

# Gestión directiva y distribución de funciones docentes en escuelas unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03, periodo lectivo 2024–2025

## *Management and distribution of teaching duties in single-teacher and two-teacher schools in District 01D03, academic year 2024–2025*

-Fecha de recepción: 27-02-2026 -Fecha de aceptación: 27-03-2026 -Fecha de publicación: 08-04-2026

Mayra Alejandra Reyes Ordóñez<sup>1</sup>  
Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador  
[mreyeso6@unemi.edu.ec](mailto:mreyeso6@unemi.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0008-1479-1794>

Mery Magdalena Loja Iñaguazo<sup>2</sup>  
Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador  
[mlojai@unemi.edu.ec](mailto:mlojai@unemi.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0000-9827-9166>

Byron José Villa Tuque<sup>3</sup>  
Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador  
[bvillat@unemi.edu.ec](mailto:bvillat@unemi.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0005-3792-9213>

Lorena Marielisa González Granda<sup>4</sup>  
Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador  
[lgonzalezg3@unemi.edu.ec](mailto:lgonzalezg3@unemi.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8597-1006>

### Resumen

En escuelas unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03 Girón–Santa Isabel, la gestión directiva ocurre en comunidad cercana. Con poco personal, el directivo-docente decide a diario cómo repartir tiempo entre aula, convivencia, familias y trámites distritales, procurando sostener estándares de planteles completos. Por eso, la distribución de funciones se vuelve un punto crítico y no siempre visible. El vacío aparece cuando la literatura describe la sobrecarga, pero mide poco la relación entre gestionar y asignar funciones en escuelas pequeñas. Este estudio determinó esa relación en 2024–2025 con diseño cuantitativo, no experimental, correlacional y transversal. Participaron 93 directivos, 73 de unidocentes y 20 de bidocentes. Se aplicaron dos cuestionarios Likert y se analizó con Spearman y regresión en RStudio. Los ítems fueron claros, de idea única, auto administrados. Los resultados confirmaron una asociación positiva alta. La correlación de Spearman reportó  $\rho = 0,758$  con  $p < 0,001$ , indicando que mejor gestión se asocia con mayor claridad funcional. En la regresión, la gestión directiva se vinculó con un aumento promedio de

0,702 puntos en la distribución. En contraste, el número de estudiantes mostró un efecto negativo significativo. En aporte, el estudio cuantifica un vínculo que suele quedar en relato. En teoría, liderazgo y organización del trabajo se leen como un sistema, donde ordenar recursos escasos sostiene continuidad pedagógica. En práctica, se ofrece un criterio para el acompañamiento distrital. Conviene priorizar apoyo a instituciones con mayor matrícula, fortaleciendo planificación, acuerdos de roles y simplificación de requerimientos para que el aula no pague el costo.

**Palabras clave:** *educación rural; administración de la educación; gestión educacional; liderazgo; organización del trabajo.*

## Abstract

In one-teacher and two-teacher schools in District 01D03 Girón–Santa Isabel, school leadership unfolds within close-knit communities. With limited staff, the principal-teacher must constantly decide how to allocate time across classroom teaching, school coexistence, family coordination, and district paperwork, while still meeting standards expected of fully staffed institutions. Therefore, the distribution of teaching functions becomes a critical, yet often overlooked, organizational axis. A key gap persists because much of the literature describes workload and constraints, but seldom measures how leadership practices relate to the allocation of teaching functions in small rural schools. This study examined that relationship during the 2024–2025 school year using a quantitative, non-experimental, correlational, cross-sectional design. It involved 93 principals, 73 from one-teacher schools and 20 from two-teacher schools, using two Likert-type questionnaires analyzed with Spearman correlation and regression in RStudio. The main findings confirmed a strong positive association. Spearman’s correlation yielded  $\rho = 0.758$  with  $p < 0.001$ , indicating that stronger leadership management is linked to clearer functional allocation. In the regression model, school leadership management was associated with an average increase of 0.702 points in the distribution of teaching functions. By contrast, the number of students showed a significant negative effect on clarity of role distribution. This work contributes by turning a frequently narrative issue into measurable evidence. Theoretically, it supports reading leadership and work organization as an interdependent system in which managing scarce resources helps sustain pedagogical continuity. Practically, it offers a concrete criterion for district-level support, prioritizing schools with higher enrolment and strengthening planning routines, role agreements, and administrative simplification so that classroom time is not undermined.

**Keywords:** *rural education; educational administration; educational management; leadership; work organization.*

## Introducción

En Ecuador, la escuela rural sostiene buena parte de la cobertura educativa en territorios dispersos, donde la distancia y la infraestructura condicionan la vida escolar. En lo que respecta al Distrito 01D03 Girón, Santa Isabel, ubicado en la provincia del Azuay, esta realidad se enuncia con fuerza en las unidades educativa unidocentes y bidocentes. Según expresa Zambrano et al. (2022), en estos contextos la labor educativa se vuelve integral, intensa y muchas de las veces compleja.

La gestión directiva deja de ser una tarea primordial, para pasar a organizar tiempos, prioridades y evidencias de trabajo. En muchas de las zonas rurales, esa gestión se ve generalmente afectada por recursos limitados y condiciones complejas de manejo (Padilla, 2024).

En particular en el Distrito 01D03 permanece una configuración territorial y en dinámicas comunitarias que demandan un liderazgo cercano. La gestión administrativa escolar, suele operar con poco personal, provocando la selección de tareas urgentes y tareas importantes (Lara et al., 2024). Para Padilla (2024) la gestión escolar en el sector rural se vuelve conflictiva por infraestructura, conectividad y disponibilidad de recursos, elementos que condicionan en cómo se administra el trabajo docente.

En relación, la distribución de las diferentes funciones docentes no puede existir una restricción a la enseñanza. Estas generalmente incluyen evaluación, tutorías, coordinación con padres de familia, gestión de convivencia, reportes y seguimiento de las diferentes actividades (OECD, 2021). García (2021) explica que, en contextos de unidocentes y bidocentes, la gestión directiva está estructurada alrededor de dimensiones administrativas, pedagógicas, institucionales y comunitarias, lo que presenta una agenda amplia que debe mantenerse con equipos mínimos.

Cuando una unidad educativa presenta la característica plantel unidocente o bidocente, generalmente las personas encargadas comienzan a priorizar la distribución de las funciones de manera permanente (Buitrago, 2023). El directivo o docente alterna entre planificar clases, atender reuniones, gestionar documentación y responder a requerimientos que son solicitados por el distrito (Granda, 2020). En la práctica rural ecuatoriana, este choque de responsabilidades nutre las sensaciones de aislamiento profesional y carga continua (Zambrano et al., 2022).

Así la estructura de las unidocentes y bidocentes, tienden a minimizar la complejidad del trabajo porque desde fuera se observa como una institución simple y sin responsabilidades. Sin embargo, estas instituciones mencionadas deben sostener, los mismos estándares de las unidades educativas completas, pero con menos docentes (De la Vega, 2020). Portilla et al. (2025) destacan que las

instituciones unidocentes y bidocentes combina desafíos curriculares con demandas de gestión y relación comunitaria de la unidad educativa.

En este contexto, la idea de gestión directiva no se limita a coordinar, sino a administrar los recursos que son escasos y conducir decisiones que pueden impactar en el aula. De esta forma en cómo se administra y se alinean las funciones docentes puede afectar la continuidad de la labor pedagógica y las percepciones laborales (Granda, 2025). Las investigaciones sugieren que la carga de trabajo y el liderazgo se conectan con el compromiso profesional (Bellibaş et al., 2024).

Por ello, tener claro la dirección de las instituciones unidocentes y bidocentes requiere un entendimiento de un fenómeno de doble trabajo. Es decir, el docente actúa como docente y como responsable institucional, lo que le obliga a alternar rutinas, tiempos y márgenes de reflexión (Según, 2022). Bellibaş et al. (2024) señala que el estrés por carga laboral puede intervenir la relación entre experiencias de liderazgo y comportamientos docentes, una pista útil para interpretar escenarios sin apoyo interno.

En lo concerniente al conocimiento de investigaciones previas, establecen que el liderazgo escolar es un factor que incide en el funcionamiento cotidiano al momento de administrar el trabajo. En un enfoque distributivo, la conducción quiere compartir responsabilidades, aunque las instituciones unidocentes y bidocentes presentan restricciones (Mifsud, 2023). Según Zhang et al., (2025) estas prácticas se hayan correlacionadas con una mayor complacencia docente cuando los roles son claros.

Además, Mifsud (2023) plantea que el liderazgo distribuido no debería admitirse como una receta estándar ya que su factibilidad debería basarse en el contexto institucional de cada caso y en la disposición real de los actores a compartir responsabilidades. Al mismo tiempo, Zhang et al. (2025) mantienen que la clara división de funciones impacta positivamente en la satisfacción docente. En escuelas unidocentes y bidocentes, esto indica una tensión teórica; en otras palabras, compartir funciones no siempre equivale a aligerar las cargas.

Un debate complementario es que, según Bellibaş et al. 2024 los efectos del liderazgo en el compromiso docente son mediados por el estrés laboral y el bienestar. Padilla destaca a su vez que en la ruralidad ecuatoriana las condiciones de gestión no involucran lo pedagógico y siempre están bajo presión económica. Por tanto, el debate podría no estar en si el liderazgo comparte funciones, sino en si las instituciones están en condiciones de hacerlo posible, equitativo y pedagógico.

Por otro lado, en cuando la carga de trabajo es excesiva, las escuelas recurren a soluciones poco ortodoxas, como la rotación de tareas o la priorización de las necesidades. Este tipo de ajuste puede ayudar a que las escuelas sigan funcionando, pero impone un riesgo de inequidad. Como lo documenta Cinquegrana, la carga de trabajo sirve como un mecanismo clave en las relaciones de causalidad del liderazgo en los resultados del docente (Zhang et al., 2025).

Estudios de enfoque que cuantitativo y de gran escala, encontraron una relación entre liderazgo y compromiso de los docentes y determinada en parte por variables que están ligadas al bienestar. Bellibaş et al. (2024) señala que el estrés por carga y el bienestar docente están relacionados por un vínculo entre liderazgo distributivo y compromiso. Este axioma establece que medir tareas y presiones no es accesorio, sino de importancia cuando se analiza la dirección en entornos de varias funciones.

Lo que respecta a Latinoamérica, las investigaciones de instituciones unidocentes y bidocentes ha resaltado la necesidad de modelos de gestión que integren comunidad, administración y pedagogía. Estos modelos proponen esquemas, procedimientos y responsabilidades que sirva de base para el trabajo escolar. García Caucha (2021) aporta que el análisis de gestión en instituciones unidocentes y bidocentes ayuda identificar métodos que, que si no son organizados terminan trayendo problemas.

Con base en siete participantes, Salazar et al. (2023) analizan las tareas y necesidades formativas del profesorado unidocente del circuito 07 de Pérez Zeledón, Costa Rica, entre las cuales descubren que “las exigencias pedagógicas y las administrativas coinciden en un solo trabajador”. Así, se evidencia que los vacíos de preparación específica para planificar, gestionar y organizar el trabajo escolar. Esta evidencia de un contexto regional apoya la idea de que en la realidad de los unidocentes la función directiva no se debe separar de la distribución docente.

Hernández (2022) examinó las experiencias de directivos de escuelas primarias de Puebla, México, durante la pandemia mediante un estudio de caso cualitativo. Este hallazgo describe que la función directiva se ejerció bajo una lógica mixta con énfasis gerencial, mientras que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas se volvieron capacidades centrales. La evidencia es que la asignación de tareas no depende únicamente de la formalidad sino que la capacidad directiva reorganiza las responsabilidades bajo presiones institucionales.

En Colombia, uno de los países de América Latina en los que se identificó el mayor número de ruralidad escolar, un estudio cualitativo en instituciones rurales multigrado planteó que la docencia

implica no solo la reorganización de los planes, tiempos y estrategias sino el enfrentamiento a la falta de formación específica para la misma. Basado en entrevistas de directivos y docentes, la investigación realizó que el trabajo escolar, en cuanto a las tecnologías de escolarización, pareciera resolverse por adaptación cotidiana de las trayectorias más que por una estructura previamente definida. Este resultado se ensambla fuertemente con la realidad de las escuelas pequeñas y con baja plantilla, aunque estratificada (González, 2022).

Rojas et al. 2024 analizaron la práctica de la colaboración, los patrones de liderazgo distribuido y la cultura de la colaboración en tres centros chilenos de educación técnico profesional utilizando entrevistas, grupos focales, análisis de redes y cuestionarios especializados. Aunque los autores se ocupan de las instituciones que cuentan con mayor dotación, el hallazgo se vuelve relevante porque demuestra que la mejora escolar se consolida cuando la distribución del liderazgo descansa en la base de acuerdos, coordinación y trabajo conjunto. De tal modo, el abordaje esclarece el marco de como base de comparación que permite discutir cuales son los límites para el ejercicio de dicha distribución en escuelas unidocentes y bidocentes.

En Perú, una investigación cuantitativa realizada con 133 docentes de una UGEL de Junín comprobó que la gestión directiva repercute en sentido positivo y significativo en el trabajo colaborativo, con un  $R^2$  de Nagelkerke de 75,1 % y efectos altos en habilidades sociales, interactividad y evaluación grupal. En este sentido, el hallazgo es relevante con respecto de la presente investigación ya que confirma la hipótesis de que una dirección institucional con mayor densidad incidirá en una mayor jerarquización y articulación del trabajo docente, y lo hace aún con condiciones limitadas de la acción directiva y de la coordinación escolar (Astucuri, 2025)

En el caso ecuatoriano, la evidencia cualitativa ha puesto en primer plano los costos emocionales y profesionales del trabajo unidocente y bidocente. La soledad profesional, la poca formación específica para multigrado y la exigencia de atender varios grados simultáneamente aparecen como constantes. Zambrano et al. (2022) muestran que estas condiciones atraviesan tanto la enseñanza como la relación con la administración educativa.

De la misma manera, se establece que las escuelas del sector rural funcionan como un nódulo social, y no solo se le ve como un espacio de construcción (Cedering y Wihlborg, 2020). Esto agranda la compilación de funciones docentes hacia la comunidad educativa, en lo cultural y en lo relacionado a padres de familia. Portilla et al. (2025) establece que el liderazgo pedagógico en

instituciones unidocentes y bidocentes o requiere coexistir el aula con la comunidad, lo que incrementa la cantidad y diversidad de funciones que deben realizarse.

Por otra línea de descubrimientos, se establece que la gestión escolar rural se encuentra atravesada por privaciones de recursos materiales y organizacionales. En resultado, la directiva y la docencia suelen maniobrar en modo de resolución constante de contingencias, lo que merma el tiempo para planificación y evaluación estudiantil (Cano, 2022). Padilla Eras (2024) plantea que, sin recursos y apoyos, la gestión se concentra en asegurar condiciones mínimas de funcionamiento.

El problema se circunscribe a revisar la vinculación entre la gestión directiva con los docentes y la distribución de funciones en 93 escuelas unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03 Girón–Santa Isabel, en el periodo lectivo 2024–2025. No incluye a otros distritos, niveles educativos, ni variables como rendimiento de alumno e institucionalidad docente.

A pesar de las sin número de investigaciones, aún se desconoce cómo están relacionados de manera cuantificable la gestión directiva y la distribución de las funciones de los docentes, cuando el docente cumple dos funciones. La mayoría de los estudios, se enfoca en los problemas, pero no miden las variables que se relacionan en el contexto de las instituciones unidocentes y bidocentes Padilla Eras, (2024). Portilla et al. (2025) demuestran que el campo sigue solicitando investigaciones que pronuncien la carga laboral, las funciones y organización escolar.

De la misma forma existe una brecha en las investigaciones donde relacionen entre escuelas unidocentes y bidocentes, donde se considere la existencia de un segundo docente que altera las posibilidades de reparto en las funciones. En muchos análisis, el multigrado se trata como categoría homogénea, lo que invisibiliza matices de organización interna. En contextos de gestión escolar multigrado, esa diferenciación resulta clave para interpretar prácticas y resultados (García, 2021). También es limitado el conocimiento sobre cómo estas relaciones se expresan en distritos concretos del Ecuador, con sus particularidades geográficas, culturales y administrativas. Las investigaciones suelen concentrarse en provincias o regiones amplias, lo que diluye señales locales. La experiencia de las maestras en zonas rurales muestra que las condiciones de contexto cambian el sentido práctico del rol directivo (Zambrano et al., 2022)

En la misma línea, se sabe poco sobre los criterios reales que guían la asignación de funciones cuando el tiempo no alcanza. Entre lo formal, lo urgente y lo pedagógicamente deseable, el directivo-docente toma decisiones que rara vez quedan registradas como criterios de gestión (Leiva et al., 2024). Bellibaş et al. (2024) establece que los problemas pueden afectar el bienestar y el

compromiso, por falta de investigaciones en las instituciones unidocentes y bidocentes del Ecuador.

Además, se debe considerar que los instrumentos, no siempre capturan los resultados deseados de los dos roles del docente, por el motivo que fueron desarrollados para instituciones con directivos de diferentes funciones (Visscher, 2021). Esto genera una limitante comparación y complejidad el momento de tomar una decisión fundamentada en datos. La gestión escolar en las instituciones rurales del Ecuador especialmente en la unidocentes y bidocentes demandan mediciones adaptadas a las realidades de baja dotación. (Padilla Eras, 2024).

Si se logra una medición entre la gestión directiva y la distribución de funciones de los docentes, se puede obtener datos concretos para gestionar un acompañamiento y apoyo a las instituciones que son unidocentes y bidocentes. Esta información, permitirá la identificación de puntos de sobrecarga y donde la administración interna puede mejorar el trabajo pedagógico. De esta forma en el contexto unidocente y bidocente, disponer de datos mejorará la toma de ediciones y formación (Portilla et al., 2025).

También representaría un aporte social al visibilizar el esfuerzo institucional que sostiene la escuela rural. Cuando la investigación ilumina la complejidad del rol directivo-docente, se vuelve más difícil normalizar la idea de que con uno basta. Zhang et al. (2025) sugiere que claridad de roles y distribución de responsabilidades se asocia con mejores percepciones docentes, un argumento que dialoga con la necesidad de apoyo estructural.

Desde lo científico, el estudio aporta al debate sobre liderazgo y carga de trabajo en escenarios de extrema multifuncionalidad. En escuelas pequeñas, la lógica distributiva del liderazgo tiene márgenes reducidos, pero aun así pueden observarse prácticas de organización que modulan el estrés y el compromiso. Bellibaş et al. (2024) ofrece un marco útil para pensar mediaciones, aunque el análisis requiere datos locales y comparables.

En relaciono a lo metodológico, el enfoque de tipo cuantitativo de corte transversal permite capturar la información en un periodo determinado, en este caso para los años 2024-2025, permitiendo obtener información de cómo se percibieron las prácticas de gestión en directivos y docentes, y a su vez cómo fueron distribuidas sus funciones. De esta forma, se vuelve posible estimar las relaciones entre las variables y establecer comparaciones entre las instituciones unidocentes y bidocentes.

En este contexto, la presente investigación se centra en medir la gestión de dirección y la distribución del trabajo docente cuando no existe apoyo. Por ello, el objetivo del estudio fue el siguiente; determinar la relación entre la gestión directiva y la distribución de funciones docentes en directivos de escuelas unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03 Girón–Santa Isabel (Azuay, Ecuador), durante el periodo lectivo 2024–2025.

## **Materiales y Métodos**

### **2.1. Diseño del Estudio**

Fue aplicado un diseño cuantitativo, no experimental, correlacional y de corte transversal, orientado a estimar la asociación entre gestión directiva y distribución de funciones docentes en un único momento del periodo lectivo 2024–2025. La medición fue ejecutada sin manipulación de variables y con observación de percepciones institucionales, tal como es recomendado para estudios transversales por (Capili, 2021).

Fue asumido un enfoque observacional analítico, debido a que se buscó contrastar si los puntajes de gestión directiva se vincularon con los puntajes de distribución de funciones docentes. La elección del diseño fue sustentada por su pertinencia para evaluar relaciones entre variables en escenarios naturales, manteniendo control de sesgos mediante definición previa de criterios y procedimientos estandarizados.

### **2.2. Población y Muestra**

Con lo que atañe a la población y la muestra, esta es de tipo no probabilista, porque se tomó a toda la población que son 93 instituciones unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03 Girón-Santa Isabel, Azuay, durante el periodo lectivo 2024–2025. De estas, estas 73 corresponden a las unidocentes y 20 a las bidocentes.

### **2.3. Procedimientos**

La recolección de datos fue realizada en una sola ventana temporal del periodo lectivo 2024–2025, coordinada con el Distrito y con las direcciones institucionales. Fue entregada una hoja de información con finalidad del estudio, voluntariedad y resguardo de datos. La aplicación fue efectuada de manera auto administrada, en formato impreso equivalente.

Los ítems fueron elaborados a partir de dimensiones normativas derivadas de la LOEI y su reglamento, y fueron sometidos a juicio de expertos para revisar claridad y pertinencia. Posteriormente, fue ejecutado un pilotaje para verificar comprensión y tiempo de respuesta, siguiendo una lógica de validación preliminar y consistencia semejante (Caputo et al., 2020).

## 2.4. Materiales

Se emplearon dos cuestionarios tipo Likert de cinco opciones, desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, aplicados a directivos de escuelas unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03 Girón–Santa Isabel en 2024–2025. Cada instrumento mantuvo cinco dimensiones con cinco ítems. Según Koo y Yang (2025), los enunciados deben ser claros, afirmativos y de idea única para sostener interpretaciones consistentes.

Las respuestas se codificaron de 1 a 5. El puntaje por dimensión se calculó como el promedio de sus cinco ítems, y el puntaje global por variable como el promedio de sus 25 ítems, conservando una escala continua de 1 a 5 para análisis bivariado. Hayes y Coutts (2020) respaldan priorizar estimadores robustos de consistencia interna cuando la equivalencia entre ítems no es estricta.

## 2.5. Análisis Estadístico

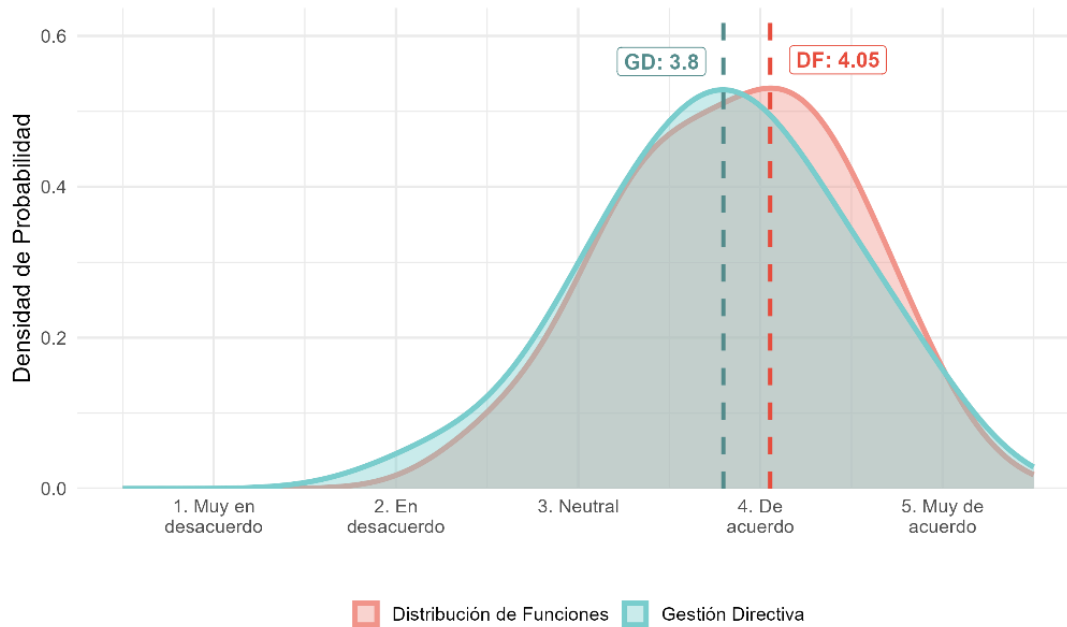
El procesamiento se realizó en RStudio, leyendo la base de datos y convirtiendo a formato numérico las respuestas de los ítems. La consistencia interna se verificó con alfa de Cronbach, con valores de 0,870 para la gestión directiva y 0,865 para la distribución de funciones docentes. Posteriormente, se calcularon puntajes promedio por participante para obtener variables continuas en escala de 1 a 5 (Heumann et al., 2022).

La relación entre gestión directiva y distribución de funciones docentes se estimó mediante coeficiente de Spearman. Para evaluar el efecto ajustado, se estimó un modelo por Mínimos Cuadrados Ordinarios con la distribución de funciones docentes como variable dependiente e incluyó como predictores la gestión directiva, la experiencia total, el tipo de institución y el número de estudiantes (Wooldridge, 2015).

El modelo cumple los supuestos de normalidad de los residuos (Shapiro-Wilk,  $p = 0.788$ ) y ausencia de multicolinealidad ( $FIV < 2$ ). No obstante, al detectarse heterocedasticidad mediante la prueba de Breusch-Pagan ( $p = 0.0411$ ), se aplicaron errores estándar robustos de Huber-White para garantizar inferencias válidas e insesgadas (Wooldridge, 2015).

# Resultados

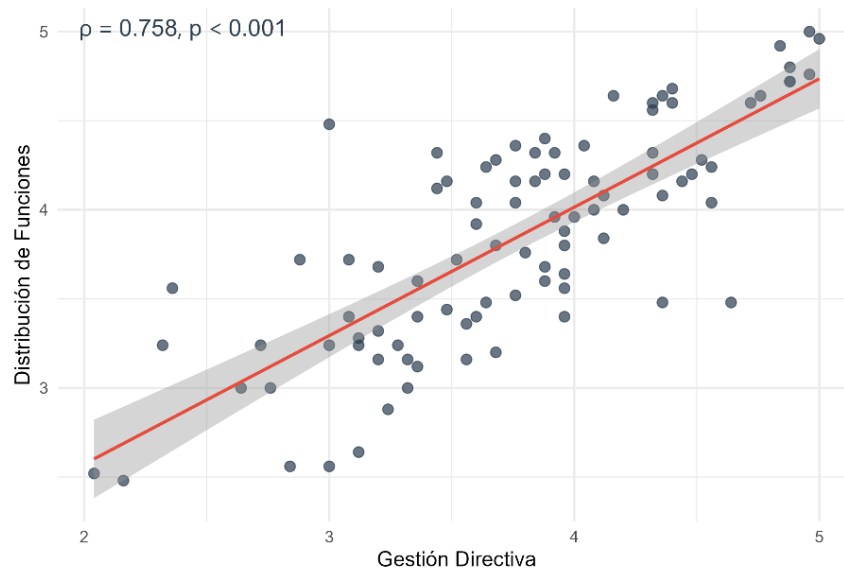
Se presenta los hallazgos obtenidos en directivos de escuelas unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03 Girón–Santa Isabel durante el periodo lectivo 2024–2025. Se exponen, de forma ordenada la evidencia de relación entre gestión directiva y distribución de funciones docentes.



**Fig. 1.** Distribución comparativa de puntajes en gestión directiva y distribución de funciones docentes.

La figura 1 compara las densidades de puntaje promedio entre 1 y 5 para la gestión directiva y la distribución de funciones docentes en el distrito 01D03 durante 2024–2025. En ambos casos, las curvas son unimodales y simétricas, con las curvas empíricas centradas en 3.8 puntos para la gestión y 4.05 para las funciones, lo que representa ubicaciones predominantemente favorables. Este patrón también coincide con Zhang et al. 2025, en la medida en que sugiere que los roles organizativos más claros se correlacionan con percepciones más positivas, y también se relaciona con Hernández (2022) en la medida en que resalta el papel de las capacidades directivas en la reorganización de las funciones.

A pesar de ello, la conclusión debe ser cuidadosa, ya que Mifsud (2023) señala que la redistribución de funciones no siempre disminuye la carga real en casos de destacamentos cortos. En términos de educación, esta evaluación positiva de la gestión no indica solo un orden institucional, sino la importancia del tiempo pedagógico protegido, descargable y no naturalizado, y condiciones escolares que puedan sostenerse.



**Fig. 2.** *Correlación entre gestión directiva y distribución de funciones docentes*

En la Figura 2, la relación entre gestión directiva y distribución de funciones docentes se manifiestamente positiva, representada por la pendiente ascendente del ajuste lineal y un coeficiente de Spearman  $\rho = 0,758$ , con  $p < 0,001$ , confirmando una alta asociación estadísticamente significativa en las 93 instituciones estudiadas. Esto concuerda con Zhang et al. (2025) al respecto que una organización más clara se asocia a percepciones más favorables del trabajo docente y se conecta con Hernández (2022) en lo que respecta a que la capacidad directiva de reorganizar las tareas se vuelve a ser crítica en situaciones de presión institucional.

Sin embargo, el hallazgo aparente también debe ser matizado por Mifsud (2023) pero también Salazar (2023) y otros en atención al hecho de que, en escuelas unidocentes y bidocentes, un hallazgo de alta correlación no implica desconcentración real de la carga, sino, en muchos casos, mejor adaptación y acomodación a múltiples demandas pedagógicas y administrativas.

En términos educativos, lo anterior implica que, aun cuando reforzar la gestión directiva puede incidir positivamente en mayor claridad funcional, tal reforzamiento debe acompañarse de acuerdos explícitos de roles, protección del tiempo pedagógico y apoyos institucionales continuados para evitar que la claridad funcional supuesta deje descubiertas sobrecargas estructurales propias de la ruralidad, tal y como advierte Padilla.

**Tabla 1**

*Estimación del modelo de regresión lineal con errores estándar robustos tipo White para la distribución de funciones docentes en directivos del Distrito 01D03, periodo lectivo 2024–2025.*

	<b>Min</b>	<b>1Q</b>	<b>Median</b>	<b>3Q</b>	<b>Max</b>
<b>Valores</b>	-0,7500	-0,2250	-0,0170	0,2240	0,981
	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>	
<b>(Intercept)</b>	1.553	0.314	4.940	< 0.001***	
<b>Gestión Directiva</b>	0.702	0.058	12.04	< 0.001***	
<b>Experiencia_Total</b>	-0.007	0.005	-1.305	0.195	
<b>Es_Unidocente</b>	-0.147	0.120	-1.220	0.226	
<b>Estudiantes</b>	-0.005	0.001	-3.486	< 0.001***	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>				
<b>Residual standard error</b>	0,3656				
<b>Degrees of freedom</b>	88				
<b>Multiple R-squared</b>	0,6581				
<b>Adjusted R-squared</b>	0,6426				
<b>F-statistic</b>	65,2170				
<b>F-statistic df</b>	92				
<b>Model p-value</b>	0				

*Nota.* La codificación con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  sigue la convención \*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ . En este modelo, la gestión directiva muestra un efecto positivo y robusto sobre la distribución de funciones docentes, controlando por experiencia, tipo de institución y número de estudiantes.

Como se muestra en la Tabla 1, la gestión directiva representa un efecto positivo y robusto sobre la distribución de funciones docentes, incluso al controlar los efectos de la experiencia total, la condición de la unidocencia y el número de estudiantes, específicamente, el coeficiente de  $\beta = 0,702$ ,  $p < 0,001$  indica que, para cada unidad adicional en la gestión directiva, el promedio de la distribución de tareas se desplaza 0,702 unidades en una dirección, mientras que el modelo logra una  $R^2 = 0,658$ , lo que es una cantidad de variación observada que este enfoque puede explicar. Este resultado es concordante con los obtenidos por, por un lado, Astucuri (2025), quien muestra de qué manera una gerencia más fuerte favorece la unificación del trabajo de los docentes, y por el otro lado. Hernández (2022), al evidenciar que las escuelas precisan de capacidades directivas para reconfigurar roles en situaciones de alta demanda. Al mismo tiempo, este hallazgo resulta vinculado con los de Zhang et al. (2025), ya que la coherencia en la conducción implica una mayor claridad funcional.

No obstante, la tabla también desliza un matiz relevante que complejiza la interpretación del fenómeno. Así, la variable estudiante arroja un efecto negativo y significativo,  $\beta = -0,005$ ,  $p < 0,001$ , lo que indica que, a mayor matrícula, menor claridad en la asignación de funciones, aunque favorablemente gestionada. Este resultado concuerda con Leiva et al. (2024), que advierten que el crecimiento en demandas temporales fuerza a priorizar urgencias, mientras que Padilla (2024) y Salazar et al. (2023), que exhiben cómo en los ámbitos rurales y unidocente el aumento de las exigencias pedagógica y administrativa tensiona la organización interna.

Por el contrario, la experiencia total con  $p = 0,195$  y la condición unidocente con  $p = 0,226$  no lograron significancia estadística, sugiriendo que el orden funcional depende menos del camino individual y/o el tipo institucional y más de la genuina chance de manejar “males menores” con recursos escasos presionados por la organización.

Políticamente, descriminalizar a los adultos, y no de manera reaccionaria critico-negativa, significa que las políticas de apoyo no deberían asistir solamente a la experiencia del directivo sino a los mecanismos más concretos de planificación, los acuerdos explícitos de roles y brindar capacidades de acompañamiento diferenciado a las unidades con mayor matrícula para proteger “el tiempo pedagógico” de que la sobrecarga de administración no se convierta en debilidad de la autoorganización necesaria para la continuidad del proceso educativo.

## Discusión

En el Distrito 01D03, los resultados evidencian una asociación alta entre gestión directiva y distribución de funciones docentes, confirmada en la correlación y en el modelo ajustado.

Bellibaş et al. (2024) indican que el liderazgo se vincula con el compromiso docente y que el bienestar puede intervenir esa relación cuando sube el estrés por carga. Una gestión más sólida podría reducir ambigüedades, anticipar contingencias y repartir responsabilidades de forma percibida como más equitativa, lo que protege el clima laboral y la continuidad del trabajo en aula. Un resultado clave es el efecto negativo del número de estudiantes sobre la claridad de funciones, aun con variables de control. Leiva et al. (2024) explican que el tiempo escolar se administra bajo presiones que obligan a priorizar urgencias, y una matrícula mayor suele aumentar reuniones, reportes y atención a casos. La excepción delimita el alcance del patrón general sin anularlo.

Taole (2022) advierte que el directivo docente rural multigrado vive tensiones por enseñar y dirigir a la vez, con apoyos limitados. Aquí, ni la experiencia total ni la condición unidocente resultaron significativas, lo que sugiere que la presión estructural del rol pesa más que la trayectoria. También

es posible que existan prácticas estandarizadas por lineamientos distritales y controles administrativos.

La mirada externa que simplifica a estas escuelas suele ocultar su complejidad, porque sostienen estándares semejantes a centros completos con menos personal (De la Vega, 2020). La relación fuerte observada puede leerse como una respuesta adaptativa, donde la gestión directiva articula tareas para que la acumulación de exigencias no fracture la continuidad pedagógica ni el seguimiento de aprendizajes.

En escuelas rurales, el liderazgo también sostiene vínculos comunitarios que reordenan prioridades y decisiones. Se ha descrito una gestión directiva cercana y situada, coherente con el Distrito 01D03, donde la escuela cumple funciones sociales adicionales (Lara et al., 2024). Esta amplitud puede generar tareas poco visibles para los instrumentos y explicar parte de la variabilidad entre instituciones y trayectorias.

Mifsud (2023) sostiene que el liderazgo distribuido depende del contexto y de la disponibilidad real de personas para asumir responsabilidades. En unidocentes, los márgenes son estrechos y la distribución puede volverse microdistribución, con apoyo de familias, redes docentes o acompañamiento distrital puntual. En bidocentes, el segundo docente abre opciones, pero no asegura equilibrio si los acuerdos quedan ambiguos.

La coherencia entre mayor gestión y mayor claridad funcional sugiere un principio, la organización directiva crea condiciones de rol que favorecen satisfacción y compromiso. Esto converge con evidencia que vincula claridad de responsabilidades con mejores percepciones laborales (Zhang et al., 2025). El estudio también marca un límite, porque el tamaño de matrícula introduce presión que puede erosionar esa claridad.

Visscher (2021) destaca que la decisión basada en datos mejora cuando la escuela transforma mediciones en acciones sostenidas. En el Distrito, los hallazgos respaldan acompañamiento técnico orientado a simplificar requerimientos, fortalecer gestión del tiempo y definir protocolos de reparto de tareas. En lo teórico, el trabajo aporta evidencia para entender liderazgo y multifuncionalidad como un sistema integrado, no como problemas sueltos.

## Conclusiones

El estudio también establecer la existencia de una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre gestión directiva y distribución de las funciones docentes en las escuelas unidocentes y bidocentes del Distrito 01D03 Girón-Santa Isabel en el año lectivo 2024-2025. Por

tanto, a medida que la gestión directiva se fortalece, también lo hace la claridad en la asignación de las tareas; en otras palabras, la organización escolar, es un elemento crítico en el quehacer institucional de los contextos educativos de escasa dotación.

Como análisis complementario, se concluyó que la cantidad de estudiantes tiene un impacto negativo en la distribución de funciones, en tanto que la experiencia del director o la situación unidocente no presentan efectos relevantes. Pareciera que la presión operativa en relación con el ingreso de mayor cantidad de matriculados afecta aún más la organización del trabajo que el tiempo transcurrido en el ejercicio profesional o las características institucionales, complicando el tejido cotidiano en estas escuelas.

Prácticamente, se aconseja a las autoridades conductivas que fortalezcan la planificación semanal; que definan con la mayor claridad posible las responsabilidades prioritarias; que establezcan acuerdos operativos que eviten la improvisación, e incluso medidas compensatorias que protejan el tiempo pedagógico. Como mínimo, resultaría conveniente que el acompañamiento distrital sea diferenciado, de acuerdo a la matrícula y las condiciones reales de cada escuela.

Por último, vale destacar que para futuras líneas de trabajo también sería relevante trabajar en estudios longitudinales y enfoques mixtos y añadir otras variables como carga administrativa, bienestar docente, clima institucional y apoyos técnicos de modo que se pudiera comprender de una forma más amplia la sostenibilidad organizativa de las escuelas pequeñas.

## Referencias

- Astucuri, M. (2025). Gestión directiva y trabajo colaborativo de docentes de una unidad de gestión educativa local, Perú. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(13), 547–563. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.581>
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Chen, J. (2024). The impact of distributed leadership on teacher commitment: The mediation role of teacher workload stress and teacher well-being. *British Educational Research Journal*, 50(2), 814–836. <https://doi.org/10.1002/berj.3944>
- Buitrago, A. A. (2023). El rol del directivo docente en la ruralidad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2998–3009. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.468>
- Cano, A. (2022). ¿Cómo evaluar aprendizajes en el aula multigrado? Dilemas y propuestas de docentes rurales. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 13, e1556. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v13i0.1556](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1556)

- Cedering, M., & Wihlborg, E. (2020). Village schools as a hub in the community: A time-geographical analysis of the closing of two rural schools in southern Sweden. *Journal of Rural Studies*, 80, 606–617. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.09.007>
- De la Vega, L. F. (2020). Docencia en aulas multigrado: Claves para la calidad educativa y el desarrollo profesional docente. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 14(2), 153–175. doi:10.4067/S0718-73782020000200153
- García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Educación*, 45(2), 123–138. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- González, L. E. (2022). Prácticas pedagógicas en aulas multigrado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(13), 97–112. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1645>
- Granda, M. C. (2025). Gestión educativa: Un camino incierto en Ecuador. *Revista Científica Internacional Arandu UTIC*, 12(1), 1683–1703. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.702>
- Granda, S. (2020). El desmantelamiento de la jurisdicción de EIB y el SEIC. En Estado, educación y pueblos indígenas en los Andes ecuatorianos: La experiencia del Sistema de Escuelas Indígenas de Cotopaxi (pp. 181–241). *Editorial Abya-Yala*. doi:10.7476/9789978105733.0006
- Hernández, A. (2022). Experiencias desarrolladas por las personas directoras de escuelas primarias en el ejercicio de sus funciones durante el periodo de pandemia por COVID-19. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(3), 1–29. <https://doi.org/10.15517/aie.v22i3.50454>
- Heumann, C., Schomaker, M., & Shalabh. (2016). *Introduction to statistics and data analysis: With exercises, solutions and applications in R*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-46162-5>
- Lara, L. M., Cuesta Moreno, O. J., Cabra Torres, F., González Rodríguez, C. I., & Castro Robles, Y. (2024). Gestión del directivo docente rural tras la firma del Acuerdo de Paz en Colombia. *Perfiles Educativos*, 46(183), 8–20. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2024.183.61174>

- Leiva, M. V., Benavides Meneses, M., Sanhueza Mansilla, J., & Mayolafquén Acevedo, C. (2024). Liderazgo y gestión del tiempo escolar. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(2). doi:10.18861/cied.2024.15.2.3922
- Mifsud, D. (2023). A systematic review of school distributed leadership: Exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154–179. doi:10.1080/00220620.2022.2158181
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Making the most of teachers' time* (OECD Education Policy Perspectives, No. 29). OECD Publishing.
- Padilla, D. Y. (2024). La gestión escolar en zonas rurales del Ecuador: Avances y desafíos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 391–416. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14659](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14659)
- Portilla, G. I., Sánchez-Narváez, J. E., Ortiz López, R. M., Ortiz-López, M. V., Saquicela Maldonado, C. E., & Miranda-Quizhpe, D. C. (2025). Estudio bibliográfico sobre el rol de docentes de escuelas multigrado de Ecuador. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 9, 1–23. <https://doi.org/10.32541/recie.v9.766>
- Rojas, A., Maureira Cabrera, Ó., Ahumada Figueroa, L., & Vidal Muñoz, E. (2024). Colaboración y distribución del liderazgo: Claves para la mejora en la educación secundaria técnico profesional en Chile. *Práxis Educativa*, 19, 1–19. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22911.009>
- Salazar, O., Maury-Mena, S. C., Marín-Escobar, J. C., & Maury, A. (2023). Necesidades formativas del profesorado unidocente del circuito 07, Pérez Zeledón, Costa Rica. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(2), 241–277. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.52884>
- Taole, M. J. (2022). Challenges encountered by teaching principals in rural multigrade primary schools: A South African perspective. *International Journal of Whole Schooling*, 18(2), 1–27. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1346705.pdf>
- Visscher, A. J. (2021). On the value of data-based decision making in education: The evidence from six intervention studies. *Studies in Educational Evaluation*, 69, 100899. doi:10.1016/j.stueduc.2020.100899

Wooldridge, J. M. (2015). *Introducción a la econometría: Un enfoque moderno* (5.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.

Zambrano, S. L., Lara-Lara, F., & Cano de la Cruz, Y. (2022). Maestras de multigrado en Esmeraldas (Ecuador): una realidad silenciada. *Alteridad*, 17(2), 304–317. <https://doi.org/10.17163/alt.v17n2.2022.10>

Zhang, C., Alias, B. S., & Nordin, M. N. (2025). Effects of distributive leadership on teachers' job satisfaction in public schools: A systematic review. *Education Sciences*, 15(4), 412. <https://doi.org/10.3390/educsci15040412>

*Copyright (2026) © Mayra Alejandra Reyes Ordóñez, Mery Magdalena Loja Iñaguazo, Byron José Villa Tuque, Lorena Marielisa González Granda*



*Este texto está protegido bajo una licencia internacional Creative Commons 4.0. Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.*