
- Cuarto: A los docentes de las instituciones educativas del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, considerar el contexto, necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, como punto de partida del diagnóstico situacional de los estudiantes e iniciar una correcta planificación de sus actividades curriculares.

## VII. PROPUESTA

La investigación plantea como propuesta para mejorar el liderazgo directivo reflejado por los directivos de las IER del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, la aplicación de los lineamientos del liderazgo transformacional. Un líder transformacional es aquel que motiva a su comunidad educativa a realizar cada día mejor su trabajo, incidiendo en ello para producir cambios positivos en cada miembro de la comunidad educativa (Camarero, 2015), desde este punto de vista, las características de Liderazgo que deben de expresar los directivos de las instituciones educativas del distrito de Aco, de acuerdo a Asprella (2015) son: (a) Afinidad entre lo que planifica y lo que ejecuta dentro y fuera de la institución; (b) Capacidad, armonía y serenidad para afrontar los problemas existentes en la en la institución educativa; (c) Fortalece e inspira a los integrantes de su comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos trazados; (a) Es perseverante al afrontar los problemas que surgen en el desarrollo de los planes que ejecuta junto a su comunidad; (b) fomenta la participación activa de los miembros de su institución, motivándolos a la superación personal.

El liderazgo transformacional expresado por los directivos, conlleva a que los miembros de la institución educativa se apropien de la misión y laboren para llegar a la visión que se ha trazado la institución (Flores, 2015). La generación de un clima adecuado en el desarrollo de las labores, es una virtud de todo líder con características transformacionales, por ello los directivos de las IER del distrito de Aco, tienen que empoderarse de esta y las demás características transformacionales expuestas, así también este clima adecuado va a propiciar entusiasmo en el desarrollo de actividades, involucrándose todos con el propósito educativo de la institución, con el compromiso de llegar a los metas trazadas y tener una productividad adecuada, expresada en el logro de los aprendizajes de los estudiantes (Herrera, 2016). Este tipo de liderazgo, exige a los directivos de las IER dejar de lado prácticas de rigurosidad y exigencia en el cumplimiento de las metas, para pasar a ejecutar un monitoreo y acompañamiento oportuno del desarrollo de actividades de parte de los integrantes de la institución educativa, involucrándose en los mismos para rescatar las necesidades y requerimientos de los participantes, para encaminar el logro de los objetivos planteados y lograr la meta máxima de una



institución educativa, la cual es llegar al logro de los aprendizajes planificados al iniciar un periodo escolar (Zevallos; 2020). Todas estas características del liderazgo transformacional, deben de estar enmarcado en un marco ético, que brinde a todos los miembros de la institución, en especial a los estudiantes, su apoyo profesional de forma empática por las condiciones actuales de aislamiento producto de la pandemia del COVID-19, brindando el soporte emocional necesario al estudiante y a sus familiares para superar las dificultades, la motivación para el desarrollo de las actividades asignadas por los docentes y generar los espacios de retroalimentación entre docentes y estudiantes para mejorar los aprendizajes (Rodríguez; 2020).

Referente al PMA a desarrollar, es propuesta de la investigación, la implementación del PMA, acorde con el contexto de las IER del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, el cual, debe de iniciarse con la sensibilización a todo el personal de labora en la institución sobre los aspectos a mejorar y las metas a que se desea alcanzar, este proceso es primordial la motivación de parte de los directivos de las IER (Nzare, 2003). Una vez enfocados en lo que se desea alcanzar, se tiene que ejecutar el diagnóstico situacional de los aprendizajes de los estudiantes, obtenidos en los años anteriores, aquí el insumo esencial son las actas de evaluación de los años anteriores, los resultados de las evaluaciones censales de los estudiantes y la evaluación diagnóstica aplicada al iniciar un periodo lectivo. Con estos datos iniciar la etapa de diagnóstico, para determinar la situación real de los estudiantes, referente al progreso y logro de los aprendizajes desarrollados el año lectivo anterior, teniendo presente la situación real de los estudiantes; el equipo de trabajo institucional (docentes y directivo) debe de priorizar las áreas curriculares con mayores dificultades para ser incluidas en el PMA, y en base a ellos iniciar con la planificación de las actividades para mejorar el aprendizaje de los estudiantes en las áreas curriculares seleccionadas, además estas actividades deben de estar relacionadas con los objetivos que pretende alcanzar el PMA (Palacios, Toribio y Deroncele, 2020).

La implementación de las actividades propuestas, es la etapa más importante del PMA, requiere de un trabajo conjunto de los docentes y el directivo, quienes deben de incrementar la confianza de los estudiantes para comprender y desarrollar las actividades, monitoreando su desempeño y progreso en sus aprendizajes, así

también el directivo, tiene que acompañar esta etapa, principalmente para apoyar a los docentes a la solución de problemas que surjan en la aplicación de las actividades, proponiendo medidas correctivas, que encaminen las actividades al logro de los objetivos planteados en el PMA (Asiú, Asiú y Barboza, 2021). Finalmente, la etapa de evaluación, se debe de trabajar de manera formativa, a lo largo del proceso de implementación de las actividades, es la evaluación formativa, la que mostrará las dificultades que surgen en la aplicación de las actividades y orientará las mejoras que se debe de implementar en el desarrollo del PMA, al final se realizará la evaluación del proceso de implementación de actividades, esta evaluación servirá para rescatar los logros obtenidos en el desarrollo del plan de mejora y describirá las dificultades que se ha tenido, en base a ellos se realizará un nuevo diagnóstico y se propondrán actividades innovadoras al PMA a ser aplicada en el siguiente periodo escolar (Galarza, 2021). Es propuesta de la investigación, la implementación del ABP, como actividad esencial del PMA, ya que con él, se plantea un problema del contexto, a ser resuelto por un equipos de estudiantes, ellos elaborarán un plan de actividades cuyo desarrollo debe de ser guiado mediante el desarrollo de experiencias de aprendizaje por los docentes y el directivo debe de brindar las condiciones operativas para llevarlas a cabo, al final exponer sus resultados no solo a sus compañeros, sino a la comunidad educativa en pleno, así plasmar en los estudiantes aprendizajes significativos, con los cuales resuelvan situaciones de aprendizaje retadores que encaminen el progreso de los aprendizajes de los estudiantes (Vera, *et al.*, 2021).

## REFERENCIAS

- Álvaro, L. et al. (2017) *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar*. Recuperado de: [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7\\_LA\\_L2\\_12-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf)
- Armijo, P., Aguadé, I. y Marcos, S. (2017) *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes*. Obtenido de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n1/art03.pdf>
- Asprella, G. (2015) *Modelos de gestión en Directivos de instituciones educativas de nivel secundario*. [Tesis Doctoral] obtenido de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/39743/Tesis%20Gabriel%20Asprella.%20Versi%F3n%20impresa.pdf?sequence=1>
- Asiú, L., Asiú, A. y Barboza, O. (2021) *Evaluación formativa en la práctica pedagógica: una revisión bibliográfica*. Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n78/1990-8644-rc-17-78-134.pdf>
- Calderón, M. (2019) *La planificación Microcurricular: una herramienta para la innovación de las prácticas educativas*. Obtenido de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/2900/2995>
- Camarero, M. (2015) *Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de tarragona*, [Tesis Doctoral] obtenido de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>.
- Cantú, I., Medina, A., y Martínez, F., (2019) *Semillero de investigación: Estrategia educativa para promover la innovación tecnológica*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v10n19/2007-7467-ride-10-19-e011.pdf>
- Carranza, M. (2020) *Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes*. Obtenido de: <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598/647>
- Castillo, E. y Vásquez, M. (2003) *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>

- Castro, R. (2018) *La educación inclusiva y su configuración desde los imaginarios sociales y la hermenéutica reflexiva*. Recuperado de: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/3621/3539>
- Day, C. y Quing, G. (2015) *Educadores Resiliente, escuelas resilientes. Construir y sostener la calidad educativa en tiempos difíciles*. Obtenido de: [https://www.academia.edu/38206646/Educadores\\_resilientes\\_escuelas\\_resilientes\\_construir\\_y\\_sostener\\_la\\_calidad\\_educativa\\_en\\_tiempos\\_dif%C3%ADciles](https://www.academia.edu/38206646/Educadores_resilientes_escuelas_resilientes_construir_y_sostener_la_calidad_educativa_en_tiempos_dif%C3%ADciles)
- Dorantes, J. (2017) *Instrumentos de Evaluación: Rúbricas Socioformativas*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560025>
- ESCALE (2020) *Número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo*. Obtenido de: [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=29&cuadro=539&forma=U&dpto=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=29&cuadro=539&forma=U&dpto=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)
- Esteban, N. (2018) *Tipos de Investigación*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Eta, S. (2010) *Acciones para elaborar un plan de mejora*. Obtenido de: [https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es\\_un\\_plan\\_de\\_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04](https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04)
- Feo, R. (2018) *Diseño de situaciones de aprendizaje centradas en el aprendizaje estratégico*. Obtenido de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680842/TP\\_31\\_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/680842/TP_31_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernández, R. (2006) *Investigación cualitativa y psicología social crítica en el Chile actual: Conocimientos situados y acción política*. Obtenido de: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/163/364/0>
- Ferreira, M., Olcina, G. y Reis, J. (2019) *El profesorado como mediador cognitivo y promotor de un aprendizaje significativo*. Obtenida de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v43n2/2215-2644-edu-43-02-00599.pdf>

- Flores, C. (2015) *Liderazgo de los equipos directivos y su impacto en los aprendizajes*, [Tesis Doctoral] obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=55838>
- Fullan, M. (2011) *Research on educational change: current and future* Obtenido de: <http://revistalasaliana.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/lasaliana/article/view/291/449>
- Galarza, F. (2021) *Evaluación formativa: revisión sistemática, conceptos, autorregulación y educación en línea*. Obtenido de: <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5368/4997>
- García, I. (2021) *Liderazgo distribuido en las organizaciones educativas madrileñas un estudio de casos*. Recuperado de: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/download/13423/10321/47140>
- García, I., Díaz, M., y Ubago, L. (2018) *Educational Leadership Training, the Construction of Learning Communities. A Systematic Review*. Obtenido de: <https://www.mdpi.com/2076-0760/7/12/267>
- Hallinguer, P. y Murphy, J. (2012) *Liderazgo Educativo y desarrollo profesional docente*. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/313793757\\_Liderazgo\\_educativo\\_y\\_desarrollo\\_profesional\\_docente\\_Una\\_revision\\_internacional/link/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/download](https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional/link/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/download)
- Hernán, M., Lineros, C., y Ruiz, A. (2021) *Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911120301412>
- Hernández, J., Jiménez, Y. y Rodríguez, E. (2018) *Desarrollo de competencias de pensamiento creativo y práctico para iniciar un plan de negocio: diseño de evidencias de aprendizaje*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n17/2007-7467-ride-9-17-314.pdf>
- Hernández, J. (2013) *Procesos de Evaluación de las competencias desde la Socioformación*. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/289379489\\_Procesos\\_De\\_Evalua](https://www.researchgate.net/publication/289379489_Procesos_De_Evalua)

cion\_de\_las\_Competencias\_Desde\_la\_Socioformacion/link/568c42ee08ae71d5cd04c5ef/download

Herrera, J. (2017) *La investigación cualitativa*. Obtenido de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%c3%b3n%20cualitativa.pdf>.

Herrera, F. (2016) *Perfil profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca*, [Tesis Doctoral] obtenido de: <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/29477>.

Leithwood, K. y Louis, R. (2009) *Prácticas de Liderazgo directivo y resultados de aprendizaje*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>

Lopezosa, C. (2020) *Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz*. Recuperado de: [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa\\_Methodos\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Maldonado, M., et al. (2019) *Learning Strategies for the Development of the Autonomy of Secondary School Students*. Obtenido de: [http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n2/en\\_a16v7n2.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n2/en_a16v7n2.pdf)

Méjico, N. (2021) *Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>

MINEDU (2020) *Resultados de aprendizajes 2019*. Obtenido de: <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/PPT-web-2019-15.06.19.pdf>

MINEDU (2016) *Compromisos de gestión Escolar*. Obtenido de: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

Montoya, L. y Juárez, L. (2019) *Rúbrica socioformativa para favorecer la calidad educativa como parte de la metodología de diseño instruccional ADOIVA*. Obtenida de: <https://rediech.org/ojs/2017/index.php/recie/article/view/356>

- Murillo, F. y Krichesky, G. (2012) *El Proceso de Cambio Escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora de las Escuelas*. Obtenido de: [https://www.perueduca.pe/recursosedu/curso\\_virtual/digc/dige/2021/unidad\\_3/sesion7/interactivo/story\\_content/external\\_files/El%20Proceso%20de%20Cambio%20Escolar.%20Una%20Gu%C3%ADa%20para%20Impulsar%20y%20Sostener%20la%20Mejora.%20MURILLO%202012.pdf](https://www.perueduca.pe/recursosedu/curso_virtual/digc/dige/2021/unidad_3/sesion7/interactivo/story_content/external_files/El%20Proceso%20de%20Cambio%20Escolar.%20Una%20Gu%C3%ADa%20para%20Impulsar%20y%20Sostener%20la%20Mejora.%20MURILLO%202012.pdf)
- Murillo, J. y Hernández, R. (2011) *Liderando escuelas justas para la justicia social*. Obtenido por: <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/337>
- Murillo, J. (2006) *Dirección Escolar para el cambio del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/28130573\\_Direccion\\_Escolar\\_para\\_el\\_Cambio\\_Del\\_liderazgo\\_Transformacional\\_al\\_Liderazgo\\_Distribuido](https://www.researchgate.net/publication/28130573_Direccion_Escolar_para_el_Cambio_Del_liderazgo_Transformacional_al_Liderazgo_Distribuido)
- Nzare, A. (2003) *The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes: A Preliminary*. Obtenido de: <https://www.aare.edu.au/data/publications/2003/bar03777.pdf>
- Niño, N. y Tobón, S. (2017) El plan de mejora de la unidad de aprendizaje patrimonio natural y turismo desde la socioformación. Recuperado de: <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/704/1124>
- Ñañez, M. y Lucas, G. (2017) *Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6931371>
- Olmo, M. (2017) *Liderazgo resiliente en directores de Educación secundaria en contextos desafiantes*. [Tesis Doctoral] obtenido de: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/49016/28873610.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, R., et al. (2020) *Aproximación fenomenológica y hermenéutica de los expertos en recreación, sobre las teorías del ocio y el tiempo libre en el proceso de socialización en las instituciones educativas*. Recuperado de: <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1269/2293>

- Palacios, M., Toribio, A. y Deroncele, A. (2020) *Innovación educativa, en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura*. Obtenido de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2219/2193>
- Parrado, J. (2021) *Liderazgo pedagógico post pandemia. Reto educativo latinoamericano*. Recuperado de: <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/185/283>
- Piza, N., Amaquema, F. y Beltrán (2019) *Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. algunas precisiones necesarias*. Obtenida de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Proaño, D. Gisbert, V. y Pérez, E. (2017) *Metodología para elaborar un Plan de Mejora Continua*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6300064.pdf>
- Quintana, Y. (2018) *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica*. Obtenida de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/834/83460719005/83460719005.pdf>
- Ramos, C. (2020) *Los alcances de una investigación*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Rangel, Y. (2017) *Enfoque complejo del liderazgo compartido en el gerente educativo*. Obtenido de: [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/128/123](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/128/123)
- Riveras, J. (2020) *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas* [Tesis Doctoral] Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/672024>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de: [https://es.slideshare.net/jorgeadriandj/comportamiento-organizacional-edicin-15?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/jorgeadriandj/comportamiento-organizacional-edicin-15?from_action=save)
- Robinson, V. (2019) *Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio*. Obtenido de: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3068>



- Rodríguez, J. (2021) Percepción de estudiantes acerca de educación en línea en el marco de la emergencia sanitaria covid-19 caso 05. Recuperado de: <http://200.31.31.137:8080/bitstream/ucasagrande/2630/1/Tesis2813RODp.pdf>
- Rojas, O., et al. (2020) *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*. Obtenido de: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86262020000100237](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237)
- Rojas, L. y Di Fiore, M. (2019) *Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas*. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/6954/6524>
- Romero, C. (2021) *Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Ruiz, M. (2016) *Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo*. Obtenido de: <https://www.uncervantes.cl/wp-content/uploads/2020/11/Diagn%C3%B3stico-Institucional-y-Plan-de-Mejoramiento-Educativo-Mar%C3%ADa-Teresa-Ruiz-Guti%C3%A9rrez.pdf>
- Salgado, A. (2007) *Investigación Cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf>
- Sardon, D. (2017) *Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas*. Obtenido de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v19n3/a07v19n3.pdf>
- Sarmiento, J. (2017) *Desarrollo del pensamiento crítico y creativo mediante estrategias interconectadas: estrategias de aprendizaje, lectura crítica, y ABP*. Obtenida de: <https://pca.edu.co/editorial/revistas/index.php/gci/article/download/113/108>

- Serra, C. (2004) *Etnografía escolar, etnografía de la educación*. Obtenido de: <https://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/LEB0103/documentos/EtnografiaescEtneeduc.pdf>
- Tobón, S. y Jaik, A. (2012) *Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional*. Obtenido de: [http://redie.mx/librosyrevistas/libros/aplicacion\\_competencias.pdf](http://redie.mx/librosyrevistas/libros/aplicacion_competencias.pdf)
- Tobón, S. Pimienta, J. y Garcia, J. (2010) *Secuencias Didácticas: Aprendizaje y Evaluación de Competencias*. Obtenido de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53613320/7\\_Tobon\\_Pimienta\\_Secuencias\\_Didacticas\\_-\\_Aprendizaje\\_y\\_Evaluacion.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53613320/7_Tobon_Pimienta_Secuencias_Didacticas_-_Aprendizaje_y_Evaluacion.pdf)
- Tobón, S. (2006) *Aspectos básicos de la Formación basado en Competencias*. Obtenido por: [https://yavne.edu.mx/pages/circular/cch/inicio2015/asp\\_bas\\_com.pdf](https://yavne.edu.mx/pages/circular/cch/inicio2015/asp_bas_com.pdf)
- Uribe, A., Arredondo, S., y López, M. (2019) *Diagnóstico de gestión Institucional: Un estudio de caso en educación básica*. Obtenido de: <https://148.216.29.55/index.php/rfcca/article/view/106/101>.
- Vargas, M. (2016) *Estudio para el desarrollo de actitudes y comportamientos de liderazgo en las personas que ocupan el puesto de director de Colegio Técnico Profesional en la Región Educativa de Desamparados, Costa Rica*. [Tesis Doctoral] obtenido de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=r1kDI9ed%2BjAVargas%3D>
- Vera, R. et al. (2021) *Metodología del aprendizaje basado en problemas aplicada en la enseñanza de las Matemáticas*. Obtenido de: <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/763/641>
- Wong, M. (2016) *Plan de Mejora a partir del diagnóstico y aplicación de estrategias de aprendizaje (ACRA) en los estudiantes de educación USAT: ingreso regular y beca Vocación de Maestro*. Obtenido de: <https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/74>

Zevallos, M. (2020) Acompañamiento digital para los docentes. Recuperado de:  
[https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-  
docentes20/article/view/164/441](https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/164/441)

Anexo 1  
Antecedentes más cercanos a la investigación

	Antecedente 1	Antecedente 2	Antecedente 3	Trabajo del investigador
Autor (año) Tema	García I. (2021) Liderazgo distribuido en las organizaciones educativas madrileñas un estudio de casos	Riveras, J. (2020) La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizada orientada a la innovación de las escuelas	Olmo, M. (2017) Liderazgo resiliente en directores de Educación secundaria.	Palomino, C. (2021) Liderazgo Directivo frente al Progreso de los Aprendizajes de estudiantes de Instituciones Educativas Rurales, distrito de Aco, Junín, 2019-2021
Objetivo	Comprender las dimensiones que involucran el liderazgo distribuido a través de la descripción de dos casos representativos de escuelas públicas	Analizar la influencia del liderazgo del director en la generación de una cultura escolar favorable a la innovación de las escuelas.	Describir el Liderazgo de la dirección escolar de los centros estudiados.	Identificar las características del Liderazgo de los Directivos frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019 – 2021.
Enfoque de Investigación	Cualitativo	Mixto: Cuantitativo-Cualitativo	Cualitativo	Cualitativo
Paradigma	Interpretativo	Interpretativo	Interpretativo	Interpretativo
Tipo	Aplicada	Básica	Aplicada	Básica
Diseño	Estudio de casos	Estudio de casos	Estudio de Casos	Hermenéutico
Involucrados	2 directivos de contextos desafiantes de Madrid – España	6 directores de la región de Magallanes en Chile.	2 directores de la ciudad de Granada y uno de Madrid.	2 directivos de I.E. del nivel inicial, 2 directivos de I.E. del nivel primaria, 1 directivo de I.E. del nivel secundario
Técnicas de recolección	- Entrevista estructurada - Análisis documental.	- Entrevista estructurada - Encuesta	- Entrevista. - Observación participante	- Entrevista semiestructurada - Análisis Documentario

Instrumento de recolección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de entrevista</li> <li>- Matriz de categorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guion de entrevista</li> <li>- Cuestionario de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diario personal de Investigación.</li> <li>- Guía de entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grabaciones de audio,</li> <li>- Lista de cotejo de los documentos de gestión</li> </ul>
Conclusión	<p>El director comprende que para viabilizar el trabajo institucional tiene que hacer ajustes a la norma, esencialmente en compartir la toma de decisiones fomentando de esta manera la cooperación en la ejecución de las tareas, de forma indirecta consiguiendo con ello la integración de los integrantes de los grupos de trabajo y los mismos grupos, finalmente adopta el papel de facilitador y comunicador colaborativo.</p>	<p>Los directivos de escuelas objeto de estudio presentan características innovadoras evidentes, basan su liderazgo en el dialogo, la participación, la toma de decisiones realizada en consulta con los distintos equipos e involucrados. Existe una marcada preocupación de los aspectos de enseñanza aprendizaje, por sobre lo administrativo, también se explicita una preocupación por responsabilizar y responsabilizarse de las acciones que se llevan a cabo en las escuelas, la distribución de liderazgo, ayudado por la estructura administrativa de las escuelas, apoya que el liderazgo se manifieste de una manera colectiva más que de una acción individual de quien ostenta el cargo de director.</p>	<p>Los directivos plantean entre sus metas mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, para lo cual plantean cambios en la forma de enseñar, así como el liderazgo y la organización de estos procesos para conseguir resultados exitosos.</p>	<p>El Liderazgo que demuestran los directivos de las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín están enmarcados en el liderazgo impositivo, caracterizado por imponer los documentos de gestión para el desarrollo de las actividades educativas, encomendar la ejecución de actividades a los docentes bajo el tenor de responsabilidad funcional, no permite el intercambio de ideas solo consolida resultados para elevarlos a los especialistas de UGEL Concepción, no considera necesario utilizar las necesidades e interés de los estudiantes en la planificación, por considerar que los estudiantes no van a lograr grandes progresos en sus aprendizajes.</p>

Anexo 2  
Matriz de Categorización.

Ámbito Temático	Problema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos de la Investigación	Categorías	Subcategorías
<p>El escenario de estudio es la Zona Rural del Distrito de Aco, las cuales están a una altitud de 3900 m.s.n.m., ubicada en la provincia de Concepción, perteneciente a la región Junín se encuentra a una distancia de 27 km de la capital de región (Huancayo), el distrito de Aco, está ubicada a 11 Km de la provincia de Concepción, en ambos casos se</p>	<p>¿Cuáles son las características del Liderazgo directivo que demuestran los directores frente al Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones educativas de la zona rural del distrito de Aco, provincia de Concepción región Junín, 2019 - 2021?</p>	<p>- ¿Por qué los directivos de las zonas rurales del distrito de Aco, región Junín, no confían en los estudiantes de las zonas rurales, para que ellos logren mayores progresos en sus aprendizajes, consiguiendo desarrollar los desempeños establecidos por el Currículo Nacional de Educación Básica?</p> <p>- ¿Por qué los directivos de las zonas rurales dan mayor importancia al cumplimiento de sus funciones administrativas, que impulsar estrategias para fomentar el progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las zonas rurales?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Identificar las características del liderazgo de los directivos frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> - Describir las actividades que desarrolla el directivo para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones rurales del Distrito de Aco, provincia de</p>	<p>Categoría 1:  Liderazgo Directivo</p> <p>Categoría 2:  Progreso de los aprendizajes.</p>	<p>- Evaluación de la gestión escolar.</p> <p>- Rubricas socioformativas.</p> <p>- Tipo de Liderazgo.</p> <p>- Situaciones significativas de aprendizaje.</p> <p>- Autonomía en el aprendizaje.</p> <p>- Aprendizaje Significativo.</p> <p>- Actividades de aprendizaje retadoras</p>

<p>llega por carretera asfaltada en los primeros tramos y afirmada al entrar a la comprensión territorial del distrito. La Zonas Rurales del distrito de Aco comprenden las comunidades San Antonio de Quicha Chico y Quicha Grande, ubicados a una distancia de 5 km y 11 km respectivamente del distrito de Aco</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo justifican los directivos que los estudiantes de zonas rurales no puedan tener grandes progresos en sus aprendizajes y desarrollar los desempeños establecidos por el Currículo Nacional de Educación Básica?</li> <li>- ¿Qué actividades han propuesto los directivos para apoyar el progreso de los aprendizajes de los estudiantes de las zonas rurales? ¿Qué resultados han obtenido?</li> <li>- De alcanzar resultados negativos ¿Cómo justifican estos resultados negativos?</li> <li>- De no haber aplicado ninguna actividad ¿Qué los limita a cumplir con esta parte de sus funciones como líderes pedagógicos?</li> </ul>	<p>Concepción, región Junín, 2019-2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir las acciones realizadas por el directivo para mejorar las actividades planteadas en el plan de mejora de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones rurales del Distrito de Aco, provincia de Concepción, Región Junín, 2019-2021.</li> <li>- Proponer las características de liderazgo que debe de desempeñar los directivos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones rurales del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, 2019-2021.</li> </ul>	<p>Categoría 3: Plan de mejora de los aprendizajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de los estudiantes.</li> <li>- Sensibilización a los docentes.</li> <li>- Planificación de actividades.</li> <li>- Implementación de actividades del Plan de Mejora.</li> <li>- Evaluación del Plan de Mejora.</li> </ul>
---	--	--	--	---	--

## Anexo 3 Carta de presentación



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Lima, 29 de septiembre de 2021  
Carta P. 0973-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.  
Sergio Reynoso Lizano  
Coordinador  
Red de instituciones educativas del distrito de Aco - Concepción - Junín.

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a PALOMINO AQUINO, CESAR JULIAN; identificado con DNI N° 42269382 y con código de matrícula N° 7000824450; estudiante del programa de DOCTORADO EN EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Liderazgo directivo frente al progreso de los aprendizajes de estudiantes de instituciones educativas rurales, distrito de Aco, región Junín, 2019-2021.**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador PALOMINO AQUINO, CESAR JULIAN asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresar los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.





## Anexo 4

Oficio de permiso para obtener información de las instituciones educativas del distrito de Aco.



PERÚ

Ministerio  
de Educación



RED DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DISTRITO DE ACO

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Aco, 4 de octubre de 2021

**OFICIO N.º 00206 – 2021 - RIE/C**

**SEÑOR** : César Julián Palomino Aquino.  
Estudiante del programa de Doctorado en Educación  
Universidad César Vallejo, Filial Lima Norte

**ASUNTO** : Permiso para obtener información de las Instituciones Educativas perteneciente a la Red de Instituciones Educativas del distrito de Aco, con fines de investigación.

**REFERENCIA** : Carta P. 0973-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

Es grato dirigirme a Ud. y saludarlo cordialmente a nombre de la red de Instituciones Educativas del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, a la vez comunicarle que, en virtud de la carta de referencia, se le concede a Ud. el **permiso correspondiente para obtener información de las instituciones educativas de nuestra red educativa, con fines de investigación** de su tesis titulada: Liderazgo directivo frente al progreso de los aprendizajes de estudiantes de instituciones educativas rurales, distrito de Aco, región Junín, 2019-2021.

Al final de investigación, solicitamos compartir con todos los integrantes de la Red de Instituciones Educativas del distrito de Aco, los resultados de su investigación, para nuestro conocimiento y posibles aplicaciones en nuestro quehacer pedagógico.

Sin otro en particular me despido de Ud., deseándole los mayores éxitos en la investigación que va a desarrollar.

Atentamente

  
Lic. Sergio Reynoso Lizano  
COORDINADOR



## Anexo 5

Entrevista al Directivo identificado como 1, involucrado en la investigación.

Iniciamos la entrevista a un directivo de una institución educativa, del nivel primaria, perteneciente al distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín. Maestra buenas tardes, cuéntenos cuales son las características de su institución educativa.

Bien, maestro buenas tardes, mi institución educativa tiene la característica de multigrado, donde trabajamos 3 docentes la cual cada docente atiende a 2 secciones no, en cuanto a la infraestructura de la institución es de material noble, cuanta con materiales educativos para la educación virtual mi institución ha utilizado la plataforma del meet y las redes social como es el WhatsApp, los cuales han sido de mucha utilidad no, también la deficiencia que hemos tenido es la capacidad de acceso a estas plataformas de parte de los estudiantes.

Bien, respecto al desarrollo de liderazgo que ha desarrollo frente a los demás actores educativos como se ha desarrollado la planificación de los aprendizajes y de los documentos de gestión.

Bueno, para la elaboración de los documentos de gestión, se ha repartido cada docente, dando un tiempo prudencial o limitado para su elaboración y entrega al despacho no, ya que la UGEL, nos ha planteado una fecha límite para la entrega de estos documentos, luego de ello empezamos a trabajar la planificación curricular, la cual la realizamos en base a las programaciones de aprendo en casa, siguiendo la línea planteada en las situaciones significativas.

Respecto a ello, como se realizan la contextualización de las situaciones de aprendizaje.

Bueno, las situaciones de aprendizaje lo contextualizamos de acuerdo a las actividades productivas de la zona en la que nos encontramos, bueno es decir en base a la agricultura, también la ganadería no, característico de la zona de Quicha Grande, además de la alfarería que es otra actividad característico y muy significativo de los pobladores, entonces tratamos que los aprendizajes van relacionados con estas actividades para que sean significativas para los estudiantes

Entonces en esta planificación no toman en cuenta las expresiones de los estudiantes.

Referente a ello, consideramos en el diagnostico para la realización de las actividades he una evaluación de entrada a los estudiantes, en base a estos resultados se elaboran pues las actividades, cada docente se responsabiliza de un conjunto de actividades las cuales son consolidadas en un solo documento de planificación denomina programación curricular, adicionalmente a ellos se considera a esta planificación, la programación de las experiencias de aprendizaje que ya están planteadas en la plataforma de aprendo en casa no, las cuales en su mayoría son desarrolladas por los docentes y como refuerzo de etas actividades

nosotros planteamos pues las prácticas calificadas de razonamiento matemático y de comprensión lectora.

En este punto qué opina de utilizar el aspecto de las necesidades de aprendizaje e intereses de los estudiantes.

Bien, he las necesidades de aprendizajes de los estudiantes son comunes para todos, y siempre se tiene la manifestación de querer salir adelante, apoyar a su familia o de querer aprende nuevas cosas no, por lo que tenemos que apoyarlos a ellos y como las experiencias de aprendizajes al cual apuntan no, simplemente tenemos que organizarlas y de allí plantear nuestras actividades que queremos desarrollar.

Ya, entonces, por lo que usted de me comenta, en su institución educativa como se elabora y se implementa el plan de mejora de los aprendizajes.

Bien dentro de la institución educativa, el plan de mejora de los aprendizajes se desarrolla pues teniendo como punto de partida los resultados de los aprendizajes de los estudiantes no, de los años anteriores y la evaluación diagnóstica aplicada al inicio de año escolar, en base a estos resultados se determina pues el logro, el nivel de logros de aprendizaje conseguido por los estudiantes, entonces planteamos las actividades necesarias he, para elevar este nivel, es por ello que planteamos como actividades complementarias lo que es el razonamiento matemático y comprensión lectora, estas actividades se desarrollaron dos veces por semana, las cuales, he, las experiencias de aprendizaje en sí, fueron tomadas de la plataforma de aprendo en casa y se ha respetado los contenidos para el desarrollar de las clases y así como para la elaboración de los planificadores de las clases no, para cada semana.

Y estas actividades planificadas se elaboran en consenso con todos los docentes y que metodología siguen para su selección de estas actividades.

Bueno, las actividades son seleccionadas con la autonomía de cada docente, no realizamos ninguna reunión de consolidación, solo reunimos para ver el avance de nuestras actividades para comprobar nuestro avance en su aplicación.

Y en estas reuniones se realiza la evaluación para comprobar la efectividad que han tenido estas actividades planificadas por ustedes.

No, como le mencione en las reuniones solo vemos el avance de nuestras actividades, la evaluación que hacemos en las últimas semanas de gestión del año escolar, para determinar el avance que han tenido los estudiantes y determinar quiénes son promovidos y quienes pasan al programa de recuperación no, también en el cual el insumo a utilizar son las carpetas de recuperación que son elaboradas por el ministerio de educación y nosotros solo tenemos que compartirlas con nuestros estudiantes para su desarrollo posterior de la evaluación.

Y durante el desarrollo existe el seguimiento de parte de los especialistas de UGEL, a manera de observación y de apoyo en la solución de problemas que se puedan encontrar.

No, lo que se informa a los especialistas es la elaboración del plan de mejora de los aprendizajes no y el informe anual del desarrollo del mismo.

Ahora en lo que respecta a la relación que tiene usted con los padres de familia, como maneja la relación de ellos con el aprendizaje de los estudiantes.

Los padres de familia no asisten cuando se les convoca a reuniones de escuela de padres y de jornadas laborales, ellos siempre están con el pretexto, buscan el pretexto de que están ocupados en sus labores de la agricultura o de la alfarería, cuando se les menciona que tienen que cuidar a sus hijos, siempre están escapando de esta responsabilidad salvo algunos padres que, por lo cual siempre es un reto para nosotros lograr el compromiso de ellos.

Y sobre ello, han desarrollado algunas estrategias de concientización a los padres de familia.

No he considerado ese aspecto, por la sobre carga administrativa que tengo, solo se recomienda de manera individual, el apoyo a sus hijos cuando se les entrega las boletas de notas, he al término de un bimestre no, donde se les comenta que el avance, que deben de apoyar el avance de sus hijos.

En general ya como terminando, que expectativas de aprendizaje tiene usted de sus estudiantes.

Bueno, no tengo grandes expectativas, solo me esfuerzo por que aprendan lo necesario y solicitarlo por el currículo, es decir que lleguen al logro previsto de sus aprendizajes, por su propia realidad y bajo interés por el aprendizaje y dedicarse más al apoyo de sus padres de familia en las actividades productivas, no guardo grandes expectativas ni creo que puedan llegar a desarrollar aprendizajes más complejos, más aún por la gran lucha que realizo de cumplir con todas las actividades administrativas no que, encomiendo al buen criterio de los docentes para el desarrollo de estos aprendizajes y que los estudiantes logren los aprendizajes necesarios para defenderse en sus, en su contexto no.

Bien hemos terminado con la entrevista, muchas gracias por su colaboración maestra, muchas gracias por su tiempo y su apoyo.

Gracias maestro, hasta luego.

Capturas de pantalla de la grabación de la entrevista realizada al directivo 1.



Enlace de Drive de la grabación realizada:

<https://drive.google.com/file/d/1qWn7fK6i4vSwx8cNLCfEvfIAAnLyFHvN7/view?usp=sharing>

## Anexo 6

Entrevista al Directivo identificado como 2, involucrado en la investigación.

Bien, buenos días, vamos a realizar la entrevista, a una directora del nivel inicial de una institución educativa del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín, iniciamos preguntándole buenos días maestra, ¿Cuáles las características de su institución educativa?

Buenos días maestro César, bueno, las características de institución educativa donde actualmente estoy laborando es que nosotros alberga a 21 niños desde los 3 años hasta los 5 años estos niños provienen de una comunidad campesina de Quicha chico, que pertenece al distrito de Aco, los niños de la institución educativa son niños cohibidos, he son niños muy tímidos, es mas no tienen un buen desarrollo psicomotor, estos niños no poseen muchas habilidades, destrezas, cualidades por ello el trabajo de nuestras docentes en mayor parte ponen en querer motivar este desarrollo psicomotor en la educación que estamos llevando actualmente que es la semipresencial de la educación a distancia.

Bien, y ¿cuáles son las características de liderazgo de usted como directora de esta institución educativa expresa hacia el resto de su comunidad

Puedo mencionar qué soy una persona empática que comprendo la realidad de nuestros estudiantes de nuestros padres de familia no, y en esta difícil labor que tienen que realizar la docente iniciando del traslado a nuestra institución educativa que no es nada fácil, muchos de ellos tienen que caminar entre 3 a 5 km llegar a desarrollar sus labores, por lo cual el inicio del desarrollo de clase esta pactado para las 9 de la mañana en ocasiones se tiene que retrasar para iniciar a las 9:30 de la mañana respecto al desarrollo de las clases semipresenciales, puede indicar que se desarrolla iniciando con actividades de del desarrollo de habilidades psicomotrices para luego entrar netamente al desarrollo de las áreas curriculares.

De acuerdo a la problemática que usted a expresado en su institución educativa qué alternativas de solución usted ha propuesto y que se hayan aprobado para ser desarrolladas en la institución educativa.

Se ha planteado del desarrollo del Plan de mejora del aprendizaje, en el cual se pretende dar énfasis al desarrollo de habilidades psicomotrices ya que son el pilar en la educación inicial entre el desarrollar las áreas, y bueno que estos niños aprendan a manipular objetos a utilizar a diferenciarlos ya sea por color, forma, tamaño y otras características que ellos puedan rescatar

Y en este marco han ejecutado una estrategia con todos los requerimientos necesarios de un proyecto educativo.

No lo hemos logrado desarrollar en la institución principalmente por falta de materiales que nosotros podemos tener acá en la institución y que los padres de familia muchas veces no lo pueden conseguir, entonces nos limita nosotros a desarrollar nuevas estrategias no más aún con las diversas actividades

administrativas que involucran también a mi persona y que me llevan mucho tiempo para poderlos desarrollar como son las actividades psicomotrices.

Sí bien es cierto que los materiales son muy útiles, y usted también nos mencionaba que los estudiantes son un poquito cohibidos, que están un poco estáticos entrando en ese punto entonces no, no sería bueno que usted me mencione algunas actividades, aparte de las psicomotrices no, para estos estudiantes pueden desenvolverse mejor, pueden estar más activos e iniciar en ellos el despertar de nuevas aspiraciones

Si, si lo realizamos mediante algunas actividades psicomotrices es usualmente por tema de tiempo, los docentes tenemos que estar pendiente también del retorno hacia nuestros hogares, entonces son limitantes el tiempo no, que podemos tener nosotros, estamos terminando nuestras actividades en promedio las 12:45 y esperamos a los padres de familia para que recoja a sus niños o en todo caso los hermanos mayorcitos se los llevan a los más pequeños, decir que los niños vienen del nivel primario, existe otra porción de niños que no nos dedicamos a estas actividades administrativas, que son muy abrumadoras y por lo tanto hacen que nos descuidemos de las actividades pedagógicas.

Ya, he, y cuáles son esas actividades administrativas no, que pueda estar impidiendo que ustedes desarrollen estrategias pedagógicas en favor de los niños

Bueno, esto de mantenimiento de locales escolares lleva mucho tiempo, empezando por las coordinaciones que se tiene que hacer con los padres de familia, están buscando las proformas en las actividades que se va llevar a cabo y para también en los aspectos que tenemos que mejorar arreglar o reparar dentro de la institución educativa, tenemos que tener el visto bueno de los padres de familia pasado ello, la realización de las compras de traslado y justamente sobre aspectos no que involucra el presupuesto que nos dan por lo tanto muchas veces el hecho de estar buscando los mejores materiales el traslado de los mismos ya tiene que correr por cuenta propia, mi persona como directora además está al momento de ejecución al momento de esta ejecución que lo realiza principalmente con los padres de familia ya que tenemos que traer a un albañil en este caso de la ciudad nos resultaría muy costoso no, por diverso, por diversas este de, por diversos gastos que involucra. Ahora también, tenemos la ejecución del programa de Qaliwarma este programa tenemos que estar coordinando con los padres de familia tenemos que estar viendo la dotación es que nos llega la utilización de los mismos que están utilizando las cantidades indicadas por el personal de Qaliwarma además en todo ello también estamos logrando el mantenimiento de estos enseres con los cuales los niños están alimentándose adecuadamente con todos estos productos serían de dos grandes actividades administrativas que tenemos pero. Además los documentos que se exige y hace de manera a veces semanal o mensual a la UGEL que nos lleva tiempo no y si nos exigen que estemos enviando una diversidad de planes ya sea de carácter pedagógico, también nos exigen documentos de prevención en este caso planes que tenemos que tener en contingencia, de contingencia frente a desastres planes de Educación Ambiental y dentro este plan de Educación Ambiental hay una serie de documentos que también se tienen que elevar a la Ugel eso más que nada al inicio del año escolar no, entre

los meses de marzo abril pero también en el transcurso del año no, he eso es lo que un poquito nos hace pues que no se lleve bien nuestras actividades que nosotros planificamos. Eso sería.

Ya, hay algo importante que se ha mencionado acerca del Progreso del aprendizaje de los estudiantes y dentro justamente de los planes anuales que tienen que presentar, aparte del proyecto educativo institucional del proyecto curricular o del plan anual de trabajo no, en todos estos está inmerso un plan de mejora de los aprendizajes, dígame usted como desarrolla este plan de mejora de los aprendizajes en su institución educativa.

Bueno el plan de mejora de los aprendizajes los desarrollamos en función de la estructura que nos presenta como ejemplo las especialistas de educación inicial de la UGEL en función de ello nosotros empezamos a plantear nuestro plan de mejora de aprendizaje para las diferentes áreas que se trabajan en educación inicial este plan lo desarrollamos durante el año y estamos tratando de cumplir las actividades que nosotros nos planteamos en este plan y al final del año hacemos un informe de balance del desarrollo de nuestro plan de mejora

Si nosotros queremos mejorar algo tenemos que empezar obviamente por saber que tenemos que mejorar, entonces dígame de acuerdo con un estándar sobre un plan de mejora en general y esto llevandolo al sector educativo ¿Cuál es el proceso no como se elabora este plan de mejora de los aprendizajes?

Tenemos que empezar desde un diagnóstico situacional de cómo se encuentra a partir de ello plantear actividades y estas actividades tienen que ser evaluados para ver si funciona o no funciona

Entonces digamos usted como directora y el personal obviamente cumple con esta secuencia de pasos para el buen funcionamiento de un plan de mejora.

La verdad que no, el diagnóstico no, no lo realizamos los primeros días que los niños ingresan a la institución educativa, vemos sus dificultades como ya les puse anteriormente, qué son muy cohibido, no tiene mucho desplazamiento y entonces ese es el diagnóstico real que consideramos y a partir de ello planteamos nuestras actividades no, que es lo venimos desarrollando pero estas actividades lo hago si seguidamente simplemente en la parte de evaluación se realiza al final de año para ver qué porcentaje se ha cumplido en este este plan de actividades y en función de ello hacer el informe.

Usted o durante el año o durante ese año realiza un monitoreo de estas actividades para ver si se están cumpliendo en el desarrollo de los mismos.

No lo principal lo realizó, por estar dedicada al desarrollo de mis propias sesiones de aprendizaje, ese es una debilidad que tenemos y que tenemos que tratar de resolver no, porque para corregirlos, es algo muy necesario, llevar un control en estas actividades expresadas en el plan de mejora



Sobre la realidad misma de los de sus estudiantes usted considera que estos estudiantes pueden tener grandes progresos en sus aprendizajes que los estudiantes puedan alcanzar metas elevadas, obviamente con el apoyo que usted le pueda brindar desde su liderazgo como directivo.

La verdad que por las características de los estudiantes pienso que ellos desarrollan su aprendizaje más que nada para las actividades que tienen su contexto principalmente la agricultura que es la fuente económica principal de la zona de Quicha Chico más allá tenemos que tener un buen apoyo de parte el nivel primario del nivel secundario para ver cómo van desarrollándose pero desde mi perspectiva que yo los observé y en el comportamiento, las habilidades que ellos poseen, la verdad que más allá del trabajo agrícola que ellos pueden desarrollar no veo, lo veo muy difícil no, que ellos puedan aspirar a otras actividades complejas

Entonces he usted no plantea digamos actividades, planes que ayuden a los estudiantes a conseguir, los mejores resultados en sus aprendizajes, logrando los estándares que plantea el diseño curricular.

Por las mismas características de los estudiantes no planteó ese tipo de actividades como ya le mencioné aparte que, la mayor parte del tiempo lo dedico a al cumplimiento de las actividades administrativas que plantea la UGEL, por temor a las sanciones de tipo administrativas por no cumplir con ellos, No planteo otras actividades aparte de las sesiones de aprendizaje.

Entonces por lo descrito en su institución educativa, aparte del cumplimiento de lo establecido en El currículo nacional no se plantea otras actividades para mejorar los aprendizajes, no se plantean actividades digamos que ayuden a los estudiantes a cumplir los estándares de aprendizaje de su nivel y por ende podemos decir también que el plan de mejora de aprendizajes que ustedes plantean es básicamente por cumplir lo encomendado por la UGEL.

Si no podemos nosotros plantear otros otras actividades para conseguir mejor resultados en los estudiantes, como le digo porque observando el contexto, ellos no pueden tener alguna aspiración más allá de la actividad agrícola es decir ellos en su aprendizaje de contexto desde pequeños van aprendiendo las técnicas de calendario agrícola de actividades del sembrío, de cosecha y más que nada están en ellos y si bien es cierto se da plan de mejora, el cual puede ser muy bonito pero no los considero aplicable acá a nuestra realidad y por las diversas limitaciones que ya he mencionado y entonces pues si no estamos haciendo un plan de mejora básicamente por cumplir con el trámite, y por simplemente trabajar con los niños de acuerdo a lo que nos exige el currículo nacional, más allá de que estemos o no, muy cercano a lograr lo que viene en el currículo pues no, y los niños de acuerdo a lo que nos exige el currículo, más de que estemos cerca de lograr los estándares es básicamente por el contexto en el cual nos desenvolvemos, ya lo mencionó que estamos muy lejos de la ciudad muchas veces eso de venir caminando un buen tramo para llegar a nuestra institución y las limitaciones propias acá también de la población y obviamente desarrollar adecuadamente un plan de mejora de los aprendizajes.

Bien maestra gracias por sus expresiones, gracias por el tiempo dedicado a esta entrevista y será con nosotros hasta una nueva oportunidad. Muchas gracias por su atención.

No hay de que maestro Cesar.

Capturas de pantalla de la grabación de la entrevista realizada al directivo 2.



Enlace de drive de la grabación:

<https://drive.google.com/file/d/18L21cWC3QItW2BA04ktMr3DOZZb9n8uU/view?usp=sharing>

## Anexo 7

Entrevista al Directivo identificado como 3, involucrado en la investigación.

Vamos a iniciar la entrevista con un directivo que trabaja en la zona rural del distrito de Aco, del nivel primario, con el saludo de la mañana a usted maestra, nos podría mencionar cuales son las características de su institución educativa.

Buenas tardes profesor, bueno este, mi institución educativa es multigrado, es decir trabajos 3 docentes atendiendo a dos grados del nivel primario cada docente, por ello aparte de la función docente desempeñamos un cargo directivo de la institución educativa, soy un directivo pasivo y que trato de cumplir con mi labor administrativa de la mejor manera.

Bien, entrando a ese punto ¿Qué acciones desarrolla en la parte de administrativa de sus funciones?

Bueno en la parte administrativa, cumplo con el desarrollo del programa Qaliwarma, en la cual tengo que organizar y ordenar a los padres de familia, para la elaboración de los desayunos escolares, en estos tiempos de pandemia, tengo que elaborar los grupos de alimentos a ser repartidos a los padres de familia. También estoy a cargo de la planificación y ejecución del programa de mantenimiento del local escolar, el cual es una labor muy fuerte no, por el tiempo que se tiene que dedicar a ello.

Bien en lo que se refiere a los documentos de gestión que involucran a la institución educativa, ¿cómo es el desarrollo de ellos en su institución educativa?

Bueno, estos documentos son elaborados en el mes de marzo, por lo cual tenemos que organizarnos en los otros, con los otros docentes para hacernos responsables de la elaboración de ellos, ya sea por sorteo y por voluntad, al finalizar se elabora una carpeta de estos documentos los cuales son entregados a la UGEL.

Y, antes de la entrega de estos documentos, ¿existen reuniones en las cuales se tenga que compartir para mejorar el trabajo realizado por cada uno de ustedes?

Bueno, este no, porque siempre estamos con el tiempo muy ajustado que simplemente confiamos en la labor de cada docente.

Referente al PAT, las actividades consideradas allí, son elaboradas por un solo docente, entonces ¿todos tienen que acatar estas actividades planificadas para el año escolar?

Si, por que los documentos más resaltantes de la gestión que son el PEI y el PAT, son elaborados bueno por mi persona como directivo, entonces ya les proporciono la ruta de trabajo a los docentes.

Ya, cada año, hay preocupación por el progreso de los aprendizajes de los estudiantes, por ello existe la necesidad de elaborar un plan de mejora de los aprendizajes, ¿Cómo se elabora este plan en su institución educativa?

He, lo elaboramos teniendo como base las actas de evaluación del año anterior y los resultados de las evaluaciones de entrada, con ellos nos damos cuenta de que áreas están con bajos resultados, bueno los cuales tenemos que enfocarnos y planificar el desarrollo de los mismos con nuevos insumos que son propuestas de los docentes y que se tienen que implementar a lo largo del año escolar.

En el desarrollo de este plan de mejora de los aprendizajes, ¿Se considera el contexto de los estudiantes, las expectativas que se tiene referente a sus aprendizajes?

Bueno, este no, porque la realidad de la zona rural en la cual labora, es que los niños aprendan lo necesario para ayudar a sus padres y puedan trabajar en las labores y el comercio agrícola que es la principal fuente económica de la zona, así como el comercio de los objetos elaborados con arcilla, es allí a donde apunta el desarrollo de los aprendizajes.

Entonces he, en este plan ¿interviene la opinión de que quieren aprender, de que quieren ser, de parte de los niños y los padres de familia?

Bueno en este caso no no, porque son niños muy cohibidos poco participativos al igual que los padres de familia, que solo vienen a las reuniones de padres, a recoger sus alimentos no, pero sobre su educación de sus hijos poco les interesa.

Ya, entonces he, volviendo al punto, referente al desarrollo de las actividades del plan de mejora de los aprendizajes, ¿Son evaluadas a lo largo de su aplicación de repente para detectar dificultades o los logros en su aplicación?

En este caso este, no son evaluadas los resultados al término del periodo escolar para ver si ha existido progreso o no, para ser reformuladas para el siguiente año lectivo, además por las funciones administrativas de fin de mes, como son la entrega de los informes del desarrollo de las actividades pedagógicas, asistencia de docentes, registro de materiales en el SIAGIE, no tengo el tiempo para analizar la efectividad de las actividades que se vienen desarrollando, por ello solo confío en que van a dar los resultados esperados al final del periodo escolar y así no los ha tenido, habrá que buscar nuevas alternativas.

En todo el plan siempre existen no correcciones que el camino se pueden corregir pues no, como es en este caso el plan de mejora de los aprendizajes, en conclusión, entonces usted, ¿No considera necesario esto, para buscar mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes?

Bueno, este como mencioné el limitante para ello es la labor administrativa no, que se tiene que realizar, además que los estudiantes al tener mayores aspiraciones ni el interés de los padres de familia por su educación, por ende, el plan de mejora se realiza por cumplir una norma y evitar las sanciones de la UGEL, por su no elaboración, mas no por el seguimiento que se le puede dar y las correcciones que se tendría que realizar.

Entonces desde su perspectiva, digamos en el caso que esta carga administrativa se reduce, ¿Ud. Cree que sus estudiantes en general puedan tener mejores resultados en sus aprendizajes a través de un correcta elaboración, desarrollo y elaboración del plan de mejora de los aprendizajes?

Creo que si, pero tendría que trabajar mucho con los padres de familia no, para que nos apoyen con el desarrollo de las actividades de reforzamiento que les deje a los estudiantes, y con los docentes para comprometerlos más con este trabajo.

Y justamente, respecto a los docentes, ¿cómo es su relación con los docentes de su institución desde su liderazgo que usted demuestra?

Bueno este, la relación con ellos se puede decir que es buena no, pero son impositivo al momento de la asignación de las tareas, en la entrega de la documentación asignada las cuales tienen que ser a la fecha indicada, para así, yo realizar e informe final que debo de entregar a la Ugel, ya que los especialistas de Ugel también se ponen, ponen fechas para la entrega de documentos y estas se tienen que cumplir si no, tengo una sanción.

Ya, entonces, ¿cómo cree Ud. que califican sus docentes el liderazgo que desarrolla en la institución educativa?

Bueno este, considero que lo toman como estricto en el cumplimiento de los deberes, pero ciertamente amigable no, en la relación social con ellos, ya que también, no tengo mucha confianza con ellos, es por ello que los documentos de gestión más importantes lo elaboro yo, para evitar intercambio de opiniones y agilizar la entrega a la Ugel.

Bien he, hemos terminado con este punto la entrevista maestra, más bien muchas gracias por su colaboración.

Hasta luego profesor, muchas gracias también.

Capturas de pantalla de la grabación de la entrevista realizada al directivo 3.



Enlace de Drive de la grabación:

<https://drive.google.com/file/d/12xAdlazb53sirD1h8iQj1JBuh2WmccZ5/view?usp=sharing>

## Anexo 8

Entrevista al Directivo identificado como 4, involucrado en la investigación.

Vamos a iniciar la entrevista a un directivo que trabaja en una zona rural del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín.

Maestra buenas tardes, nos podría mencionar cuales son las características de su institución educativa.

Buenas tardes colega, mi institución educativa es de nivel inicial, en este periodo de pandemia me ha tocado desarrollar las clases de manera semipresencial, por la falta de conectividad de varios de mis pequeños estudiantes, quienes provienen de hogares humildes, la infraestructura de mi institución es de material noble, cuenta con los servicios básicos, pero nos falta la dotación de materiales y personal docente, mi institución cuenta con 19 estudiantes de tres, cuatro y cinco años, por lo que mi persona está a cargo de ellos, pero es una carga grande por las diversas actividades directivas, más la carga docente.

Bien, Maestra sobre las actividades administrativas que desarrolla su persona, podría describir las que más tiempo le toman realizar.

Si, lo que más tiempo me lleva realizar es el mantenimiento del local del jardín, ya que se tiene realizar un plan de mantenimiento en base al presupuesto que nos asigna, el cual también no es mucho, luego realizar las compras, estar pendiente de los trabajos que se realiza y finalmente después luego, este programa, el programa de alimentación escolar, en el cual hay que estar pendiente de los víveres que llegan a la institución, y reparto respectivo, así como el almacenamiento de la mismos en un ambiente seguro de la institución, como se realiza clases semipresenciales, se da la elaboración de los desayunos y almuerzos escolares, en los cuales tengo que estar pendiente por una correcta preparación, los documentos de reportes e informes hay que presentarlos de forma mensual y bimestral, los documentos de gestión son entregados al inicio de año.

Bien, y con respecto a estos documentos de gestión que características tienen en torno al diagnóstico, planificación ejecución y evaluación respectiva.

El diagnóstico se realiza en función a los resultados de la evaluación diagnóstica aplica durante la primera semana de clases en el mes de marzo, la planificación de las actividades que involucra el desarrollo de las fichas contenidas en la plataforma de aprendo en casa, los cuales se completa, los cuales la ejecución de fichas se da en forma virtual y presencial, esto último más para reforzamiento, y la evaluación de la ejecución se realiza al final del año escolar, para determinar lo logros de aprendizaje y tomar las medidas correctivas para el siguiente año escolar.

De acuerdo a lo que usted ha manifestado, en el aspecto de diagnóstico ¿se considera las necesidades y, los intereses de aprendizaje de los estudiantes?

No, los he considerado por la edad de los estudiantes, por el aspecto de que son niños muy cohibidos, y que recién están empezando su desarrollo psicomotor, no podrían analizar qué es lo que desean aprender.

Cuando usted contextualiza las actividades ¿Qué criterios toma para ello?

Las actividades los estudiantes lo puedan realizar con los materiales con los que cuenta la institución y lo materiales que tengan en sus domicilios.

Y, en esta actividad no ha considerado lo que necesitan aprender los estudiantes obtenida de los resultados de la evaluación diagnóstica.

No porque la evaluación diagnóstica solo que otorga el nivel de desarrollo de las competencias en general que poseen mis estudiantes no le he realizado, para determinar cuánto es lo que saben de las diferentes áreas que involucran al nivel inicial.

Y, en lo que respecta a la evaluación ¿Por qué no realizar una evaluación durante la ejecución de las actividades de aprendizaje?

Si se realiza una evaluación de las cuales se obtiene la información del aprendizaje bimestral por ser entregado a los padres de familia.

Ya, entonces en base a los primeros resultados se elabora un plan de mejora de aprendizajes.

Tanto como un plan no, solo se incluye algunas actividades de reforzamiento con las cuales se pretende reforzar los conocimientos de los estudiantes.

¿Qué actividades y su respectiva evaluación toma en cuenta para llegar al progreso de los aprendizajes de los estudiantes?

Tomo como referencia las actividades desarrolladas y las actividades de reforzamiento.

Estas actividades, los estudiantes pueden aplicar lo aprendido en el contexto en el cual se encuentran.

Varias de ellas no, porque en el nivel inicial damos mayor importancia al desarrollo de la psicomotricidad de los estudiantes, de los niños.

Estas actividades de psicomotricidad, pueden ser aplicadas en su contexto, es decir el niño los puede seguir desarrollando para llegar a acercarse al perfeccionamiento.

Si, pero en sus hogares más se dedican a ayudar a sus padres en lo que está a su alcance, en las actividades de cultivo de papa y la crianza de sus ovejas.

En cuanto a la relación con los padres de familia, ¿mantienes contacto constante con ellos?, ¿solicitas su apoyo para el desarrollo de los aprendizajes de sus hijos?



Si mantengo contacto con ellos, al momento que traen a sus hijos al jardín y cuando los recogen, aprovecho el dialogo con ellos para que apoyen a sus hijos en las actividades que se les esta asignando para los días que no van a venir al jardín, pero en su gran mayoría, no cumplen con lo encomendado.

En general que expectativas de aprendizaje tienes para tus estudiantes.

Hay algunos estudiantes que, si tienen buena manipulación de los objetos, se desarrollan en su entorno, pero en su gran mayoría, más están al pendiente de regreso a su casa, por ello tengo pocas expectativas en que ellos puedan lograr grandes aprendizajes a futuro.

Bien hemos terminado con la entrevista, muchas gracias por su colaboración maestra.

Ya, profesor, gracias también.

Capturas de pantalla de la grabación de la entrevista realizada al directivo 4.



Enlace de drive de la grabación:

<https://drive.google.com/file/d/11mhPx9868m6Y2R6nT1VokXULt4CrbRkD/view?usp=sharing>

## Anexo 9

Entrevista al Directivo identificado como 5, involucrado en la investigación.

Iniciamos la entrevista a un directivo de institución educativa del nivel secundario, del distrito de Aco, provincia de Concepción, región Junín.

Buenos días maestro, me podría describir las características de la institución educativa en la cual labora.

Buenos días, la institución educativa en la cual laboro, tiene una infraestructura de material rustico, no cuenta con centro de cómputo, ni biblioteca, pero hemos acondicionado un espacio para el desarrollo del taller de carpintería e industria del vestido, ello por donaciones de maquinarias de parte de los pobladores de Quicha grande, residentes en lima, la institución atiende a todos los grados del nivel secundario, contando con una población de 58 estudiantes y 8 docentes, en estos momentos estamos desarrollando las clases de manera virtual y semipresencial, por efectos de la pandemia producida por el COVID-19, en la virtualidad utilizamos la red social WhatsApp para comunicarnos con los estudiantes y las clases presenciales las desarrollamos dos veces por semana.

Con respecto maestro a los documentos de gestión, ¿como se desarrolla su elaboración?

Iniciamos con el diagnostico de la realidad de los estudiantes en base a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes expresados en las actas de evaluación de los años anteriores, así como los resultados de las evaluaciones censales de los estudiantes de los años anteriores, a este conjunto de resultados se suma los resultados de las evaluaciones diagnósticas de las diferentes áreas, ejecutadas al iniciar las labores escolares.

Con respecto, al contexto en el cual se van a desarrollar los aprendizajes, las necesidades de aprendizaje e interés de los estudiantes ¿son tomados en cuenta para la realización del diagnóstico?

No, el contexto lo utilizamos para la formulación de las situaciones significativas de las experiencias de aprendizaje, además la obtención de las necesidades de aprendizaje y los intereses de los estudiantes, son abordados en el área de tutoría, pero si los resultados de la evaluación diagnóstica nos muestran un panorama en los resultados, de lo que los estudiantes necesitan aprender, para reforzar sus aprendizajes.

Luego de esta etapa como es el desarrollo de los documentos de gestión de la institución educativa.

Para su elaboración nos dividimos en grupos de trabajo, tres docentes en PEI, tres en PAT, 2 en RIN, y todos aportamos en la elaboración del PCI, al terminar nuestras comisiones juntamos todos los trabajos y elaboro una sola carpeta de los documentos de gestión, lo cual es entregada a la UGEL.

Y, al terminar estos documentos de gestión, ¿No existe un compartir de los resultados que han obtenido entre los grupos de trabajo?

No, porque no lo considero necesario y estamos con el tiempo justo para entregarlo a la UGEL, de lo contrario, recibo una amonestación de parte de la UGEL por incumplimiento del calendario administrativo e incumplimiento de funciones.

Por lo que usted comenta, la UGEL, ¿Entrega un calendario administrativo de entrega de documentos que tienen que hacer ustedes durante todo un año?

Si, nosotros como directivos tenemos que cumplir con ese calendario, sino tenemos sanciones y perjudican nuestro desempeño.

La UGEL, ¿Hace una retroalimentación de los documentos que ustedes elaboran, brindando algunas observaciones?

No, los especialistas solo controlan la entrega de los documentos, cuando realizan la evaluación de la gestión tienen su lista de cotejo, para ver si hemos cumplido con la entrega de los documentos o no, en base a eso nos califican y sabemos si somos ratificados en el cargo o no, ósea ellos no nos brindan observaciones o recomendaciones de como mejorar nuestros instrumentos de gestión.

Sobre el progreso de los aprendizajes, ¿Cómo se organiza la institución para este proceso?

Como ya se tiene el diagnóstico de los estudiantes, en base a esos resultados, planificamos actividades y las experiencias de aprendizaje, para lo cual se asigna un responsable a cada docente, dándoles la autonomía en su formulación y aplicación, en general para su elaboración nos basamos en los contenidos de la plataforma aprendo en casa.

Y, para estas experiencias de aprendizaje, ¿consideran las necesidades e intereses de aprendizajes de los estudiantes?

No, porque los estudiantes no tienen aspiraciones de desarrollo, solo están pendientes de terminar las actividades para realizar sus actividades en sus hogares, como es dedicarse al cultivo de papa, pastar sus carneros y algunos ayudan a sus padres en la alfarería.

Maestro, mencionaste sobre los padres de familia. ¿Cómo es su relación con ellos? Los padres ¿participan en el aprendizaje de sus hijos?

Tengo una buena relación con ellos, pero no tienen mucha participación en el aprendizaje de sus hijos, ellos mayormente asisten a recoger sus boletas de notas, pero solo están a la expectativa de que sus hijos terminen la secundaria para que se vayan a trabajar a Lima, son escasos los que buscan que sus hijos sigan estudiando.

Entonces, general usted como directivo, ¿Qué expectativas tienes de sus estudiantes?

No tengo muchas expectativas, como mencione más dedicación le dan a sus actividades de sus casas y de la comunidad, muchos de ellos a pesar de que las clases presenciales son dos veces por semana, solicitan permiso para ir a trabajar a lo cual tengo que acceder por que igual no vienen, dan mas importancia al trabajo que al estudio.

Volviendo a la búsqueda del progreso de los aprendizajes, en este panorama ¿plantean estrategias de autonomía para el aprendizaje de los estudiantes?

No, como lo mencione, no le dan mucha importancia a sus estudio por ello las experiencias solo se contextualiza el lugar de donde vamos obtener elementos para el aprendizaje, pero poca aplicación, eso también es porque el documento de plan de mejora de los aprendizajes, solo esta enfocado en las áreas de comunicación y matemática, en ellas de cierta manera se realiza un análisis de las condiciones de aprendizaje y las actividades propuestas son para reforzar el aprendizaje de los estudiantes con temas de comprensión lectora y habilidades matemáticas, más para desarrollar conocimientos que utilicen cuando salgan de la institución educativa.

Entendemos entonces que no existe el planteamiento de las actividades retadoras que busquen el desarrollo de pensamiento superior en los estudiantes.

No planteamos actividades retadoras porque se hace muy difícil para los estudiantes, por ello no hay muchas actividades que busquen el desarrollo del pensamiento crítico y creativo a profundidad solo en las áreas de ciencias sociales se da cierta manera en temas relacionados con la organización social.

Maestro usted mencionó acerca del plan de mejora de los aprendizajes, ¿Cómo se da el proceso para de elaboración de este documento?

En base al diagnóstico, también se da un tiempo para que los estudiantes, los docentes planifiquen sus actividades de reforzamiento, bajo responsabilidad funcional, caso contrario son amonestados como indica las normas, juntando los planes de matemática y comunicación, estos elevados a la UGEL.

Referente a las actividades del plan de mejora, conforme estos planes se van desarrollando durante el año, ¿se llega a evaluar el desarrollo del plan, se llega a evaluar las actividades para tomar de repente medidas correctivas del caso?

No, simplemente se da la confianza a los docentes para su desarrollo como parte de las experiencias de aprendizaje, al final del año escolar si se evalúa en función de los resultados como ha funcionado el plan de mejora, en qué porcentaje ha sido eficiente, esto como parte del informe de su aplicación que se tiene que entregar a la UGEL.

Maestro por lo que estamos mencionando hasta acá, siempre usted como directivo está al pendiente de qué informes hay que entregar a la UGEL, entonces eso es como parte de su función administrativa entonces me podría mencionar ¿cuáles son las actividades administrativas que tienes que cumplir en la institución educativa?

Bueno las actividades administrativas, son: la entrega de informes mensuales de asistencia de estudiantes al SIAGIE y del personal docente a la UGEL, así como de presentarse actividades, estos se concluyen con un informe del desarrollo para la UGEL, de forma bimestral hay que subir las notas de los estudiantes. El trabajo administrativo más fuerte es el de mantenimiento del local escolar, porque hay que hacer una planificación de actividades acorde con el presupuesto asignado por el MINEDU, luego la fase de ejecución en la cual, hay que hacer la compra de materiales y estar vigilantes de los insumos que se están utilizando en el caso de realizar refacciones, al final hay que realizar un informe minucioso de todas las actividades realizadas tanto en la plataforma del PRONIED como forma presencial al especialista de infraestructura de la UGEL, también en todo el año hay que estar pendiente de la recepción de documentos que ingresan a la institución, y al respuesta a los mismos, ello por no contar con un personal de secretaria.

Tocando el tema de los docentes, ya para terminar ¿Cómo es tu relación laboral con ellos?

Con todos los estudiantes tenemos un buen trato, pero siempre respetando la jerarquía de cargos, esto para evitar desordenes y que se originen conflictos internos, por ello cuando se tiene que cumplir con las funciones y las encomendaciones de responsabilidades, siempre se realiza recordándoles el cumplimiento de sus funciones.

Ya, bien maestro hemos terminado la entrevista, muchas gracias por su colaboración maestro.

Gracias a usted profesor.

Capturas de pantalla de la grabación de la entrevista realizada al directivo 5.



Enlace de drive de la grabación:

<https://drive.google.com/file/d/1sJzdE5N2bJGcjJhsvpUDMLTDcDnyoqrl/view?usp=sharing>