



RELACIÓN ENTRE LA DOTACIÓN  
DEL **PERSONAL ADMINISTRATIVO Y  
LA PERCEPCIÓN DE SOBRECARGA  
ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR O  
DIRECTORA** DE II.EE DE EBR PÚBLICAS  
DEL SECTOR EDUCACIÓN

# Resumen ejecutivo

El presente documento muestra los resultados de un análisis exploratorio con alcance explicativo sobre la relación entre la dotación del personal administrativo y la percepción de sobrecarga administrativa de los directores de las II.EE.<sup>1</sup> de EBR<sup>2</sup> públicas del sector educación. Para ello, se ha recurrido a una revisión bibliográfica, al análisis de bases de datos del Ministerio de Educación del Perú y a la estimación de un Modelo Probit.

Con los resultados, se espera **contribuir a la reflexión sobre la relevancia de la labor del personal administrativo en el fortalecimiento del equipo directivo y en el funcionamiento organizacional de la institución educativa**, así como **evidenciar la incidencia, en la percepción de sobrecarga administrativa del director o directora, de variables adicionales** como la percepción de una excesiva regulación estatal, desconocimiento de estrategias de gestión directiva, relaciones conflictivas entre la comunidad educativa, y características del director y de la II.EE.

## Contexto

- *La/El directiva/o dirige un modelo de gestión centrado en los aprendizajes a partir del liderazgo pedagógico. Un buen desempeño del directivo o directiva está relacionado, de manera indirecta, con una mejora en el aprendizaje de las y los estudiantes* (Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009).
- *Existe un amplio conjunto de investigaciones acerca de los determinantes del desempeño del directivo o directiva, y del vínculo entre este o esta y los actores de la comunidad escolar (docentes, estudiantes y padres de familia). No obstante, la evidencia es escasa sobre la relación con el personal administrativo* (Blatchford et al., 2009).
- *El Personal Administrativo (PA) incide en el desempeño del directivo o directiva a través de un conjunto de variables que guardan relación con tres grandes aspectos: sobrecarga laboral, convivencia/clima escolar y acompañamiento pedagógico* (Blatchford et al., 2009; Grenne et al., 2002).
- *La sobrecarga laboral genera, en los directivos y directivas, la desatención de algunas de sus responsabilidades, el descuido en la atención a grupos de estudiantes vulnerables y, en directiva/os noveles, un mal manejo del tiempo en las tareas de dirección* (Oplatka, 2017; Peterson, 2003).

1 Instituciones educativas (II.EE.)

2 Educación Básica Regular (EBR)

## El rol del liderazgo en los aprendizajes

En la actualidad, la investigación internacional señala que el desarrollo de la autonomía pedagógica y el modelo de gestión tienen un objetivo común: mejorar el funcionamiento de la institución educativa, y el aprendizaje de las y los estudiantes. Esto se conoce, también, como liderazgo pedagógico o liderazgo centrado en el aprendizaje. En estos momentos, el cumplimiento de este objetivo se centra en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración de la institución educativa (Bolívar, 2010a, 2010b, 2016; Ord et al., 2013). En tal sentido, el liderazgo pedagógico se refiere a la forma en que se lleva a cabo la tarea de promover el desarrollo profesional docente, la planificación y la mejora del aprendizaje (Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009).

La mayor parte de la investigación cuantitativa acerca de los efectos del liderazgo ha conceptualizado la relación entre este, y los resultados de las y los estudiantes como indirecta, a partir de líderes que establecen condiciones como la provisión de oportunidades de desarrollo profesional docente, las formas de agrupación de estudiantes, entre otras, a través de las cuales las y los docentes sí tienen un impacto más directo en el estudiantado. Las conclusiones señalan que el impacto sobre las y los estudiantes es mayor cuando el tipo de liderazgo es instructivo, es decir, cuando el centro está en la labor educativa del liderazgo en la escuela a partir de la construcción de relaciones entre los actores de la comunidad escolar enfocadas en un trabajo pedagógico específico. (Hallinger et al., 1996; Heck, 1992 y Leitner, 1994).

## Carga laboral de los directivos y directivas

Uno de los aspectos que afecta el desempeño del directivo o directiva es la **sobrecarga laboral, entendida como aquellas exigencias relacionadas con la cantidad de actividades que debe realizar una persona considerando el tiempo disponible para llevarlas a cabo** (Londoño et al., 2019). Es una situación en la cual el trabajador o trabajadora aumenta, de manera voluntaria o por determinación del/de la empleador/a, las horas de trabajo diarias o semanales, lo que puede ocurrir en jornadas laborales dobles o triples realizadas en ambientes laborales similares, iguales o diferentes entre sí; en horarios extraordinarios realizados en estos ambientes, en el domicilio del/de la trabajador/a o en locales de otros vínculos laborales (Carmo et al., 2010). Asimismo, implica una presión para trabajar horas extras, realizar tareas adicionales al trabajo regular y a un ritmo más rápido (Fong & Kleiner, 2004).

Los factores que influyen en la sobrecarga laboral de las y los trabajadores dependen del sector y organización ocupacional. En particular, los directivos y directivas de instituciones

educativas experimentan (i) múltiples y variadas tareas y roles, (ii) falta de tiempo, (iii) rendimiento limitado<sup>3</sup>, y (iv) actividades triviales. Los primeros tres elementos están relacionados con trabajos que conceptualizan la sobrecarga laboral de un/a trabajador/a en términos de muchas demandas y presión de tiempo (Oplatka, 2017). Adicionalmente, los incidentes inesperados, el trabajo administrativo, las múltiples demandas por parte de los actores de la comunidad escolar, la idiosincrasia del/de la directivo/a de ser autosuficiente y la gestión de recursos humanos son factores que los directivos y directivas consideran que incrementan la carga laboral significativamente (Oplatka, 2017).

Entre las consecuencias de la sobrecarga laboral en los directivos y directivas de escuela, se encuentra la desatención de algunas de sus responsabilidades, el descuido en la atención de grupos vulnerables del estudiantado y el desbalance del tiempo dedicado a sus funciones como directore/as, en particular, en los directivos y directivas principiantes (Oplatka, 2017). Asimismo, los directivos y directivas enfrentan el dilema de si deben enfocarse en asuntos relacionados con las actividades pedagógicas de sus docentes o si concentrarse en una creciente carga de trabajo administrativo (Dimmock, 1996).

## IV

## El rol del personal administrativo en la gestión escolar

Desde el punto de vista de los directivos y directivas, el personal administrativo desempeña deberes y responsabilidades cruciales para el buen funcionamiento de una escuela que, de otro modo, tendrían que asumir el personal directivo, y las y los docentes, lo que los alejaría de sus principales responsabilidades (Ministry of Education New Zealand, 2011). En tal sentido, en la medida en que una escuela cuente con el personal administrativo (PA) óptimo y eficiente, el directivo o directiva podrá enfocarse en sus labores y responsabilidades de acompañamiento pedagógico a sus docentes.

La evidencia acerca de los efectos del PA en la gestión escolar es escasa. Los resultados indican que una de las contribuciones de este personal es el apoyo en las tareas del personal docente y de liderazgo para que este pueda dedicar mayor tiempo a la enseñanza y al aprendizaje (Ministry of Education New Zealand, 2011). Por un lado, Blatchford et al. (2009) concluye que la presencia del PA genera una reducción de la carga laboral, un efecto positivo en los niveles de satisfacción laboral y una reducción de los niveles de estrés en el personal docente. Por otro lado, Greene et al. (2002) señala que el PA fue más eficaz en ayudar a los directivos y directivas con su carga de trabajo administrativo que a las y los docentes.

<sup>3</sup> Es la creencia del directivo o directiva de tener más tareas o actividades de las que puede hacer en un determinado periodo de tiempo.



## Objetivo del estudio

Por lo expuesto, uno de los aspectos que incide en el desempeño de los directivos y directivas de II.EE. es la sobrecarga laboral. La relación entre las variables relacionadas con dicho aspecto y el desempeño del/de la directivo/a ha sido revisada en la literatura empírica. Entre dichas variables, se encuentran las demandas de los distintos actores de la comunidad escolar cuyas relaciones con los directivos y directivas han sido investigadas. No obstante, la evidencia es escasa respecto de la relación con el PA, más aún, en el caso de Perú, donde esta investigación es nula.

En el marco del presente estudio, se aproximó la información de la sobrecarga laboral del directivo o directiva a través de la variable de sobrecarga administrativa de la Encuesta Nacional a Directivos de Instituciones Educativas Públicas y Privadas (ENDI). La ENDI revela que, en el año 2018, 7 de cada 10 directiva/os de II.EE. de EBR públicas declararon presentar sobrecarga administrativa, aspecto que pudo afectar el desempeño de su labor.

En tal sentido, el objetivo del presente estudio es determinar la relación entre la cantidad de personal administrativo y la percepción de sobrecarga administrativa del director o directora en II.EE. de EBR públicas de gestión directa del sector educación del Perú. Cabe precisar que la ENDI es una fuente de información primaria auto declarada correspondiente al año 2018. Dada la estructura de la encuesta, los resultados obtenidos corresponden a los directores y directoras encuestado/as y el alcance está acotado a la educación básica regular.



## Metodología

La presente investigación responde a un alcance explicativo y de corte transversal, el cual busca determinar las variables cualitativas y cuantitativas (variables explicativas) que tengan relación sobre la percepción de los directores acerca de la sobrecarga administrativa (variable de resultado) en un grupo de II.EE. de EBR públicas del sector educación del Perú. Dada la información de las bases de datos disponibles, el análisis es retrospectivo y corresponde al año 2018.

Para el propósito del estudio, por un lado, la información acerca de la variable de resultado, que hace referencia a la sobrecarga laboral, fue aproximada a través de la pregunta de la ENDI sobre *si el directivo percibe sobrecarga administrativa*. Por otro lado, respecto a las variables explicativas, se utilizaron diversas bases de datos; además de la ENDI, se procesó

información del Nexus<sup>4</sup>, el SIAGIE<sup>5</sup> y el Padrón web<sup>6</sup>, a través de las cuales se construyó una base general en donde se identificó la información sobre el número total del PA a cargo del director o directora, y se clasificó a este según el tipo de cargo que desempeña: PA documentario<sup>7</sup>, PA de servicios<sup>8</sup> y PA auxiliar<sup>9</sup>. A su vez, la tabla 1 contiene información acerca de las variables explicativas restantes.

**Tabla 01: Variables explicativas de la sobrecarga administrativa del director o directora**

DESCRIPCIÓN	TIPO	CLASIFICACIÓN
<i>Excesiva regulación estatal (directivas, normativas y supervisión) o limitada autonomía que dificulta la toma de decisiones</i>	Dicotómica	Sí=1; No=0
<i>Desconocimiento de estrategias para mejorar las prácticas de gestión directiva</i>	Dicotómica	Sí=1; No=0
<i>Relaciones interpersonales conflictivas entre personal de la I.E. (equipo directivo, docentes, personal administrativo, etc.)</i>	Dicotómica	Sí=1; No=0
<i>Relaciones conflictivas entre estudiantes de la I.E. y/o problemas de conducta</i>	Dicotómica	Sí=1; No=0
<i>Relaciones conflictivas o excesiva demanda de los padres y madres</i>	Dicotómica	Sí=1; No=0
<i>Extensa distancia de la I.E. a UGEL</i>	Dicotómica	Sí=1; No=0
<i>Sexo del director/a</i>	Dicotómica	Hombre=1; Mujer=0
<i>Situación laboral del director/a</i>	Dicotómica	Designado=1; Encargado=0
<i>Experiencia laboral en educación del director/a</i>	Continua	Cantidad de años de experiencia
<i>Tamaño de la I.E.*</i>	Dicotómica	Mediana/Grande=1; Micro/Pequeña=0
<i>Ubicación de la I.E.</i>	Dicotómica	Urbano=1; Rural=0
<i>Cantidad de secciones de la I.E.</i>	Continua	Cantidad de secciones

**Nota (\*):** II.EE Micro o Pequeña considera hasta 140 estudiantes. II.EE Mediana o Grande considera más de 140 estudiantes. | Elaboración propia

4 Sistema de administración y control de plazas del Sector Educación que contiene información sobre las características del personal financiado por el Minedu

5 Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa que recoge información sobre la cantidad de estudiantes matriculados y el número de secciones de las II.EE públicas y privadas a nivel nacional

6 Padrón Web que contiene información sobre las características de las II.EE públicas y privadas a nivel nacional

7 Coordinador/a administrativo/a de RER, coordinador/a administrativo/a de I.E, oficinista y secretario

8 Personal de vigilancia, y personal de limpieza y mantenimiento

9 Auxiliar de biblioteca y auxiliar de laboratorio

En relación con la metodología, dado que la variable de resultado de sobrecarga administrativa es una variable dicotómica, es decir, si el director o directora presenta este aspecto toma el valor de 1 y si no lo presenta toma el valor de 0, se utilizó un modelo de elección o de respuesta binaria. Este brinda información acerca de las relaciones entre las variables explicativas y la de resultado en la medida en que aumente o disminuya la probabilidad de que un director o directora declare tener sobrecarga administrativa.

Formalmente, el modelo de respuesta binaria es un modelo sobre la probabilidad de ocurrencia del evento denotado por  $Y$ , condicional a un conjunto de variables  $X$  (1), en donde el evento  $Y$  es la probabilidad de que el director o directora perciba sobrecarga administrativa y las variables  $X$  son las explicativas mencionadas anteriormente (2).

$$P_j = \text{Prob}(Y_j = 1 \mid X_j), \forall j = 1, 2, \dots, N \quad (1)$$

$$P_j = \text{Prob}(\text{Sobrecarga\_administrativa}_j = 1 \mid \text{Variables\_explicativas}_j), \forall j = 1, 2, \dots, N \quad (2)$$

Para el estudio, se consideraron dos modelos de elección binaria, denominados Modelo Logit y Modelo Probit, cuya elección está determinada por la función de distribución de los datos empleados. Luego de aplicar las pruebas de bondad de ajuste a ambos modelos, así como de verificar el porcentaje de las predicciones correctas y los criterios de información de Akaike y Bayesiano (Gujarati & Porter, 2010), se concluyó aplicar el Modelo Probit. Asimismo, se estimó<sup>10</sup> el modelo para dos escenarios: (i) 2,266 directore/as de II.EE. de EBR públicas de todos los tamaños y (ii) 747 directore/as de II.EE. de EBR públicas de tamaño mediana o grande.

La obtención de la medida de la relación de cada variable explicativa sobre la probabilidad de que el director o directora perciba sobrecarga administrativa se desarrolla por el cálculo de los efectos marginales, es decir, el cambio parcial en la probabilidad ante un cambio de una unidad de la variable explicativa, manteniendo constante el resto de las variables (Escalante et al., 2013). Por ejemplo, una variación en la variable de excesiva regulación estatal podría aumentar o disminuir la probabilidad de que los directivos y directivas perciban sobrecarga administrativa.

<sup>10</sup> La construcción de la base de datos del estudio y las estimaciones fueron realizadas a través del software estadístico Stata 16.

# VII Resultados

En la Tabla 2, se muestran los resultados de las estimaciones de 04 Modelos Probit sobre la percepción de la sobrecarga administrativa de las y los directora/es de II.EE. de EBR públicas del sector educación. La única diferencia entre dichos modelos se refiere a la variable sobre la cantidad del personal administrativo según sea su clasificación: personal administrativo total, personal documentario, personal de servicio y personal auxiliar

**Tabla 02: Resultados del Modelo Probit sobre la percepción de sobrecarga administrativa de las y los directora/es de II.EE de EBR públicas del sector educación**

DESCRIPCIÓN	MODELO (1)	MODELO (2)	MODELO (3)	MODELO (4)
Personal administrativo total	-0.015***			
Personal administrativo documentario		-0.058***		
Personal administrativo servicio			-0.020***	
Personal administrativo auxiliar				-0.024
Excesiva regulación estatal (directivas, normativas y supervisión) o limitada autonomía que dificulta la toma de decisiones	0.189***	0.189***	0.188***	0.187***
Desconocimiento de estrategias para mejorar las prácticas de gestión directiva	0.086***	0.086***	0.086***	0.088***
Relaciones interpersonales conflictivas entre personal de la I.E. (equipo directivo, docentes, personal administrativo, etc.)	0.054**	0.053**	0.054**	0.049**
Relaciones conflictivas entre estudiantes de la I.E. y/o problemas de conducta	0.045**	0.042**	0.046**	0.045**
Relaciones conflictivas o excesiva demanda de los padres y madres	0.088***	0.088***	0.087***	0.089***
Tamaño de la I.E.	0.051**	0.049**	0.053**	0.030
Ubicación de la I.E. (Urbano=1; Rural=0)	0.066***	0.055**	0.066***	0.055**
Extensa distancia de la I.E. a UGEL	0.064***	0.065***	0.064***	0.066***
Cantidad de secciones de la I.E.	0.003**	0.003**	0.002*	0.001
Sexo del director/a	-0.035**	-0.036**	-0.035**	-0.036**
Situación laboral del directo/a	0.058***	0.054***	0.059***	0.055***
Experiencia laboral en educación del director/a	0.004	0.004	0.004	0.004
Experiencia laboral en educación del director/a al cuadrado.	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000
Número de observaciones:	2.266	2.266	2.266	2.266

**Nota:** (\*) Significancia al 1%; (\*\*) Significancia al 5%; (\*\*\*) Significancia al 10% | Elaboración propia



De los resultados, se observa que, en su mayoría, las variables explicativas presentan resultados altamente significativos. En relación con las variables referidas al personal administrativo, se evidencia una relación negativa con la percepción de los directores y directoras sobre la sobrecarga administrativa, lo que resulta muy significativo para el caso del personal administrativo total, documentario y de servicio. En otras palabras, la probabilidad de que los directores y directoras perciban sobrecarga administrativa disminuye en 1.5 pp.<sup>11</sup>, 5.8 pp. y 2 pp., por cada personal administrativo total, documentario y de servicio adicional en la IE, respectivamente. De lo anterior, se destaca que la presencia del personal documentario tiene una mayor incidencia en el apoyo de las tareas administrativas del director o directora.

Asimismo, los resultados evidencian que la percepción de los directores y directoras sobre una excesiva regulación estatal (directivas, normativas y supervisión) o una limitada autonomía en la toma de decisiones resulta ser la variable con mayor incidencia, en general, sobre la percepción de sobrecarga administrativa. En concreto, por cada director o directora que considera una excesiva regulación estatal, la probabilidad de que reporte sobrecarga administrativa aumenta en, aproximadamente, 18.8 pp. Los resultados también muestran que el desconocimiento de estrategias para la mejora de las prácticas de gestión directiva evidencia una alta incidencia sobre la percepción de sobrecarga. En otras palabras, por cada director o directora que manifieste desconocer estrategias de gestión directiva, la probabilidad de que el director perciba sobrecarga administrativa aumenta en 8.7 pp., en promedio.

Adicionalmente, las variables que también muestran una incidencia directa sobre la percepción de sobrecarga del director o directora son las referidas a las relaciones conflictivas entre el personal de la IE (equipo directivo, docentes, personal administrativo, etc.), estudiantes, y padres y madres de familia. Esta última relación resulta ser la más significativa y con mayor incidencia sobre la variable de resultado. En otras palabras, por cada director o directora que reporta relaciones conflictivas o excesiva demanda de los padres y madres de familia, la probabilidad de que manifieste sobrecarga administrativa aumenta, en promedio, 8.8 pp.

En cuanto a las variables sobre las características de las IIEE. en donde laboran los directores y directoras de la muestra, se evidencia una relación positiva y, en su mayoría, significativa sobre la percepción de sobrecarga. En suma, por cada director o directora que realiza sus labores en una IE de tamaño mediana o grande, de área urbana y ubicada a una extensa distancia de su UGEL, la probabilidad de que perciba sobrecarga administrativa aumenta en, aproximadamente, 5.1 pp., 6 pp. y 6.5 pp., respectivamente. Asimismo, según las estimaciones, si bien una sección adicional incide en el aumento de la probabilidad de la percepción de sobrecarga administrativa, este resulta ser mínimo y solo significativo en tres de los modelos estimados.

---

<sup>11</sup> Puntos porcentuales (pp.)

Por último, en relación con las características del director o directora, los resultados indican que los directores y directoras con condición de designado/as registran una mayor probabilidad de percibir sobrecarga administrativa con respecto a los directores y directoras encargado/as. Adicionalmente, las estimaciones muestran que los directores hombres perciben una menor sobrecarga administrativa con respecto las directoras mujeres.

Adicionalmente, como parte de este breve estudio, se realizaron estimaciones para las II.EE. de tamaño mediano o grande, de manera que, en la Tabla 3, se muestran los resultados de las estimaciones de los 04 Modelos Probit sobre la percepción de la sobrecarga administrativa de los directores y directoras que pertenecen a II.EE. medianas o grandes de EBR públicas del sector educación.

**Tabla 03: Resultados del Modelo Probit sobre la percepción de sobrecarga administrativa de los directores y directoras de II.EE de tamaño mediano y grande de EBR públicas del sector educación.**

DESCRIPCIÓN	MODELO (1)	MODELO (2)	MODELO (3)	MODELO (4)
<i>Personal administrativo total</i>	-0.013***			
<i>Personal administrativo documentario</i>		-0.047***		
<i>Personal administrativo servicio</i>			-0.019***	
<i>Personal administrativo auxiliar</i>				-0.012
<i>Excesiva regulación estatal (directivas, normativas y supervisión) o limitada autonomía que dificulta la toma de decisiones</i>	0.143***	0.144***	0.141***	0.136***
<i>Desconocimiento de estrategias para mejorar las prácticas de gestión directiva</i>	0.033	0.031	0.032	0.041
<i>Relaciones interpersonales conflictivas entre personal de la I.E. (equipo directivo, docentes, personal administrativo, etc.)</i>	0.053*	0.051*	0.054*	0.043
<i>Relaciones conflictivas entre estudiantes de la I.E. y/o problemas de conducta</i>	0.033	0.026	0.035	0.029
<i>Relaciones conflictivas o excesiva demanda de los padres y madres</i>	0.060**	0.061**	0.058**	0.062**
<i>Ubicación de la I.E. (Urbano=1; Rural=0)</i>	0.087***	0.072***	0.088***	0.073***
<i>Extensa distancia de la I.E. a UGEL</i>	0.072***	0.076***	0.072***	0.075***
<i>Cantidad de secciones de la I.E.</i>	0.002*	0.002*	0.002	0.000
<i>Sexo del director/a</i>	-0.035	-0.036	-0.037	-0.041*
<i>Situación laboral del directo/a</i>	0.112***	0.107***	0.115***	0.107***
<i>Experiencia laboral en educación del director/a</i>	0.002	0.002	0.002	0.002
<i>Experiencia laboral en educación del director/a al cuadrado.</i>	-0.000	-0.000	-0.000	-0.000
<i>Número de observaciones:</i>	747	747	747	747

**Nota:** : (\*) Significancia al 1%; (\*\*) Significancia al 5%; (\*\*\*) Significancia al 10% | Elaboración propia

De los resultados, se observan variaciones en el nivel de significancia y en los efectos marginales de las variables estimadas con respecto a los resultados presentados en la Tabla 2. No obstante, se sigue evidenciando un resultado consistente en el signo (negativo) y en el nivel de significancia en cuanto a las variables referidas al personal administrativo. Es decir, por cada personal administrativo total, documentario y de servicio adicional en la IE, la probabilidad de que los directores y directoras perciban sobrecarga administrativa disminuye en 1.3 pp., 4.7 pp. y 1.9 pp., respectivamente. Similar a lo observado en la Tabla 2, el personal documentario evidencia una mayor incidencia en el apoyo de las labores administrativas del director o directora de las II.EE medianas o grandes.

Asimismo, la variable relacionada con la percepción de los directores y directoras sobre una excesiva regulación estatal (directivas, normativas y supervisión) o una limitada autonomía en la toma de decisiones, también, muestra resultados consistentes con la Tabla 2; es decir, evidencia la mayor incidencia sobre la percepción de sobrecarga de los directores y directoras. En otras palabras, por cada director o directora que considera una excesiva regulación estatal, la probabilidad de que perciba sobrecarga administrativa aumenta en, aproximadamente, 14.1 pp. De igual manera, las variables sobre las relaciones conflictivas entre el personal de la IE, y los padres y madres de familia evidencian una relación positiva y, en su mayoría, significativa sobre la percepción de sobrecarga administrativa del director o directora.

De acuerdo con las características de las II.EE., se evidencia una alta significancia y efecto marginal en las variables relacionadas con la ubicación de la IE y la distancia con la UGEL. En otras palabras, por cada director o directora que realiza sus labores en una IE de área urbana y ubicada a extensa distancia de su UGEL, la probabilidad de que perciba sobrecarga administrativa aumenta, aproximadamente, en 8 pp. y 7.4 pp., respectivamente. Similar a lo presentado en la Tabla 2, los resultados sobre la cantidad de secciones resultan ser mínimos y solo significativos en dos de los modelos estimados.

Finalmente, en cuanto a las características del director o directora, según las estimaciones, la condición de designado/a resulta muy significativa y positiva sobre la percepción de sobrecarga administrativa del director o directora. No obstante, en cuanto al sexo del director o directora, esta variable no es concluyente, ya que resulta con signo negativo y significativo solo en uno de los modelos estimados.

# VIII Conclusiones

Los resultados evidencian que la dotación del personal administrativo incide, consistentemente, en la disminución de la probabilidad de que el director o directora perciba sobrecarga administrativa tanto en el caso de los directores y directoras de las II.EE. de EBR públicas de todos los tamaños como en los directores y directoras de las II.EE. de EBR públicas de tamaño mediano o grande.

Estos resultados son altamente significativos, particularmente, para el personal administrativo total, documentario y de servicio. No obstante, el personal documentario registra el mayor efecto marginal sobre la disminución de la percepción de sobrecarga administrativa del director o directora.

Asimismo, según las estimaciones, la percepción de los directores y directoras sobre una excesiva regulación estatal (directivas, normativas y supervisión) o una limitada autonomía en la toma de decisiones está altamente relacionada con una mayor percepción de la sobrecarga administrativa de los directores y directoras. Resulta importante analizar este resultado a mayor profundidad, de manera que permita el diseño e implementación de estrategias que ayuden a aliviar la carga relacionada con la regulación estatal de los directivos y directivas.

Los resultados también son consistentes al evidenciar que las variables sobre las relaciones interpersonales conflictivas entre la comunidad educativa aumentan la probabilidad de la percepción de sobrecarga del director o directora. Asimismo, en relación con las características de la institución educativa, las estimaciones evidencian que los directores y directoras que laboran en una IE mediana o grande, de zona urbana y ubicada a una extensa distancia de su UGEL, aumenta la probabilidad de que perciba sobrecarga administrativa. Por último, los resultados también evidencian que el director o directora con condición de designado/a tiene una relación positiva y muy significativa sobre la probabilidad de que perciba sobrecarga administrativa con respecto a los/las encargado/as.

## IX Limitaciones

La principal limitación del presente estudio consiste en que las estimaciones se realizan sobre una muestra de directores de II.EE. de EBR públicas del sector educación no representativas a nivel nacional. Adicionalmente, dado que la ENDI solo recoge información para los directivos y directivas de EBR, los resultados no son extrapolables a las demás modalidades de educación básica como EBE o EBA. Asimismo, resulta preciso mencionar que la ENDI es una fuente de información primaria autodeclarada por los directores y directoras directamente entrevistado/as. Además, la base de datos es de corte transversal correspondiente solo al año 2018.



## Referencias

- Blatchford, P., Bassett, P., Brown, P., Martin, C., Russell, A., Webster, R., & Haywood, N. (2009). Deployment and impact of support staff in schools. Institute of Education, University of London.
- Bolívar, A. (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2016). Impacto del modelo español de dirección escolar en la identidad profesional de los líderes escolares. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 24 (119), 1-35.
- Carmo, C., Chaves, M., Marchi, B., Silva, L., Oliveira, S., & Pedrão, L. (2010). Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud. *Revista Cubana de Enfermería*, 26(1), 52-64.
- Dimmock, C. (1996). Dilemmas for school leaders and administrators in restructuring. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 135-170). Springer, Dordrecht.
- Escalante, R., Catalán, H., & Basurto, S. (2013). Determinantes del crédito en el sector agropecuario mexicano: un análisis mediante un modelo Probit. *Cuadernos de desarrollo rural*, 10(71).
- Fong, K. and Kleiner, B.H. (2004), New development concerning the effect of work overload on employees. *Management Research News*, Vol. 27 Nos 4/5, pp. 9-16.
- Greene, K., Lee, B., Springall, E., & Bemrose, R. (2002). Administrative support staff in schools: ways forward. *Research report (Great Britain. Department for Education and Skills)*.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría* (quinta edición). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Hallinger, P., Bickman, L. y Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Heck, R.H. (1992). Principals' instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21-34.

- Leitner, D. (1994). Do principals affect student outcomes: An organizational perspective. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 219-238.
- Londoño, S., Gómez, G., & González, V. (2019). Percepción de los docentes frente a la carga laboral de un grupo de instituciones educativas colombianas del sector público. *Revista Espacios*, 40(2), 26.
- Ministry of Education New Zealand (2011). Learning More about Support Staff in Schools: Results from Surveys of Principals and Support Staff Members. Research & Evaluation Unit, Research Division.
- Oplatka, I. (2017). Principal workload: Components, determinants and coping strategies in an era of standardization and accountability. *Journal of Educational Administration*. Vol. 55 No. 5, pp. 552-568. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0071>
- Ord, K., Mane, J., Smorti, S., Carroll-Lind, J., Robinson, L., Armstrong-Read, A., Brown-Cooper, P., Meredith, E., Rickard, D. & Jalal, J. (2013). Developing pedagogical leadership in early childhood education. Wellington: Te Tari Puna Ora o Aotearoa/NZ Childcare Association.
- Peterson, T. R. (2003). Iowa school superintendents' and secondary school principals' perceived stress in the workplace. University of South Dakota.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Wellington: Best evidence synthesis iteration [BES].

---

**Responsables de la publicación:** Thyara Giajaira Sánchez Angulo y Renato Wilson de la Torre Ramos.

**Revisores:** Martín Urrutia Varese, María del Carmen Estefanía Sánchez y Gaby Torre Sandoval.

**Citar esta publicación de la siguiente manera:** Ministerio de Educación. (2021). Relación de la dotación del personal administrativo sobre la percepción de sobrecarga administrativa del director de II.EE de EBR públicas del sector educación. Lima: Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar.



Calle Del Comercio 193, San Borja  
Lima, Perú  
Teléfono: (511) 615-5800  
[www.gob.pe/minedu](http://www.gob.pe/minedu)