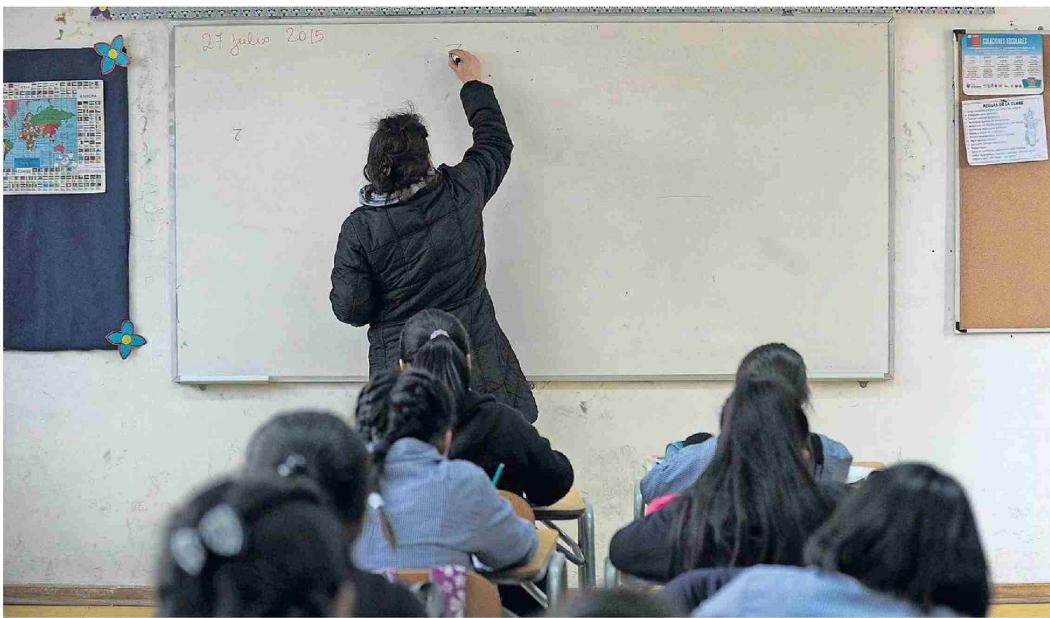


Fecha: 01-02-2026  
 Medio: El Sur  
 Supl.: El Sur - Reportajes  
 Tipo: Noticia general  
 Título: Directores escolares en Chile: quiénes son, qué los caracteriza y cuáles son sus desafíos

Pág.: 6  
 Cm2: 1.465,6

Tiraje: 10.000  
 Lectoría: 30.000  
 Favorabilidad:  No Definida



Cumplen una participación decisiva en los procesos pedagógicos y organizacionales

# Directores escolares en Chile: quiénes son, qué los caracteriza y cuáles son sus desafíos

Soledad Ortúzar, directora ejecutiva del CILED de la Universidad del Desarrollo, profundiza en el rol y en los desafíos de miles de personas que ocupan uno de los cargos fundamentales en la educación.

Por Soledad Ortúzar

Cuando hablamos de educación, solemos poner el énfasis en docentes y estudiantes. Sin embargo, con frecuencia dejamos en un segundo plano quienes cumplen un rol fundamental para que los procesos pedagógicos y organizacionales funcionen de manera coherente y sostenida: los directores escolares. Son ellos quienes articulan las políticas educativas con la realidad cotidiana de las escuelas, gestionan equipos diversos, asignan recursos y toman decisiones que inciden directamente en las oportunidades de aprendizaje de miles de niños, niñas y jóvenes a lo largo del país.

Su labor es fundamental y así lo confirma de manera consistente la evidencia internacional. Distintos estudios coinciden en que el rol de los directores es un factor clave para la mejora de los aprendizajes y las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes.

Por ejemplo, el investigador canadiense Kenneth Leithwood ha demostrado que el liderazgo directivo constituye el segundo factor intrascolar más influyente en el aprendizaje de los estudiantes, solo superado por la labor docente en el aula, y que su efecto resulta especialmente significativo en contextos de mayor vulnerabilidad.

En la misma línea, los investigadores Jason A. Grissom, Anna J. Egalite y Constance A. Lindsay estiman que movilizar a un director con desempeño bajo el promedio (percentil 25) a que se convierta en un director más efectivo (percentil 75) genera un aumento en aprendizajes escolares equivalentes a 1 a 3 meses por año en lenguaje y matemática. Asimismo, mejoró de manera positiva en la asistencia escolar, el bienestar docente y la retención de profesores (especialmen-

te de docentes de excelencia).

Esto último también se ha podido constatar a nivel latinoamericano. De hecho, a través de un estudio realizado por CILED- UDD en Chile, Argentina, Colombia y México, se observó que cuando los profesores sienten que sus líderes escolares les brindan apoyo para su desarrollo profesional y prácticas docentes, reportan una mayor satisfacción laboral y una menor intención de abandonar sus trabajos.

**ELAS LIDERAN**

Según datos del Ministerio de Educación del año pasado, el sistema escolar chileno cuenta con 9.256 directores. Este volumen se ha mantenido relativamente constante en los últimos diez años, en torno a los 9.000 cargos directivos, lo que sugiere que el sistema educativo chileno atrae a pesar de una fase de estabilidad en la dotación de directores, más asociada al recambio de personas en el cargo que a una expansión o contracción significativa del número total de establecimientos.

Del total, 6.112 son mujeres (66%) y 3.144 hombres (34%), lo que confirma una mayor presencia femenina en el liderazgo escolar a nivel nacional, aun cuando esta distribución no responde únicamente a la composición mayoritariamente femenina de la profesión docente, sino también a transformaciones más amplias en las trayectorias de acceso y permanencia en los cargos directivos.

Por otro lado, los directores se distribuyen de manera heterogénea a lo largo de Chile. La Región Metropolitana concentra cerca de un tercio del total (31%), seguida por la Región de Valparaíso (12%) y el Biobío (9%), reflejando el peso demográfico y la densidad del sistema escolar en estas zonas. En contraste, regiones como Aysén, Magallanes y

Arica y Parinacota concentran porcentajes significativamente menores, lo que da cuenta de un liderazgo escolar ejercido en contextos más aislados y con mayores desafíos para el trabajo en red con sus pares.

La caracterización de los directores escolares también revela diferencias relevantes según el tipo de territorio y la dependencia administrativa de los establecimientos.

Del total en ejercicio, un 86% están en escuelas ubicadas en zonas urbanas, mientras que solo un 14% lo hace en contextos rurales, donde las condiciones de aislamiento, la menor disponibilidad de recursos y la multifuncionalidad del rol suelen intensificar las exigencias del cargo. En cuanto a la dependencia, más de la mitad de ellos se desempeña en establecimientos particulares subvencionados (56%), seguido por el sector municipal (23%) y, en menor medida, por el sistema particular pagado (8%). A ello se suma un 13% de directores que actualmente no tienen establecimiento perteneciente a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), reflejando el avance progresivo del proceso de descentralización.

## RECAMBIO GENERACIONAL?

La edad promedio de los directores escolares en Chile se ha mantenido relativamente estable durante la última década. De acuerdo con datos oficiales del Ministerio de Educación, entre 2015 y 2025 aumentó levemente desde 51,7 a 53,7 años.

Sí bien este incremento podría interpretarse, a primera vista, como un proceso de envejecimiento del cuerpo directivo, lo cierto es que los cambios observados son moderados y no permiten hablar de una tendencia clara o acelerada a esa dirección. Facto-



Soledad Ortúzar, directora ejecutiva Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED-UDD).

gestión de equipos intergeneracionales y conducción de comunidades educativas atravesadas por cambios culturales, tecnológicos y sociales acelerados.

## SOBRECARGA

Uno de los principales desafíos que hoy enfrentan los directores escolares en Chile es la sobrecarga administrativa y la creciente burocratización del cargo.

La encuesta internacional PULS (Promoting Understanding Leadership in Schools) 2024 mostró que Chile encabeza la región latinoamericana en niveles de estrés asociado a la carga administrativa: un 55% de los directores declararon sentirse estresados por este motivo, mientras que los equipos directivos destinan, en promedio, cerca de un 68% de su tiempo laboral a las tareas de este tipo.

La evidencia nacional refuerza esta alerta. Un estudio reciente llevado a cabo por los investigadores Javiera Fuenzalida, Laura Gutiérrez y Pablo González, a partir de una encuesta aplicada a 354 directores de establecimientos escolares, muestra una relación directa entre el volumen de burocracia y el deterioro del bienestar directivo. A mayor carga administrativa, mayor es el nivel de burnout, se intensifica la sensación de despersonalización y aumenta la percepción de baja realización personal.

En los últimos años se ha observado un aumento en la proporción de directores pertenecientes a la cohorte de jóvenes, particularmente de la cohorte millennial—quienes hoy tienen entre 30 y 44 años—, lo que introduce una dinámica que no se refleja plenamente en los promedios agregados.

En la práctica, el sistema escolar chileno presenta hoy una coexistencia de trayectorias: directores con amplia experiencia y carreras extensas, junto a una nueva generación que asume tempranamente roles de liderazgo en contextos altamente demandantes. Este recambio parcial plantea desafíos significativos para el liderazgo escolar. Los directores más jóvenes suelen enfrentar mayores exigencias en términos de legitimidad de la autoridad, y

los más mayores tienden a concebirse como expertos para la eficiencia del sistema escolar. Según nuestras investigaciones, casi de cada cinco directores escolares deja el cargo durante su primer año de ejercicio, una cifra que resulta especialmente preocupante si se considera la complejidad del rol y el impacto que la rotación directiva tiene sobre las comunidades educativas. La salida temprana de directores no puede entenderse únicamente como un problema individual o vocacional; responde, en gran medida, a un diseño institucional que sobrecarga el rol y reduce sus márgenes reales de gestión pedagógica.

Las consecuencias de esta situación también se reflejan en la experiencia cotidiana de los directores. El Índice Nacional de Bienestar Docente, elaborado por el

