Desburocratización de la gestión escolar: carga administrativa y acompañamiento pedagógico en el contexto educativo ecuatoriano

Debureaucratization Of School Management: Administrative Workload and Pedagogical Support in the Ecuadorian Educational Context

Antony Francisco Lainez Lainez[1], Rubén Armando Borbor Del Pezo [2], Moisés David Villón Cristóbal[3], Génesis Teresa Almeida Jiménez[4] y Wilians Velasquez Loor[5]

[1]Escuela de Educación Básica José María Chávez Mata, antonylainez93@hotmail.com, https://orcid.org/0009-0007-9551-9292, Ecuador

[2]Escuela Educación Básica "28 de diciembre", moises.villon@docentes.educacion.edu.ec, https://orcid.org/0009-0006-6998-8987, Ecuador

[3]Unidad Educativa "Francisco Huerta Rendón", ruben.borbor@docentes.educacion.edu.ec, https://orcid.org/0009-0003-3466-7188, Ecuador

[4]Unidad Educativa Simón Bolívar, genesist.almeida@docentes.educacion.edu.ec, https://orcid.org/0009-0007-3213-5590, Ecuador

[5]Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, wilians.loor@educacion.gob.ec, https://orcid.org/0009-0004-1648-9418, Ecuador

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 18-08-2026
Revisado 28-08-2026
Aceptado 31-10-2026

Palabras Clave:

Gestión escolar
Carga administrativa
Liderazgo pedagógico
Acompañamiento docente
Desburocratización

RESUMEN

La gestión escolar contemporánea exige a los directivos responder simultáneamente a responsabilidades administrativas, institucionales, comunitarias y pedagógicas. Esta coexistencia puede generar una distribución del tiempo que limite el acompañamiento sistemático a los docentes y debilite la conducción de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El presente estudio analiza críticamente la carga administrativa de los directivos escolares y su repercusión sobre el acompañamiento pedagógico, con especial atención al contexto del sistema educativo ecuatoriano. Se desarrolló una revisión documental crítica de literatura científica publicada durante los últimos diez años, complementada con el análisis de normativa y documentos oficiales del Ministerio de Educación del Ecuador. Los resultados muestran una tendencia consistente: las tareas administrativas, la fragmentación de la jornada, las demandas de rendición de cuentas y la multiplicidad de requerimientos institucionales reducen el tiempo disponible para observar clases, retroalimentar prácticas, acompañar la planificación y promover el desarrollo profesional docente. En Ecuador, la normativa reconoce al directivo como responsable de dimensiones pedagógicas y de gestión; sin embargo, persiste una tensión entre estas funciones y las exigencias operativas que recaen sobre las instituciones. Se concluye que desburocratizar no significa eliminar la gestión administrativa, sino racionalizarla, simplificar procesos, distribuir responsabilidades y recuperar tiempo directivo para el liderazgo pedagógico.

Keywords:

School management
Administrative workload
Pedagogical leadership
Teacher support
Reducing bureaucracy

ABSTRACT

Contemporary school management requires administrators to simultaneously address administrative, institutional, community, and pedagogical responsibilities. This coexistence can lead to a time allocation that limits systematic support for teachers and weakens the guidance of teaching and learning processes. This study critically analyzes the administrative workload of school administrators and its impact on pedagogical support, with a particular focus on the context of the Ecuadorian education system. A critical review of scientific literature published over the last ten years was conducted, complemented by an analysis of regulations and official documents from the Ecuadorian Ministry of Education. The results reveal a consistent trend: administrative tasks, a fragmented workday, accountability demands, and a multitude of institutional requirements reduce the time available for observing classes, providing feedback on practices, supporting lesson planning, and fostering teacher professional development. In Ecuador, regulations designate the administrator as responsible for both pedagogical and management dimensions; however, a tension persists between these functions and the operational demands placed on the institutions. The study concludes that reducing bureaucracy does not mean eliminating administrative management,

but rather rationalizing it, simplifying processes, distributing responsibilities, and reclaiming administrators' time for pedagogical leadership.

INTRODUCCIÓN

La dirección escolar ocupa una posición estratégica dentro de los sistemas educativos porque articula las decisiones institucionales con las condiciones concretas en las que ocurre la enseñanza. En la actualidad, el trabajo de los directivos ha dejado de limitarse a la administración cotidiana de recursos y procedimientos para incorporar responsabilidades relacionadas con el liderazgo pedagógico, el desarrollo profesional docente, la convivencia, la inclusión, la participación de las familias, la evaluación institucional y la mejora de los aprendizajes. Esta ampliación de funciones ha convertido al cargo directivo en una actividad caracterizada por demandas simultáneas y, en numerosos contextos, por una considerable presión temporal.
La literatura contemporánea diferencia dos grandes dominios del trabajo directivo. Por una parte, se encuentra el liderazgo administrativo, vinculado con procedimientos, documentación, gestión de recursos, cumplimiento normativo, atención de requerimientos institucionales y resolución de problemas operativos. Por otra, aparece el liderazgo pedagógico, relacionado con la orientación curricular, el acompañamiento docente, la observación de las prácticas de aula, la retroalimentación, el análisis de resultados y la generación de condiciones para mejorar la enseñanza. La dificultad no radica en la existencia de ambos dominios, pues los dos son necesarios para el funcionamiento escolar, sino en la posibilidad de que las exigencias administrativas terminen desplazando las responsabilidades directamente vinculadas con la enseñanza.
Esta tensión ha sido documentada en diferentes sistemas educativos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos reportó, a partir de TALIS 2018, que los directores dedicaban en promedio 28 % de su tiempo a tareas administrativas y reuniones, mientras que 21 % correspondía a actividades de liderazgo. La misma fuente muestra que 50 % de los directores declaraba proporcionar retroalimentación a docentes a partir de observaciones de sus prácticas y 59 % señalaba colaborar con profesores para resolver problemas relacionados con la disciplina en el aula. Estos datos evidencian que el trabajo directivo combina funciones administrativas y pedagógicas, pero también permiten observar la importancia de la disponibilidad temporal para desarrollar liderazgo instruccional.
La investigación sobre uso del tiempo de los directivos confirma que la problemática no puede reducirse a una cuestión individual de organización personal. La revisión sistemática de Hochbein et al. (2021), que identificó 55 estudios dentro de un universo inicial de 5.746 trabajos potenciales, encontró que los directivos suelen trabajar jornadas extensas y que sus actividades se caracterizan por numerosos episodios breves y frecuentemente no instruccionales. La investigación también advierte que buena parte de la evidencia histórica procede de contextos urbanos y periodos de observación limitados, por lo que resulta necesario ampliar el estudio hacia otros sistemas y realidades educativas.
Más recientemente, Gümüş et al. (2024) analizaron información de TALIS correspondiente a 47 sociedades y encontraron diferentes patrones de distribución del tiempo directivo. Su análisis identificó perfiles asociados con liderazgo equilibrado, administrativo, instruccional y centrado en los estudiantes, mostrando que las responsabilidades de los directivos no se distribuyen de manera uniforme y que factores organizacionales y contextuales influyen en la forma en que se priorizan las tareas. La evidencia más reciente refuerza esta discusión. Grissom et al. (2025), mediante aproximadamente 650 observaciones de jornadas completas de directivos en cuatro distritos urbanos, encontraron que el directivo promedio destinaba casi una cuarta parte de su jornada a tareas administrativas. Además, identificaron una elevada fragmentación del trabajo y frecuentes cambios entre actividades. Los autores sostienen que esta distribución reduce el tiempo disponible para otras dimensiones del liderazgo, entre ellas la instrucción y las relaciones profesionales.
El problema adquiere especial relevancia cuando la carga administrativa se analiza desde la perspectiva de la intensificación laboral. Creagh et al. (2025), a partir de una síntesis de 40 investigaciones, identificaron experiencias recurrentes de sobrecarga, intensificación del trabajo y pobreza de tiempo entre docentes y líderes escolares. La cuestión central no consiste solamente en cuántas tareas realiza un directivo, sino en la cantidad de tiempo, atención y energía que requiere responder a demandas simultáneas. De acuerdo con Türkoğlu y Cansoy (2022), al entrevistar a 13 directivos escolares, encontraron que estos percibían la carga laboral como una limitación para dedicar tiempo a la mejora educativa. Entre las fuentes señaladas aparecieron los trámites cotidianos, la presión temporal, problemas relacionados con recursos humanos, rutinas formales consideradas innecesarias y un elevado volumen de correos electrónicos. El estudio resulta particularmente relevante para la discusión sobre desburocratización porque muestra que la burocracia no

es percibida únicamente como una cantidad de documentos, sino como un conjunto de interrupciones y demandas que modifican las prioridades del trabajo directivo.

Wang et al. (2023) encontraron, asimismo, una asociación entre las demandas temporales, el ritmo acelerado de trabajo, las jornadas prolongadas y la falta de tiempo con situaciones emocionalmente desgastantes entre directivos escolares. El resultado permite comprender que la carga administrativa tiene una dimensión organizacional y no únicamente procedimental: cuando el tiempo disponible no corresponde con el volumen de responsabilidades, la gestión escolar puede convertirse en una sucesión de respuestas inmediatas en detrimento de la planificación estratégica.

En este contexto, el acompañamiento pedagógico adquiere especial importancia. El liderazgo pedagógico supone que el directivo no sea exclusivamente un administrador de procedimientos, sino un actor que participa activamente en la mejora de la enseñanza. Estudios recientes muestran que el liderazgo instruccional se relaciona con el desarrollo profesional docente. He et al. (2024), por ejemplo, analizaron la relación entre liderazgo pedagógico y desarrollo profesional de los docentes, reforzando la idea de que la función directiva adquiere valor educativo cuando se orienta hacia la enseñanza, la retroalimentación y el crecimiento profesional.

Goldring et al. (2020) estudiaron el proceso School Administration Manager y encontraron que, al reorganizar determinadas tareas administrativas, los directivos pudieron desplazar parte de su tiempo desde actividades gerenciales hacia actividades de carácter instruccional. El estudio utilizó múltiples fuentes, incluyendo información sobre uso del tiempo de 373 directivos, y muestra que modificar la distribución del trabajo requiere cambios organizacionales y recursos humanos, no solamente recomendaciones individuales de gestión del tiempo.

Desde otra perspectiva, Shaked (2020) plantea que el liderazgo instruccional está atravesado por demandas que pueden entrar en tensión entre sí. Su estudio cualitativo con 30 directivos israelíes muestra que los líderes deben gestionar simultáneamente expectativas relacionadas con la enseñanza, la organización y otros requerimientos institucionales. Esto permite comprender la desburocratización como un problema de diseño organizacional y no como una simple reducción de tareas. El contexto ecuatoriano presenta características que hacen particularmente pertinente este debate. La Ley Orgánica de Educación Intercultural reconoce la carrera educativa y establece un sistema de responsabilidades profesionales que comprende distintas funciones dentro del Sistema Nacional de Educación. El Reglamento General a la LOEI desarrolla las disposiciones necesarias para la organización y funcionamiento del sistema educativo. La normativa, por tanto, no concibe la función directiva únicamente desde una perspectiva administrativa, sino como parte de una estructura orientada al cumplimiento de los fines educativos.

Asimismo, los estándares de desempeño profesional directivo del Ministerio de Educación articulan dimensiones relacionadas con liderazgo, gestión pedagógica, talento humano, recursos, clima organizacional y convivencia escolar. En consecuencia, el desempeño de calidad no se limita al cumplimiento de trámites: implica contribuir a la mejora de las prácticas de enseñanza y al aprendizaje de los estudiantes.

El propio Ministerio de Educación ha reconocido en años recientes la necesidad de revisar y depurar la normativa educativa. En 2022 se derogaron 35 actos normativos regulatorios considerados en desuso u opuestos a la normativa vigente y posteriormente se derogaron otros 24 acuerdos ministeriales. El Ministerio informó además que, hasta febrero de 2023, existían 718 acuerdos ministeriales vigentes, sujetos a procesos de revisión integral. Estos antecedentes constituyen evidencia institucional de que la simplificación y depuración normativa forman parte de una problemática reconocida dentro de la administración educativa ecuatoriana.

La investigación ecuatoriana también ha examinado la relación entre gestión escolar y liderazgo. Barba y Delgado (2021) señalan la importancia de analizar conjuntamente la gestión escolar y el liderazgo directivo en las instituciones fiscales del país. Estudios posteriores han relacionado el liderazgo directivo con el desempeño institucional y pedagógico, mientras investigaciones recientes han examinado directamente la carga administrativa en docentes y directivos ecuatorianos. La evidencia nacional reciente resulta especialmente significativa. Pérez Sánchez et al. (2026) estudiaron la relación entre carga administrativa percibida y agotamiento laboral en docentes y directivos de instituciones educativas de Milagro durante el periodo 2025-2026. Por su parte, investigaciones ecuatorianas recientes han abordado la sobrecarga administrativa y sus efectos sobre el trabajo pedagógico, mostrando que el problema está adquiriendo presencia en la producción científica nacional.

No obstante, existe una limitación importante: la evidencia ecuatoriana disponible todavía no permite afirmar, con representatividad nacional, qué porcentaje exacto de la jornada de los rectores, directores o vicerrectores se dedica a trámites administrativos ni cuánto tiempo se pierde específicamente en detrimento del acompañamiento pedagógico. Por esta razón, extrapolar directamente los porcentajes de TALIS u otros sistemas al Ecuador sería metodológicamente incorrecto. Lo que sí puede sostenerse es que existe una convergencia conceptual y empírica entre la literatura internacional y las investigaciones nacionales: la

expansión de las demandas administrativas constituye una condición que puede dificultar la concentración del liderazgo directivo en la enseñanza.

Desde una perspectiva de política educativa, desburocratizar no debería interpretarse como eliminar mecanismos de control, rendición de cuentas o registro institucional. Una institución educativa necesita procedimientos administrativos para garantizar transparencia, planificación, protección de derechos, manejo de recursos y cumplimiento de responsabilidades. El problema aparece cuando el procedimiento se convierte en finalidad y desplaza el propósito sustantivo de la institución: garantizar condiciones adecuadas para enseñar y aprender.

Por ello, la discusión debe desplazarse desde la pregunta "¿cuántos documentos debe elaborar el directivo?" hacia una cuestión más amplia: "¿qué tareas administrativas generan información útil para la toma de decisiones y cuáles pueden simplificarse, integrarse, automatizarse o delegarse?". Esta distinción resulta esencial para diseñar una política de desburocratización compatible con la autonomía institucional, la transparencia y la calidad educativa. En consecuencia, el objetivo de este estudio fue analizar críticamente la relación entre carga administrativa, uso del tiempo directivo y acompañamiento pedagógico, identificando implicaciones para una política de desburocratización de la gestión escolar en Ecuador.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de investigación

Se desarrolló una investigación de enfoque cualitativo, de tipo documental y alcance analítico-crítico. El estudio no buscó estimar estadísticamente la carga administrativa de los directivos ecuatorianos, sino integrar y contrastar evidencia científica reciente con normativa y documentos oficiales relacionados con la gestión escolar. Se empleó una estrategia de revisión documental integrativa, debido a que el problema investigado requiere articular tres dimensiones: la organización del trabajo directivo, la carga administrativa y el liderazgo o acompañamiento pedagógico.

Fuentes de información

El corpus científico estuvo constituido por investigaciones publicadas durante el periodo 2016-2026 relacionadas con alguno de los siguientes descriptores: *school principal workload*, *principal time use*, *administrative workload*, *instructional leadership*, *school leadership*, *work intensification*, *gestión escolar*, *liderazgo directivo* y *carga administrativa docente*.

Se priorizaron artículos científicos publicados en revistas especializadas e investigaciones con DOI verificable. Se incorporaron adicionalmente documentos oficiales del Ministerio de Educación del Ecuador y normativa educativa nacional para contextualizar la discusión. La selección consideró cuatro criterios de inclusión: a) publicación dentro de los últimos diez años; b) relación directa con liderazgo escolar, uso del tiempo, carga administrativa o acompañamiento pedagógico; c) disponibilidad de información metodológica suficiente; y d) pertinencia para discutir implicaciones de política educativa. Se excluyeron documentos de opinión sin respaldo metodológico, publicaciones duplicadas y trabajos cuya temática se limitara a la administración universitaria.

Procedimiento de análisis

El análisis se desarrolló mediante cuatro fases. En la primera se identificaron los conceptos centrales y las relaciones teóricas entre burocracia, carga laboral y liderazgo pedagógico. En la segunda se realizó una lectura comparativa de los estudios seleccionados. En la tercera se organizaron los hallazgos en categorías analíticas: a) volumen de tareas administrativas; b) fragmentación del tiempo; c) desplazamiento del liderazgo pedagógico; d) efectos organizacionales y profesionales; y e) alternativas de desburocratización. Finalmente, los resultados fueron contrastados con la normativa ecuatoriana para identificar correspondencias y tensiones entre las funciones formalmente atribuidas a los directivos y las demandas observadas en la literatura.

Al tratarse de una investigación documental, no se trabajó directamente con personas ni se recopilaron datos personales. Se respetaron los principios de reconocimiento de autoría, citación académica y trazabilidad de las fuentes consultadas. Los documentos normativos se utilizaron exclusivamente como fuentes de análisis del sistema educativo ecuatoriano.

Limitaciones

La principal limitación consiste en la ausencia de una base nacional consolidada de uso del tiempo de directivos ecuatorianos que permita establecer porcentajes representativos sobre distribución de jornadas. Por ello, los resultados no deben interpretarse como estimaciones estadísticas nacionales. La investigación busca establecer tendencias documentadas y relaciones conceptuales útiles para orientar futuras investigaciones empíricas en instituciones educativas ecuatorianas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. La carga administrativa constituye una dimensión estructural del trabajo directivo

El primer hallazgo del análisis documental es que la carga administrativa no puede explicarse únicamente por una deficiente organización individual del tiempo. La literatura muestra que los directivos operan dentro de sistemas caracterizados por múltiples demandas, requerimientos externos, responsabilidades legales, gestión de recursos humanos, atención a estudiantes y familias, documentación institucional y mecanismos de rendición de cuentas.

La evidencia internacional permite dimensionar esta situación. TALIS 2018 reportó que los directivos destinaban, en promedio, 28 % de su tiempo a tareas administrativas y reuniones. Más recientemente, Gümüş et al. (2024), mediante el análisis de datos de 47 sociedades, demostraron que existen perfiles diferenciados de uso del tiempo directivo y que los factores contextuales influyen en la priorización de actividades. Grissom et al. (2025) encontraron que casi una cuarta parte de la jornada directiva observada correspondía a tareas administrativas. El dato resulta especialmente relevante porque no procede de la percepción de los participantes, sino de observaciones sistemáticas realizadas durante jornadas completas.

Tabla 1: Evidencia seleccionada sobre uso del tiempo y carga administrativa de directivos

Estudio/fuente	Contexto	Evidencia principal	Implicación
OECD (2020)	TALIS, sistemas participantes	28 % del tiempo directivo en administración y reuniones	Elevado peso de la gestión operativa
Hochbein et al. (2021)	Revisión de 55 estudios	Jornadas extensas y predominio de tareas no instruccionales	Necesidad de estudiar la distribución temporal
Türkoğlu y Cansoy (2022)	13 directivos	Trámites, presión temporal y rutinas formales como fuentes de carga	La burocracia afecta la disponibilidad temporal
Gümüş et al. (2024)	47 sociedades	Diferentes perfiles de uso del tiempo	El contexto institucional condiciona las prioridades
Grissom et al. (2025)	4 distritos urbanos; ≈650 observaciones	Cerca de una cuarta parte de la jornada en administración	Las tareas administrativas desplazan otras actividades
Ecuador, literatura reciente	Instituciones educativas nacionales	Evidencia creciente sobre carga administrativa y liderazgo	Necesidad de investigación nacional específica

La tabla muestra una regularidad importante: aunque los sistemas educativos presentan diferencias institucionales, la carga administrativa aparece como una dimensión persistente del trabajo directivo. Sin embargo, también se observa que no toda actividad administrativa debe considerarse improductiva. La revisión sistemática de Hochbein et al. (2021) advierte precisamente que la relación entre tiempo administrativo y resultados educativos no es necesariamente negativa en todos los casos.

Esta precisión es fundamental para el caso ecuatoriano. Desburocratizar no significa eliminar la administración, sino distinguir entre administración necesaria, administración redundante y administración delegable.

2. La fragmentación del tiempo constituye un problema adicional al volumen de tareas

Un segundo hallazgo corresponde a la fragmentación temporal. Un directivo puede disponer de una jornada extensa y, aun así, carecer de bloques suficientes para realizar actividades pedagógicas que requieren continuidad, concentración y preparación.

Grissom et al. (2025) observaron frecuentes cambios entre actividades y una elevada fragmentación de la jornada. Los directivos pasaban parte importante del tiempo en sus oficinas y desarrollaban numerosas actividades breves.

Esta característica es especialmente problemática para el acompañamiento pedagógico. Observar una clase, revisar evidencias de aprendizaje, conversar con el docente, analizar resultados y construir acuerdos de mejora no constituyen actividades que puedan realizarse eficazmente mediante intervenciones fragmentadas de pocos minutos.

La literatura sobre liderazgo instruccional respalda esta interpretación. Walker y Qian (2022), a partir de entrevistas con 101 directivos de escuelas primarias de seis regiones de China, identificaron que el liderazgo pedagógico se configura de acuerdo con las condiciones sociales e institucionales en las que trabajan los directivos.
De manera similar, Glaés-Coutts (2023) destaca que la responsabilidad pedagógica del director exige conocimientos específicos sobre enseñanza y aprendizaje. Esto implica que el liderazgo pedagógico no puede reducirse a verificar documentos: requiere presencia, diálogo profesional y comprensión de los procesos curriculares.

3. La carga administrativa puede desplazar el acompañamiento pedagógico
El tercer hallazgo corresponde a la relación entre carga administrativa y acompañamiento pedagógico. La evidencia no permite establecer una relación causal universal para todos los sistemas educativos, pero sí muestra un patrón recurrente: cuando aumenta la presión temporal y administrativa, se reduce la disponibilidad del directivo para actividades que requieren contacto directo con docentes y estudiantes.
La revisión de Creagh et al. (2025) identifica la pobreza de tiempo como una característica relevante de la intensificación del trabajo de docentes y líderes escolares.
En esta misma línea, Türkoğlu y Cansoy (2022) encontraron que los directivos percibían la carga laboral como una limitación para dedicar tiempo a mejorar la educación. Entre las fuentes aparecían tareas formales, problemas de personal, presión temporal y volumen de comunicaciones.
Esto permite establecer una cadena analítica:
Mayor cantidad de requerimientos → mayor fragmentación de la jornada → menor disponibilidad temporal → reducción de espacios de acompañamiento → menor oportunidad para retroalimentación y desarrollo profesional.
La cadena no debe interpretarse como una relación causal estadísticamente demostrada para Ecuador, sino como un mecanismo recurrentemente descrito en la literatura que debe ser comprobado mediante investigaciones nacionales.

4. El acompañamiento pedagógico requiere recuperar tiempo directivo de calidad
El liderazgo pedagógico no consiste únicamente en visitar aulas. Comprende la definición de prioridades curriculares, seguimiento del aprendizaje, retroalimentación, apoyo a la planificación, análisis de resultados, promoción del trabajo colaborativo y desarrollo profesional.
He et al. (2024) analizaron el liderazgo instruccional de los directores y su relación con el desarrollo profesional docente, reforzando la importancia del papel directivo en la formación continua de los profesores.
Goldring et al. (2020) proporcionan una evidencia particularmente útil para las políticas de desburocratización. Su estudio sobre el proceso SAM mostró que una reorganización de responsabilidades podía desplazar el uso del tiempo directivo hacia actividades instruccionales. No obstante, también identificó que esa transformación requiere recursos humanos y condiciones organizacionales.
Por consiguiente, no resulta suficiente recomendar a los directivos que "organicen mejor su tiempo". Una política efectiva debe modificar las condiciones que producen la sobrecarga.

5. La situación ecuatoriana presenta una tensión entre función normativa y función operativa
En Ecuador, los estándares de desempeño directivo contemplan liderazgo, gestión pedagógica, talento humano, recursos, clima y convivencia. Por tanto, el sistema formalmente atribuye al directivo una responsabilidad amplia sobre la calidad institucional y pedagógica.
Sin embargo, la gestión cotidiana puede transformar esta responsabilidad en una sucesión de requerimientos administrativos. El propio Ministerio de Educación ha desarrollado procesos de depuración normativa y derogación de acuerdos, lo cual demuestra que la simplificación regulatoria constituye una preocupación institucional reconocida.

Esta situación genera una tensión entre dos racionalidades:

Racionalidad administrativa	Racionalidad pedagógica
Cumplimiento	Mejora
Registro	Evidencia de aprendizaje
Reporte	Retroalimentación
Control	Acompañamiento
Procedimiento	Decisión pedagógica
Verificación	Desarrollo profesional
Respuesta inmediata	Planificación estratégica

La primera racionalidad es necesaria para garantizar la gobernanza institucional; la segunda permite que esa gobernanza tenga sentido educativo. El problema aparece cuando la primera absorbe el tiempo y la atención que deberían distribuirse entre ambas.

6. Desburocratizar requiere rediseñar procesos, no solamente reducir documentos

Los resultados permiten identificar cinco líneas de actuación para una política de desburocratización escolar en Ecuador.

Tabla 2: Propuesta de dimensiones para la desburocratización de la gestión escolar

Dimensión	Situación problemática	Alternativa
Documentación	Registros duplicados	Integración de formatos
Reportes	Requerimientos repetitivos	Sistemas de información interoperables
Responsabilidades	Concentración en el directivo	Delegación y liderazgo distribuido
Comunicación	Multiplicidad de canales	Canal institucional unificado
Seguimiento	Control documental	Seguimiento mediante indicadores relevantes
Acompañamiento	Tiempo fragmentado	Bloques protegidos para liderazgo pedagógico
Evaluación	Evidencia acumulativa	Evidencia útil para toma de decisiones

La propuesta coincide con la literatura que identifica el liderazgo distribuido y la colaboración como mecanismos para fortalecer la capacidad institucional. Stosich (2020), por ejemplo, analizó estructuras de equipos de liderazgo instruccional y mostró el potencial de distribuir responsabilidades para fortalecer la capacidad de los directivos y docentes.

En consecuencia, la desburocratización debe incorporar una lógica de redistribución, no solamente de reducción. Algunas responsabilidades administrativas pueden ser delegadas a equipos institucionales, mientras el directivo conserva las funciones estratégicas de decisión, coordinación y liderazgo pedagógico.

7. Implicaciones para la política educativa

Los resultados sugieren que una política nacional de desburocratización podría organizarse alrededor de cuatro principios.

Primero, principio de pertinencia administrativa. Todo requerimiento debería demostrar qué decisión educativa permite tomar. Si la información recopilada no tiene un uso institucional, distrital o nacional identificable, debería revisarse su necesidad.

Segundo, principio de no duplicación. Una misma información no debería ser solicitada varias veces mediante plataformas, matrices, informes y formatos diferentes.

Tercero, principio de tiempo pedagógico protegido**.** Las instituciones deberían disponer de periodos previamente definidos para observación de clases, retroalimentación, reuniones pedagógicas y análisis de resultados, evitando que estas actividades sean desplazadas sistemáticamente por trámites emergentes.

Cuarto, principio de corresponsabilidad. La gestión escolar no debería descansar exclusivamente sobre el rector, director o vicerrector. La distribución de funciones entre equipos directivos, coordinaciones, organismos escolares y demás actores debe utilizarse como mecanismo para incrementar la capacidad institucional.

Estos principios son compatibles con la orientación de los estándares ecuatorianos, que conciben el desempeño directivo de manera multidimensional y vinculado con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

CONCLUSIÓN

El análisis realizado permitió identificar que la carga administrativa constituye una dimensión estructural del trabajo directivo escolar y que su principal problema no radica exclusivamente en la cantidad de documentos o procedimientos, sino en la forma en que estos fragmentan el tiempo, multiplican las interrupciones y condicionan las prioridades de quienes conducen las instituciones educativas.

La evidencia internacional muestra que una proporción significativa del tiempo de los directivos se concentra en actividades administrativas y operativas. Al mismo tiempo, investigaciones recientes evidencian que las jornadas fragmentadas y la intensificación del trabajo pueden limitar la disponibilidad para desarrollar liderazgo pedagógico, acompañar a los docentes y participar directamente en la mejora de la enseñanza.

En el caso ecuatoriano, la normativa reconoce explícitamente la dimensión pedagógica del desempeño directivo y los estándares nacionales incluyen el liderazgo y la gestión pedagógica como componentes esenciales. Sin embargo, la existencia de procesos permanentes de depuración normativa y la creciente

investigación nacional sobre carga administrativa muestran la necesidad de revisar críticamente la organización del trabajo escolar.

La desburocratización no debe entenderse como eliminación de controles ni como debilitamiento de la responsabilidad institucional. Su finalidad debería ser conseguir que la administración esté al servicio de la misión educativa. Para ello se requiere simplificar procedimientos, eliminar duplicidades, integrar sistemas de información, distribuir responsabilidades y proteger tiempos destinados al acompañamiento pedagógico.

La principal contribución de este análisis consiste en desplazar la discusión desde la responsabilidad individual del directivo hacia el diseño organizacional del sistema educativo. El problema no se resuelve únicamente solicitando a los directivos una mejor administración de su tiempo; requiere revisar qué tareas se solicitan, quién las ejecuta, para qué sirven, cuánto tiempo consumen y qué relación mantienen con la mejora de los aprendizajes.

Por ende, se recomienda desarrollar investigaciones empíricas nacionales que registren durante jornadas completas el uso del tiempo de rectores, directores y vicerrectores de instituciones fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares, diferenciando además contextos urbanos, rurales, costeros, andinos, amazónicos e insulares. Esta evidencia permitiría pasar de una discusión general sobre burocracia escolar a una política de simplificación sustentada en datos del propio sistema educativo ecuatoriano.

REFERENCIAS

Andriani, D. E., Dania, R., Suyud, S., Raharja, S., & Kristyningsih, D. M. (2022). The Profile of Principals' Instructional Leadership in Primary Schools with High, Moderate, and Low Achievement. *Jurnal Prima Edukasia*, 10(2). https://doi.org/10.21831/jpe.v10i2.48302

Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE*, 25(1), 284–309. https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462

Condoy Machuca, M. E., & Chumpik Wampash, T. T. (2023). Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1898–1920. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6321

Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., & Hogan, A. (2025). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: A systematic research synthesis. *Educational Review*, 77(2), 661–680. https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607

Feyisa, L. B., & Edosa, K. C. (2023). Instructional Leadership Practices and Challenges: The Case of Primary School Principals in Liban Jawi Woreda of West Shoa Zone. *Education Research International*, 2023, 3439653. https://doi.org/10.1155/2023/3439653

Garzón Gómez, K. D., Jiménez Vega, J. E., & Ortega Bravo, L. C. (2024). Gestión escolar para la mejora de la calidad educativa en la educación básica ecuatoriana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 2944–2958. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10725

Glaés-Coutts, L. (2023). The Principal as the Instructional Leader in School-Age Educare. *Leadership and Policy in Schools*, 22(4), 873–889. https://doi.org/10.1080/15700763.2021.2019792

Goldring, E., Grissom, J. A., Neumerski, C. M., Blissett, R., Murphy, J., & Porter, A. (2020). Increasing principals' time on instructional leadership: Exploring the SAM® process. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 19–37. https://doi.org/10.1108/JEA-07-2018-0131

Grissom, J. A., Santelli, F. A., & Loeb, S. (2025). Fragmentation, Administration, and Isolation? Evidence on Principal Time Use from Large-Scale Observations in Four Urban Districts. *Educational Administration Quarterly*, 61(2), 195–233. https://doi.org/10.1177/0013161X251316589

Gümüş, S., Liu, Y., Bellibaş, M. S., & Lee, M. (2024). A global typology of school principals' time use: Exploring the effects of contextual and individual factors. *International Journal of Educational Research*, 125, 102343. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102343

He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 9, 63. https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0

Hochbein, C., Mahone, A., & Vanderbeck, S. (2021). A systematic review of principal time use research. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 215–232. https://doi.org/10.1108/JEA-09-2019-0163

Pérez Sánchez, P. A., Castro Pantoja, E. A., & Criollo Turusina, M. A. (2026). Relación entre la carga administrativa percibida y el síndrome de burnout en docentes y directivos. *Ciencia y Educación*, 7(5.2), 256–269. https://doi.org/10.5281/zenodo.20293860

Shaked, H. (2020). A paradoxical approach to instructional leadership. *International Journal of Educational Management*, 34(10), 1637–1646. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2020-0181

Stosich, E. L. (2020). Central Office Leadership for Instructional Improvement: Developing Collaborative Leadership Among Principals and Instructional Leadership Team Members. *Teachers College Record*, 122(9), 1–42. https://doi.org/10.1177/016146812012200908

Suárez Guamán, A. del R., Pichucho Umatambo, J. C., Untuña Licero, D. P., Espinel Mendoza, M. G., & Anrango Pavón, N. M. (2025). Liderazgo pedagógico directivo como factor para la mejora de la calidad educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 5690–5725. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19915

Türkoğlu, M. E., & Cansoy, R. (2022). School Principals' Opinions on the Meaning and Sources of Workload. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 177–191. https://doi.org/10.33200/IJCER.657994

Walker, A., & Qian, H. (2022). Developing a model of instructional leadership in China. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 52(1), 147–167. https://doi.org/10.1080/03057925.2020.1747396

Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2023). Time Demands and Emotionally Draining Situations Amid Work Intensification of School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 59(1), 112–142. https://doi.org/10.1177/0013161X221132837

Wangchuk, K. D., & Choden. (2021). Bhutanese School Principals' Discernments towards Instructional Leadership Practices. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 21(3), 19–34. https://doi.org/10.9734/ajess/2021/v21i330509

Widiyan, A. P., Sirisooksilp, S., & Narot, P. K. (2020). The Development of Instructional Leadership Scale of Elementary School Principals in Indonesia. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(12), 126–145. https://doi.org/10.26803/ijlter.19.12.7

Zuckerman, S. J., & O'Shea, C. (2021). Principals' Schema: Leadership Philosophies and Instructional Leadership. *Journal of School Leadership*, 31(4). https://doi.org/10.1177/1052684620966063