

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE GUAPILES

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración
Educativa.

**Sobrecarga laboral del director docente en escuelas de Dirección 1 en los
territorios indígenas: desafíos y propuesta de redistribución de funciones
administrativas**

Escuela Rancho Grande, circuito escolar 01 y Dirección Regional de Enseñanza Sulá,
I periodo, 2026

Proponente:

Maryi Segura Martínez

Talamanca, marzo, 2026.

Resumen.

Las escuelas de Dirección 1 ubicadas en el territorio indígena Bribri de Talamanca enfrentan una problemática estructural: la sobrecarga laboral de sus directores-docentes. Estos profesionales asumen simultáneamente la gestión administrativa integral de sus instituciones y la docencia directa en aulas unidocentes o bidocentes con múltiples niveles. El objetivo de la investigación fue analizar dicha sobrecarga y sus causas estructurales para fundamentar estrategias de redistribución de funciones. Se adoptó un enfoque mixto con predominancia cualitativa; los instrumentos aplicados fueron cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y guías de observación dirigidas a trece directores-docentes del circuito 01. Los resultados revelan que el 84,6% dedica más de veinte horas semanales a funciones administrativas, el 76,9% trabaja fuera de su horario laboral de forma frecuente y las Juntas de Educación brindan apoyo insuficiente en el 69,2% de los casos. Se concluye que la sobrecarga es de naturaleza estructural y se ofrecen recomendaciones contextualizadas de redistribución de funciones.

Palabras clave: *sobrecarga administrativa, director-docente, territorio indígena, administración educativa, equidad educativa.*

Abstract.

Type 1 Direction schools located in the Bribri indigenous territory of Talamanca face a structural problem: the work overload of their teacher-principals. These professionals simultaneously assume comprehensive administrative management and direct teaching in single or two-teacher classrooms with multiple grade levels. The research objective was to analyze said overload and its structural causes in order to support strategies for the redistribution of functions. A mixed approach with qualitative predominance was adopted; instruments included questionnaires, semi-structured interviews, and observation guides applied to thirteen teacher-principals from circuit 01. Results reveal that 84.6% dedicate more than twenty hours per week to administrative functions, 76.9% frequently work outside official schedules, and Education Boards provide insufficient support in 69.2% of cases. The study concludes that the overload is structural in nature and offers contextualized recommendations for the redistribution of functions.

Keywords: *administrative overload, teacher-principal, indigenous territory, educational administration, educational equity.*

¹Maryi Segura Martínez: Soy docente en la Escuela Rancho Grande, adscrita al circuito escolar 01 de la Dirección Regional de Enseñanza Sulá, ubicada en el territorio indígena Bribri de Talamanca, provincia de Limón, Costa Rica. Actualmente curso la Maestría Profesional en Administración Educativa en la Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL), sede Guapiles. Correo de contacto: mseguramartinez@uisil.ac.cr

En las regiones más apartadas de Costa Rica, donde la selva converge con la comunidad y el río delimita el aula, existe una figura educativa que carga sobre sus hombros una responsabilidad doble: la del director y la del maestro. Esta es la realidad cotidiana de quienes laboran en escuelas de Dirección 1 en el territorio indígena Bribri de Talamanca, una de las zonas con mayor índice de vulnerabilidad socioeducativa del país. El sistema educativo costarricense clasifica las escuelas según su matrícula y la carga de trabajo directivo. Las instituciones denominadas Dirección 1 son aquellas que, por contar con una matrícula generalmente inferior a los 50 estudiantes, asignan a su director funciones docentes de tiempo completo. Sin embargo, sus exigencias administrativas no son proporcionales a su tamaño: los mismos informes, controles presupuestarios y programas de equidad que se exigen a escuelas de mayor tamaño recaen sobre una sola persona.

Justificación y preguntas generadoras

La justificación de este estudio radica en que las políticas educativas suelen diseñarse bajo criterios estandarizados que no distinguen entre contextos urbanos, rurales e indígenas, ni consideran las particularidades culturales y estructurales del territorio Bribri. Esta ausencia de evidencia contextualizada limita la formulación de estrategias diferenciadas que respondan de manera equitativa a las necesidades reales de estas instituciones. Más allá de atender una situación puntual, el estudio pretende aportar insumos para la toma de decisiones en el ámbito regional y nacional, contribuyendo a la construcción de un modelo de gestión más justo y coherente con los principios de equidad e interculturalidad que deben orientar el sistema educativo costarricense.

La investigación parte de las siguientes preguntas generadoras: ¿cuáles son las principales tareas administrativas que generan mayor sobrecarga en los directores-docentes de las escuelas de Dirección 1 del territorio Bribri?, ¿qué factores propios del contexto indígena intensifican dicha

sobrecarga?, ¿cuál es el nivel real de apoyo que brindan las Juntas de Educación a la gestión administrativa de estas instituciones?

Planteamiento del problema

Los directores-docentes de escuelas de Dirección 1 en el territorio indígena Bribri de Talamanca enfrentan una sobrecarga laboral estructural que compromete tanto la calidad de la gestión administrativa como la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje, sin que el sistema educativo costarricense haya diseñado mecanismos diferenciados de apoyo que reconozcan las particularidades culturales, geográficas e institucionales de este contexto. Esta sobrecarga no es resultado de la ineficiencia individual de los profesionales involucrados, sino de una asignación de funciones que ignora la complejidad real del entorno donde operan estas instituciones.

La equivalencia formal entre las exigencias administrativas de una escuela de Dirección 1 en Talamanca y las de una escuela equivalente en zona urbana resulta inequitativa cuando se consideran los factores contextuales que multiplican el tiempo y el esfuerzo requeridos: la falta de conectividad, el aislamiento geográfico, las barreras lingüísticas y culturales con las familias, y la escasa capacidad operativa real de las Juntas de Educación. A esto se suma que los directores-docentes carecen de personal de apoyo administrativo, lo que los obliga a resolver simultáneamente las demandas urgentes de la gestión institucional y las necesidades pedagógicas del estudiantado, generalmente en detrimento de estas últimas.

En este contexto, la pregunta que resume y orienta la presente investigación es la siguiente: ¿de qué manera la sobrecarga administrativa que enfrentan los directores-docentes de las escuelas de Dirección 1 en el territorio indígena Bribri de Talamanca afecta la organización institucional y la calidad del proceso educativo, y qué modelo de redistribución de funciones, coherente con la línea de Desarrollo Organizacional, permitiría mejorar sus condiciones laborales?

Objetivos

Objetivo general. Analizar la sobrecarga administrativa que enfrentan los directores-docentes de las escuelas de Dirección 1 en el territorio indígena Bribri de Talamanca, desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, para determinar su impacto sobre las condiciones laborales y la calidad educativa de estas instituciones.

Objetivos específicos. Describir las principales tareas administrativas que generan mayor carga laboral en los directores-docentes de las escuelas de Dirección 1 en el territorio Bribri, considerando los factores contextuales propios del entorno indígena que las intensifican. Evaluar el nivel de participación y apoyo de las Juntas de Educación en la gestión administrativa de las escuelas de Dirección 1 del territorio Bribri y su impacto en la carga laboral de los directores-docentes.

Contextualización: el territorio Bribri y sus instituciones educativas

El pueblo Bribri constituye uno de los grupos indígenas más representativos de Costa Rica y se localiza principalmente en el cantón de Talamanca, provincia de Limón. Con una población aproximada de 12 000 personas, mantiene viva su lengua —el bribri, clasificada como lengua de la familia chibchense—, sus tradiciones, su sistema de clanes y su cosmovisión ancestral, lo que fortalece una identidad cultural profunda y diferenciada (Rojas Conejo, 2019). La organización territorial bribri está marcada por la distribución en comunidades pequeñas a lo largo de ríos y montañas, lo que determina en gran medida las condiciones de acceso y los servicios disponibles.

En este territorio funciona la Escuela Rancho Grande, adscrita al circuito escolar 01 de la Dirección Regional de Enseñanza Sulá. Esta institución, clasificada como Dirección 1, atiende a una matrícula reducida en condiciones de alta vulnerabilidad socioeconómica, con dificultades de acceso físico —camino de lastre en mal estado y cruce de ríos—, limitaciones en servicios básicos

y brechas tecnológicas que restringen el acceso a internet (Ministerio de Educación Pública [MEP], 2022). Desde el punto de vista educativo, la región de Talamanca muestra indicadores preocupantes: según datos del Informe del Estado de la Educación (2023), las zonas indígenas presentan tasas de exclusión escolar superiores al promedio nacional y menor rendimiento académico.

Antecedentes y estado del arte

La figura del director-docente en pequeñas escuelas rurales e indígenas ha sido objeto de análisis en diversas investigaciones latinoamericanas. Álvarez García et al. (2013) documentaron en España la tensión estructural que viven los directores de pequeñas escuelas rurales al asumir simultáneamente la gestión y la docencia, concluyendo que la sobrecarga de tareas afecta negativamente tanto la calidad del liderazgo pedagógico como la satisfacción profesional. En el contexto latinoamericano, Weinstein y Muñoz (2012) desarrollaron un estudio comparado sobre liderazgo escolar en Chile, Argentina y México que identificó la administración solitaria como uno de los principales obstáculos para el desarrollo de un liderazgo pedagógico efectivo, y propusieron el concepto de "directores aislados" para referirse a quienes, sin equipo de apoyo, deben resolver simultáneamente lo urgente administrativo y lo esencial pedagógico.

En Costa Rica, el estudio de Salas Madriz (2018) sobre administración educativa en zonas rurales identificó que los directores de escuelas rurales unidocentes y bidocentes dedican entre el 40% y el 60% de su tiempo laboral a funciones administrativas no pedagógicas. Más recientemente, investigaciones del Programa Estado de la Nación (2023) documentaron cómo las brechas digitales y geográficas en zonas indígenas agravan las condiciones de trabajo del personal educativo. Sobre las Juntas de Educación, Acuña Murillo (2020) analizó su funcionamiento en territorios indígenas costarricenses y encontró que, si bien existen formalmente, su capacidad

operativa real es limitada por falta de capacitación técnica, múltiples responsabilidades personales de sus miembros y barreras culturales. La revisión de la literatura evidencia una brecha significativa: son escasos los estudios que articulen la sobrecarga administrativa en directores rurales con las particularidades del territorio Bribri.

Método

La presente investigación adoptó un enfoque mixto con predominancia cualitativa, coherente con la naturaleza compleja y contextualizada del objeto de estudio. Los instrumentos aplicados permitieron obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre la distribución de la carga laboral y las condiciones reales de trabajo en el territorio Bribri.

Tipo de investigación

Según Hernández Sampieri et al. (2014), los diseños mixtos permiten obtener una comprensión más amplia y profunda de los fenómenos sociales al combinar datos numéricos con interpretaciones situadas en el contexto. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de cuantificar la distribución de la carga laboral y, al mismo tiempo, comprender los significados que los directores-docentes atribuyen a su experiencia cotidiana en un entorno cultural específico. El diseño de investigación fue descriptivo-exploratorio.

Participantes

La unidad de análisis estuvo constituida por los trece directores-docentes del circuito escolar 01 de la Dirección Regional de Enseñanza Sulá, quienes representan la totalidad de la población objeto de estudio, por lo que no fue necesario establecer una muestra probabilística.

Instrumentos/Materiales

Para la recolección de datos se aplicaron tres instrumentos: un cuestionario diagnóstico estructurado de once ítems, que permitió obtener datos cuantitativos sobre distribución del tiempo, tareas de mayor carga y nivel de apoyo de las Juntas de Educación; entrevistas semiestructuradas individuales realizadas a seis de los trece directores-docentes, seleccionados mediante criterio de variación máxima según ubicación geográfica y años de experiencia; y guías de observación aplicadas durante visitas institucionales, orientadas a contrastar lo declarado con las condiciones reales de trabajo.

Procedimiento

El procesamiento de la información cuantitativa se realizó mediante estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), mientras que el análisis cualitativo siguió el método de codificación temática propuesto por Braun y Clarke (2006). La triangulación de fuentes e instrumentos permitió validar los hallazgos y fortalecer la credibilidad de las interpretaciones.

Resultados

Los hallazgos obtenidos mediante cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y guías de observación aplicadas a los trece directores-docentes del circuito escolar 01 de la Dirección Regional de Enseñanza Sulá revelan una sobrecarga laboral severa, sistemática y estructuralmente condicionada por el contexto del territorio indígena Bribri de Talamanca. A continuación, se presentan los resultados más significativos organizados en torno a los tres ejes de análisis: distribución del tiempo laboral, naturaleza de las tareas administrativas con mayor impacto y nivel de apoyo de las Juntas de Educación.

En cuanto a la distribución del tiempo laboral semanal, los datos evidencian una situación crítica: el 84,6% de los directores-docentes encuestados dedica más de veinte horas semanales a

funciones estrictamente administrativas, sin que ello implique una reducción proporcional de sus responsabilidades docentes. Como se puede observar en la Tabla 1, esta distribución coloca a la gestión administrativa como la actividad que mayor demanda de tiempo impone sobre estos profesionales, por encima incluso de la planificación y la impartición de lecciones.

Tabla 1

Distribución semanal del tiempo laboral de los directores-docentes (n=13)

Actividad laboral	Porcentaje de directores	Horas semanales promedio
Tareas administrativas	84,6%	+20 h
Impartición de lecciones	100%	25-35 h
Trabajo fuera del horario laboral	76,9%	3-4 días/semana
Planificación y preparación didáctica	92,3%	10-15 h

Nota. Elaboración propia a partir del cuestionario diagnóstico estructurado (2026).

Estos datos no pueden interpretarse de manera aislada: el 76,9% de los directores-docentes trabaja fuera de su horario oficial de manera frecuente (tres o cuatro días a la semana), lo que indica que la jornada formal resulta insuficiente para atender la doble carga que el sistema les impone. Esta situación refleja no una falla individual en la gestión del tiempo, sino una asignación estructural que supera la capacidad de respuesta de una sola persona. Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, esta disfunción responde a un modelo organizativo que no ha sido adaptado a las condiciones reales de las instituciones de Dirección 1 en territorio indígena.

Respecto a las tareas que generan mayor sobrecarga, las tres actividades identificadas con mayor frecuencia por los participantes fueron: la elaboración de informes para el Ministerio de Educación Pública (MEP), señalada por el 92,3% de los directores-docentes; la gestión de comedores escolares y programas de equidad (84,6%); y el control de asistencia y expedientes (76,9%). Estas tareas comparten una característica común: son de carácter burocrático-administrativo, generan documentación extensa y deben cumplirse dentro de plazos rígidos que no distinguen entre el contexto urbano y el rural indígena.

Lo que estos datos revelan, más allá de su frecuencia, es la naturaleza de la carga: no se trata de tareas pedagógicas que enriquezcan la labor docente, sino de gestiones burocráticas que desplazan el tiempo y la energía disponibles para la enseñanza. Esta interpretación se ve reforzada por los resultados de las entrevistas semiestructuradas, en las que el 100% de los participantes afirmó que la carga administrativa afecta "mucho" o "algo" su desempeño como docentes, y varios señalaron que con frecuencia deben interrumpir lecciones para atender trámites urgentes.

En relación con el apoyo de las Juntas de Educación, los hallazgos son contundentes: el 69,2% de los directores-docentes indicó recibir poco o ningún apoyo por parte de estos órganos en la gestión administrativa institucional. El análisis cualitativo de las entrevistas permite identificar tres causas principales: la falta de capacitación técnica de los miembros de las Juntas para asumir funciones administrativas formales, la alta rotación de integrantes y la escasa disponibilidad de tiempo derivada de sus propias obligaciones laborales y familiares. A esto se suma, en el contexto específico del territorio Bribri, una barrera cultural y lingüística que dificulta la comprensión de los procedimientos institucionales establecidos por el MEP.

Tabla 2

Nivel de apoyo de las Juntas de Educación en la gestión administrativa (n=13)

Nivel de apoyo percibido	Frecuencia (n)	Porcentaje
Mucho apoyo	1	7,7%
Algo de apoyo	3	23,1%
Poco apoyo	6	46,2%
Ningún apoyo	3	23,1%

Nota. Elaboración propia a partir del cuestionario diagnóstico estructurado (2026).

La lectura de la Tabla 2 permite observar que el apoyo de las Juntas de Educación en las instituciones estudiadas es, en la mayoría de los casos, marginal o inexistente. Este dato adquiere mayor relevancia cuando se contrasta con el rol que el marco normativo costarricense asigna a estos órganos: según el Código de Educación y la Ley Fundamental de Educación, las Juntas de Educación son entes de apoyo a la gestión administrativa y financiera de los centros educativos. Sin embargo, la brecha entre el mandato legal y la realidad operativa en el territorio Bribri es evidente. Este hallazgo coincide con lo documentado por Acuña Murillo (2020), quien identificó limitaciones similares en el funcionamiento de las Juntas en territorios indígenas costarricenses.

El análisis de las guías de observación y entrevistas identifica con claridad los factores del contexto indígena que intensifican la sobrecarga: la falta de conectividad a internet, señalada por el 100% de los participantes como un obstáculo constante para la gestión digital de documentos; el aislamiento geográfico, que obliga a los directores-docentes a realizar desplazamientos de hasta cuatro horas para asistir a reuniones en la Dirección Regional; la barrera idiomática con las familias, que complejiza la comunicación institucional; y la escasa capacidad operativa real de las Juntas de Educación. Estos factores contextuales operan como multiplicadores de la carga

administrativa, haciendo que tareas que en entornos urbanos requieren minutos, en el territorio Bribri consuman horas. Esta interpretación es coherente con los planteamientos del Programa Estado de la Nación (2023) sobre el impacto de las brechas digitales y geográficas en las condiciones laborales del personal educativo en zonas indígenas.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación confrontan directamente el planteamiento del problema y las preguntas generadoras, confirmando la existencia de una sobrecarga laboral estructural que no responde a deficiencias individuales sino a un modelo organizativo que ha ignorado sistemáticamente las condiciones reales del territorio Bribri. La pregunta central de investigación —de qué manera la sobrecarga administrativa afecta la organización institucional y la calidad del proceso educativo— encuentra respuesta en la convergencia de todos los ejes analizados: una carga horaria que excede la jornada formal, tareas burocráticas que desplazan la acción pedagógica, y un andamiaje de apoyo institucional que funciona solo en el papel.

En relación con la primera pregunta generadora —cuáles son las tareas que generan mayor sobrecarga—, los datos muestran que la elaboración de informes, la gestión de programas de equidad y el control de expedientes son las actividades más demandantes. Esto resulta significativo porque evidencia que la sobrecarga no proviene de la naturaleza pedagógica del trabajo, sino de una arquitectura burocrática uniforme que no distingue entre tipos de institución. Esta uniformidad constituye la expresión más concreta de la inequidad del sistema: exigir los mismos procedimientos a una escuela con recursos, conectividad y personal de apoyo que a una institución unidocente en una comunidad bribri de acceso fluvial es, de facto, una política inequitativa.

Frente a la segunda pregunta generadora —qué factores del contexto indígena intensifican la sobrecarga—, los hallazgos revelan que la falta de conectividad y el aislamiento geográfico no

son simplemente inconvenientes logísticos, sino condicionantes estructurales que multiplican el tiempo requerido para cada tarea administrativa. La teoría del Desarrollo Organizacional aplicada a contextos educativos señala precisamente que los modelos de gestión deben adaptarse a las características reales de cada organización y su entorno; cuando esto no ocurre, el sistema genera disfunciones que erosionan tanto la eficiencia institucional como el bienestar del personal (French y Bell, 1996).

En cuanto a la tercera pregunta generadora —cuál es el nivel real de apoyo de las Juntas de Educación—, los resultados muestran que estas instancias, concebidas normativamente como apoyo institucional, operan en el territorio Bribri con una capacidad real muy limitada. Esta situación no puede atribuirse a la falta de voluntad de los miembros de las Juntas, sino a que el sistema no les ha brindado las condiciones, la formación ni los recursos para asumir efectivamente su rol. Las Juntas son, en la práctica, una herramienta diseñada para contextos urbanos que no ha sido readaptada para operar en territorios indígenas con sus particularidades culturales y geográficas.

La relevancia de estos resultados radica en que aportan evidencia empírica contextualizada que hasta ahora era escasa en la literatura sobre administración educativa en el territorio Bribri. Si bien estudios como los de Weinstein y Muñoz (2012) y Salas Madriz (2018) habían documentado fenómenos similares en otros contextos rurales, esta investigación demuestra que en el territorio indígena los factores de sobrecarga se potencian mutuamente de manera singular, configurando una problemática que requiere soluciones igualmente específicas.

Conclusiones

La sobrecarga laboral de los directores-docentes de las escuelas de Dirección 1 en el territorio indígena Bribri de Talamanca es de naturaleza estructural, no individual. El 84,6% de los

participantes dedica más de veinte horas semanales a funciones administrativas mientras asume simultáneamente la docencia completa en aulas multigrado; este dato confirma que la jornada formal es insuficiente para atender las dos funciones que el sistema asigna a una sola persona, en detrimento directo de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiantado Bribri.

Las tareas administrativas que generan mayor carga en los directores-docentes del circuito 01 son la elaboración de informes para el MEP (92,3%), la gestión de programas de equidad (84,6%) y el control de expedientes y asistencia (76,9%). Estas actividades se intensifican significativamente en el contexto Bribri debido a factores como la ausencia de conectividad a internet, el aislamiento geográfico y las barreras lingüísticas y culturales, los cuales operan de manera articulada como multiplicadores del esfuerzo requerido. Este hallazgo es consistente con lo señalado por Salas Madriz (2018) y el Programa Estado de la Nación (2023) respecto al agravamiento de las condiciones laborales en zonas con brechas digitales y geográficas.

Las Juntas de Educación de las escuelas de Dirección 1 del circuito 01 no cumplen en la práctica el rol de apoyo administrativo que el marco normativo costarricense les asigna: el 69,2% de los directores-docentes recibe poco o ningún apoyo de estas instancias. Según Acuña Murillo (2020), esta limitación responde a condiciones estructurales —falta de capacitación técnica, alta rotación y barreras culturales— que el sistema educativo no ha atendido de manera diferenciada para el contexto indígena. Fortalecer el funcionamiento real de las Juntas de Educación mediante formación contextualizada y mecanismos de acompañamiento adaptados culturalmente constituye una de las vías más viables para aliviar la sobrecarga que recae sobre los directores-docentes y, con ello, mejorar las condiciones del proceso educativo en el territorio Bribri.

REFERENCIAS

- Acuña Murillo, L. (2020). Funcionamiento de las Juntas de Educación en territorios indígenas de Costa Rica: limitaciones y desafíos.
- Álvarez García, I., Ibarra Sáiz, M. S., y Rodríguez Gómez, G. (2013). La dirección de las escuelas rurales en España: sobrecarga y tensión entre la gestión y la docencia. *Revista de Educación*, 362, 218-244. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2013-362-175>
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- French, W. L., y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5.a ed.). Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Pública. (2022). *Informe de centros educativos en zonas de atención prioritaria: territorios indígenas*. MEP.
- Programa Estado de la Nación. (2023). *Noveno informe del estado de la educación*. Programa Estado de la Nación. <https://www.estadonacion.or.cr>
- Rojas Conejo, M. (2019). La identidad cultural bribri en Talamanca: tradición y resistencia. *Revista de Ciencias Sociales*, 163, 99-114. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i163.37648>
- Salas Madriz, F. E. (2018). Administración educativa en zonas rurales de Costa Rica: retos y perspectivas del director-docente. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1-28. <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34001>
- Weinstein, J., y Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Centro de Innovación en Educación Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile.

ANEXO N.º 1

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO ESTRUCTURADO

Instrucciones: A continuación, encontrará preguntas sobre su trabajo como director(a)-docente. Sus respuestas son confidenciales y se usarán únicamente con fines de investigación. Marque con una X la opción que mejor describa su situación.

I. Datos generales

Nombre de la escuela: _____

Años como director(a)-docente: _____ Matrícula total: _____

Número de docentes (incluyéndose): ☐ Solo yo ☐ 2 docentes ☐ 3 o más

II. Distribución del tiempo laboral semanal

1. ¿Cuántas horas dedica semanalmente a tareas administrativas?

☐ Menos de 10 h ☐ 10-15 h ☐ 15-20 h ☐ 20-25 h ☐ Más de 25 h

2. ¿Cuántas horas dedica semanalmente a impartir lecciones?

☐ Menos de 15 h ☐ 15-25 h ☐ 25-35 h ☐ Más de 35 h

3. ¿Trabaja fuera del horario laboral para completar tareas?

☐ Nunca ☐ A veces (1-2 días/semana) ☐ Frecuentemente (3-4 días) ☐ Diario

III. Principales tareas administrativas

4. Marque las TRES tareas que le consumen más tiempo:

- ☐ Elaboración de informes para el MEP
- ☐ Gestión de comedores escolares y programas de equidad
- ☐ Organización y archivo de documentos
- ☐ Atención a padres de familia
- ☐ Coordinación con la Junta de Educación
- ☐ Control de asistencia y expedientes
- ☐ Gestión de mantenimiento e infraestructura
- ☐ Planificación de lecciones para múltiples niveles
- ☐ Preparación de materiales didácticos
- ☐ Evaluación de estudiantes

5. ¿La carga administrativa afecta su trabajo como docente?

☐ Sí, mucho ☐ Sí, algo ☐ Poco ☐ No afecta

IV. Apoyo de la Junta de Educación

6. ¿Su escuela tiene Junta de Educación activa?

☐ Sí, muy activa ☐ Sí, poco activa ☐ Existe pero no funciona ☐ No hay

7. Nivel de apoyo que recibe de la Junta en tareas administrativas:

☐ Mucho apoyo ☐ Algo de apoyo ☐ Poco apoyo ☐ Ningún apoyo

V. Contexto del territorio Bribri

8. Marque los desafíos por estar en territorio indígena (todos los que aplican):

- ☐ Falta de conectividad / internet
- ☐ Dificultad de acceso geográfico
- ☐ Barrera idiomática con familias
- ☐ Distancia de oficinas regionales
- ☐ Falta de recursos y materiales
- ☐ Necesidad de adaptación cultural de procedimientos

VI. Percepción personal

9. ¿Se siente sobrecargado(a) laboralmente?

☐ Sí, muy sobrecargado(a) ☐ Sí, algo ☐ Un poco ☐ No

10. ¿Ha experimentado estrés o agotamiento por su carga de trabajo?

☐ Frecuentemente ☐ A veces ☐ Raramente ☐ Nunca

11. ¿Qué tres cambios serían más útiles para mejorar su situación?

1. _____

2. _____

3. _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO N.º 2

PROPUESTA DE REDISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Justificación de la propuesta

Con base en los hallazgos de la investigación, se propone un modelo de redistribución de funciones administrativas orientado a reducir la sobrecarga de los directores-docentes de las escuelas de Dirección 1 en el territorio Bribri, contextualizado en las condiciones culturales, geográficas e institucionales del circuito 01 de la Dirección Regional de Enseñanza Sulá.

Principios orientadores

La propuesta se sustenta en tres principios: pertinencia cultural, que implica adaptar los procedimientos administrativos al contexto lingüístico y organizativo del territorio Bribri; equidad territorial, que reconoce que las condiciones de trabajo en zonas indígenas requieren mecanismos de apoyo diferenciados respecto a los contextos urbanos; y sostenibilidad institucional, que orienta las acciones hacia cambios viables dentro de la estructura actual del sistema educativo costarricense.

Acciones propuestas

1. Capacitación contextualizada de las Juntas de Educación. Se propone diseñar e implementar un programa de formación para los miembros de las Juntas de Educación del circuito 01, en alianza con la Dirección Regional, que incluya módulos sobre gestión presupuestaria básica, uso de los sistemas de información del MEP y comunicación intercultural. La formación debe impartirse en modalidad presencial y en horarios accesibles, con materiales en español y, donde sea posible, en bribri.

2. Simplificación y digitalización progresiva de trámites administrativos. Se recomienda gestionar ante el MEP la revisión de los formularios e informes exigidos a las escuelas de Dirección 1 en zonas sin conectividad, con el objetivo de reducir su extensión y adaptar sus plazos a las condiciones de acceso real de estas instituciones. En paralelo, se propone la instalación de puntos de acceso a internet satelital en las escuelas con mayor aislamiento geográfico.

3. Creación de una figura de apoyo administrativo itinerante. Se propone gestionar ante la Dirección Regional la figura de un asistente administrativo itinerante que brinde apoyo quincenal a los directores-docentes del circuito 01 en la elaboración de informes, gestión de expedientes y coordinación con el MEP. Esta figura podría financiarse mediante una reorganización de los recursos de apoyo regional.

4. Reconocimiento normativo de las condiciones específicas del territorio. Se recomienda que la Dirección Regional de Enseñanza Sulá eleve ante las autoridades centrales del MEP una propuesta de ajuste normativo que reconozca formalmente las condiciones de trabajo de los directores-docentes en territorios indígenas, con miras a establecer mecanismos diferenciados de carga administrativa y de apoyo institucional.

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Maryi Segura Martínez, mayor de edad, con cédula de identidad número 702300212, vecina de Talamanca, provincia de Limón, Costa Rica, en mi condición de estudiante de la Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL), sede Guápiles, declaro bajo fe de juramento que:

1. El artículo especializado titulado "Sobrecarga laboral del director docente en escuelas de Dirección 1 en los territorios indígenas: desafíos y propuesta de redistribución de funciones administrativas" es de mi autoría original.
2. La información, datos y resultados presentados en el documento son verídicos y corresponden a la investigación realizada en la Escuela Rancho Grande y el circuito escolar 01 de la Dirección Regional de Enseñanza Sulá durante el I periodo del año 2026.
3. He respetado los derechos de propiedad intelectual de las fuentes consultadas, citándolas correctamente conforme a las normas APA.
4. El documento no ha sido presentado previamente para ningún otro grado académico.

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Provincia de Limon, Cantón de Talamanca, Distrito Bratsi a los 18 días del mes de mayo del año 2026.



Maryi Segura Martínez
Cédula: 702300212