

# POLICY PAPER **udp**

Activar el “factor directivo”:  
una carrera profesional para directores  
de escuelas y liceos



Título Activar el “factor directivo”: una carrera profesional para directores de escuelas y liceos

Resumen  
Ejecutivo

En un contexto de estancamiento de resultados educativos, se propone aquí una vía concreta, gradual y financieramente viable para fortalecer el liderazgo escolar en Chile: implementar una carrera profesional para directores y, con ello, atraer, desarrollar y retener a los mejores candidatos para la estratégica posición de director de escuelas y liceos. Esta carrera directiva postula nuevos requisitos de ingreso, plantea tramos que se corresponden con la trayectoria profesional y se acompaña de una mejora en las condiciones laborales. La iniciativa se aplicaría inicialmente con directores de establecimientos públicos para luego ampliarse al sector privado subvencionado, con una eventual ampliación de la carrera hacia el conjunto de los cargos directivos cuando se cuente con las condiciones institucionales requeridas.

Autores

**José Weinstein,**  
Director Programa de  
Liderazgo Educativo,  
Universidad Diego  
Portales

**Andrea Encalada García,**  
Economista y Magíster  
en Políticas Públicas,  
Universidad de Chile

Pública

Plataforma  
POLÍTICAS PÚBLICAS **udp**

# Activar el “factor directivo”: una carrera profesional para directores de escuelas y liceos

## Introducción

El liderazgo directivo es una de las palancas más costo/efectivas para mejorar el aprendizaje escolar. Un reciente metaanálisis de estudios realizados en Estados Unidos por Grissom y colaboradores (2021), concluye que, si se reemplaza a un director calificado en el cuartil de peor desempeño por uno del cuartil superior, redundará en una “ganancia de aprendizaje” equivalente a más de dos meses adicionales de estudio en matemáticas y lenguaje anuales para los estudiantes del centro educativo.

Los mecanismos que llevan a que un director pueda tener este efecto en sus estudiantes pasan principalmente por su capacidad para mejorar el desempeño individual y colectivo de los docentes en las aulas. Los directores logran un efecto de manera indirecta, mediado por el profesorado a su cargo.

La evidencia identifica tres mecanismos mediante los que los directivos pueden incidir en los docentes: (1) organizando el trabajo individual y colectivo de una manera que favorezca el buen desempeño docente; (2) motivando a los docentes a que se comprometan con sus estudiantes y realicen una labor educativa destacada; y (3) mejorando las competencias y conocimientos profesionales de los docentes (Leithwood et al., 2020; Leithwood et al., 2021; Leithwood y Sun, 2017; Seashore-Louis et al., 2010). Adicionalmente, se han identificado prácticas específicas de liderazgo y gestión de parte de los directores que, en caso de ser desarrolladas adecuadamente para el particular contexto socioeducativo del establecimiento, inciden en la calidad de la educación (Leithwood et al., 2020; Marfán et al., 2023).

Esta capacidad transformadora del director –que lo ha consolidado como una pieza irremplazable para la mejora escolar (Hopkins, 2019; Hopkins, 2007)–, se debe a

ubicación estratégica para articular, en torno a un objetivo común, los múltiples procesos y actores que participan de la organización escolar (Gurr y Day, 2013).

Activar plenamente este “factor directivo” es una oportunidad de transformación para un sistema escolar como el chileno, que se mantiene estancado en la calidad de sus resultados de aprendizaje desde hace una década (Bellei y Muñoz, 2021). Este *policy paper* sostiene que nuestro país requiere de un sistema de desarrollo profesional de los directores de escuelas y liceos para completar las políticas a favor del liderazgo que se han puesto en marcha en las últimas dos décadas. Este argumento parece ser ampliamente compartido: los últimos tres gobiernos han planteado la importancia de contar con una carrera directiva, consenso político que, sin embargo, no se ha traducido en una iniciativa legislativa concreta.

Contar con un sistema de desarrollo profesional para los directores permitirá articular de mejor manera las iniciativas en selección, formación y evaluación que existen en la actualidad. Adicionalmente, posibilitará que los líderes educativos cuenten con un reconocimiento institucional a su trayectoria profesional, estableciendo etapas diferenciadas que responden a las necesidades, capacidades y desafíos de quienes ejercen la posición directiva (Oplatka, 2004; 2010; 2012).

Este *policy paper* tiene como objetivo proponer un sistema de desarrollo profesional para directores escolares que permita atraer, retener y potenciar su liderazgo educativo, complementando las reformas vigentes. Para ello, primero se diagnostica las limitaciones del marco actual y, luego, se presenta una propuesta concreta de carrera directiva junto con una estimación de sus costos de implementación.

## Diagnóstico del problema

### Medidas favorables al liderazgo, pero incompletas

El sistema educativo chileno ha avanzado de manera gradual en exigir mayores responsabilidades pedagógicas a los directores de escuelas y liceos, pero no ha desarrollado aún un sistema institucional que apoye, reconozca y acompañe su trayectoria profesional.

Como veremos en detalle, desde mediados de la década del 2000, las políticas educativas chilenas, bajo la conducción de gobiernos de distinto signo político, han impulsado iniciativas para transformar a los directivos escolares en líderes pedagógicos de sus establecimientos. El cuadro que sigue muestra de manera sucinta las diferentes medidas puestas en marcha.

Cuadro 1: Principales normativas y medidas implementadas en política educacional para Directivos (2004-2025)

NORMATIVAS PRINCIPALES	DEFINICIONES DE POLÍTICA EDUCACIONAL PARA DIRECTIVOS
Ley Miscelánea Jornada Escolar Completa con normas para directores de establecimientos escolares (2004)	Se define a directores como líderes educativos de sus centros, estableciendo como su foco la conducción del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
Ley de Concursabilidad de directivos (2001 y 2005)	Se avanza hacia mecanismos de selección profesionalizados para el cargo de director.
Marco de la Buena Dirección (2005, actualizado en 2015 como Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo)	Se privilegia la orientación hacia el liderazgo pedagógico por parte de los directivos y se definen los ámbitos de acción prioritarios que se les demandan.
Ley General de Educación (2009)	Se consagra la orientación al liderazgo pedagógico de los equipos directivos y se establece el deber de los directivos de observar y retroalimentar el trabajo docente en aula.
Ley de Calidad y Equidad de la Educación (2011)	Se fija un sistema de selección profesionalizado de los directores escolares en el sector público, con participación del Servicio Civil. Se otorga mayor autonomía a los directores en ámbitos de la gestión escolar, como la conformación de sus equipos directivos, y se establecen convenios de desempeño.
Plan de Formación de Directores de Excelencia (2011)	Se pone en ejecución un programa de formación especializado para directores de establecimientos escolares dependiente del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Programa se ha seguido realizando anualmente hasta el presente.
Ley que crea Sistema de Aseguramiento de Calidad, incluyendo Estándares Indicativos de Desempeño (2014, actualizados en 2020)	Se definen estándares que deben orientar la labor de los directores de establecimientos escolares en distintas dimensiones y que sirven para el acompañamiento de la Agencia de la Calidad de la Educación.
Ley que crea Sistema de Desarrollo Profesional Docente (2016)	Se actualizan requisitos para acceder a la función de director de acuerdo con la nueva carrera profesional de los docentes y se asigna un rol orientador a directores en el desarrollo profesional de los docentes a su cargo.
Ley de Nueva Educación Pública (2017)	Se definen nuevas atribuciones para directores de establecimientos escolares en materia de contratación de docentes y planes de mejora. Se establece la Conferencia de Directores del Servicio Local de Educación Pública (SLEP).

Fuente: Weinstein et al. (2020)

En conjunto, estas medidas han sido progresos relevantes: avanzaron en definir al director como un líder pedagógico, profesionalizaron su selección, brindaron mayores oportunidades formativas, ampliaron sus atribuciones y establecieron metas. Sin embargo, no constituyeron un sistema de desarrollo profesional directivo.

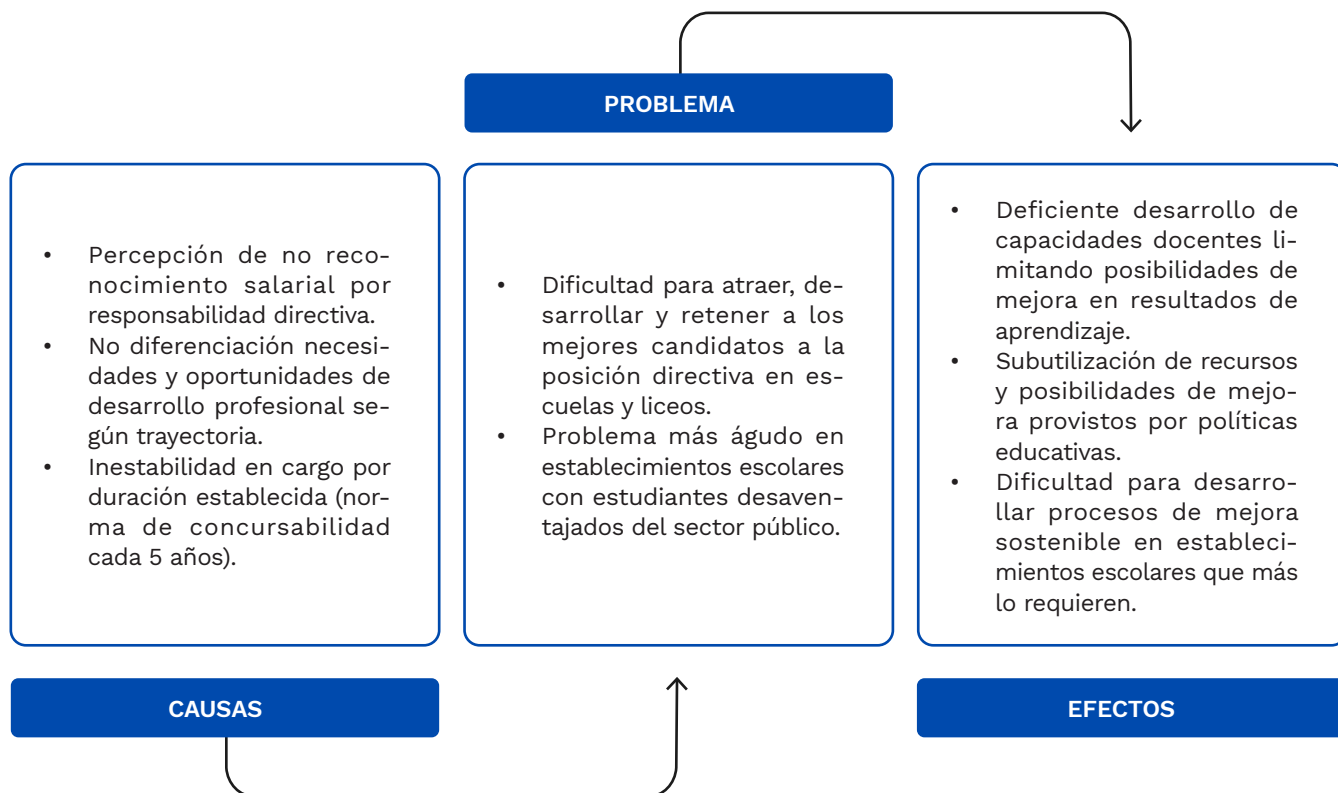
Estas iniciativas presentan dos deficiencias importantes. Primero, han carecido de articulación entre sí o con otras medidas de política educativa –por ejemplo, mientras se proclama que los directivos deben observar las clases de los docentes se mantiene una normativa que plantea que los docentes gozan de completa autonomía profesional respecto de su trabajo en aula (Weinstein y Hernández, 2016). Segundo, no han considerado el establecimiento de una carrera directiva, que busque reconocer y apoyar la trayectoria de los directivos en el desempeño de sus estratégicas funciones (Weinstein et al., 2020; Montecinos et al., 2022). Esta carencia se volvió más patente desde 2016, al instalarse la nueva carrera docente que fijó tramos de desarrollo profesional para los docentes de aula, y realizó una mejora significativa de sus remuneraciones y condiciones laborales, sin cambios equivalentes para los directivos. Además, el sistema de reclutamiento vigente para el sector público desde la Ley de Calidad (2011) hace que los directores sean nombrados por un período de cinco años, tras el cual, si desean continuar con un nuevo período en el cargo, deban volver a competir en igualdad de condiciones con otros candidatos. Esto genera incertidumbre laboral y conduce con frecuencia a que los directores postulen a otros concursos antes de terminar su primer período (Ruíz-Tagle, 2025).

### Consecuencias de la ausencia de una carrera directiva

La ausencia de una carrera directiva tiene tres implicancias significativas para el sistema educativo. Primero, dificulta atraer buenos candidatos a dicha posición: cuando los tramos superiores de la carrera docente son remunerados igual o mejor que el cargo de director, potenciales buenos candidatos desisten de postular a los concursos públicos existentes (Ruíz-Tagle, 2025). Segundo, perjudica la retención en la posición directiva (Donoso et al., 2019). Tal como evidenció un estudio de seguimiento de una cohorte de directores (Kuzmanic et al., 2025), un 42 % de ellos, sin estar en edad legal de jubilación, dejó de ejercer el cargo en un período de cinco años (2017-2022). Tercero, no se promueve el desarrollo profesional de los directores durante su desempeño, dejando de potenciarse su estratégica labor tanto en materia de liderazgo como de gestión educativa (Grissom et al., 2021; Leithwood et al., 2017; Flessa et al., 2018). Esta falta de apoyo especializado es especialmente relevante al inicio de su desempeño como directores, momento en que deben enfrentarse por primera vez a la complejidad de la gestión escolar como responsables últimos de las decisiones que se tomen en el establecimiento (Spillane y Lee, 2014; Spillane y Anderson, 2014; Weinstein et al., 2016).

La siguiente figura ilustra el problema existente, así como sus causas y efectos. [Figura 1]

Figura 1: Causas, problema y efectos de la ausencia de una carrera directiva



Fuente: Elaboración propia

## Opciones de política pública

### La propuesta

Existen distintas alternativas de política pública para abordar las brechas existentes entre las exigencias del rol directivo y sus condiciones de desarrollo profesional. Esta sección presenta la opción seleccionada y discute brevemente otras alternativas estudiadas y descartadas.

La propuesta de un sistema de desarrollo profesional para directores de escuelas y liceos plantea contar con etapas diferenciadas que permitan que quienes accedan a la posición puedan tener un reconocimiento progresivo y un apoyo adecuado durante su trayectoria profesional.

### Los tramos

El sistema se organiza en 3 tramos que reflejan distintos momentos de la trayectoria profesional directiva, los dos primeros son obligatorios:

- Inicial: desde el nombramiento por concurso hasta la primera evaluación (4 años);
- Consolidado: desde la primera evaluación general exitosa en el cuarto año de desempeño en el cargo en adelante;
- Experto (voluntario): desde una evaluación especializada exitosa a partir del octavo en el cargo.

En cada uno de los tramos los directores cuentan con condiciones de trabajo diferenciadas, lo que se materializará en una variación en sus remuneraciones. Adicionalmente, se considerará la complejidad del establecimiento escolar que le corresponde dirigir, reconociendo así la labor y responsabilidad directiva en condiciones más exigentes para la gestión escolar. Para ello, se emplearán los criterios y definiciones que se utilizan actualmente para definir la Asignación de Responsabilidad Directiva, los que refieren a la matrícula y la concentración de estudiantes prioritarios.

Dado que cada tramo corresponde a una fase diferente del desarrollo profesional del director, se le asignarán apoyos diferenciados. En el tramo inicial se le entregará un apoyo especializado, mediante una mentoría por parte de un director experto. En el tramo consolidado se presupone que el director cuenta con las capacidades suficientes para gestionar adecuadamente su establecimiento, lo que se reforzará mediante la invitación a formar parte de redes de desarrollo profesional y cursos de perfeccionamiento especializados. En el caso del director experto, podrá, luego de aprobar una evaluación que demuestre su excelencia y capacidad de formar a otros, servir como mentor de directores noveles y coordinador de redes.

Para poder acceder a distintas etapas se deberá cumplir con ciertos requisitos:

- Para Inicial:
  - Haber sido docente de aula por al menos cinco años.
  - Estar, al menos, en tramo avanzado del sistema de desarrollo profesional docente.
  - Haber cursado exitosamente una formación habilitante certificada por CPEIP para ser director.
  - Haber sido seleccionado en un concurso implementado por el sostenedor en el sistema de alta

dirección pública (en caso sector público).

- Para Consolidado:
  - Aprobación en la evaluación general organizada por el Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Innovaciones Pedagógicas (CPEIP).
  - Haber cumplido cuatro años en el cargo y contar con un adecuado cumplimiento del Convenio de Desempeño y una evaluación positiva del Consejo escolar.
- Para Experto:
  - Haber desempeñado el cargo de director con nombramiento por concurso ADP por al menos ocho años.
  - Haber Aprobado con Distinción su evaluación como director.
  - Haber aprobado una evaluación especializada a la que podrá someterse luego de cuatro años en etapa consolidada.
  - En caso de haber liderado proyectos de Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO), contar con una buena evaluación por parte del CPEIP.

### Progresión entre tramos

Antes de ingresar a la carrera de director, el/la aspirante deberá aprobar una formación diseñada para asegurar los conocimientos y competencias requeridos para el cargo. El CPEIP organizará un sistema de *formación habilitante*, operado por universidades en base a lineamientos públicos. Solo habiendo aprobado esta formación, los nuevos directores podrán participar de los futuros concursos para esta posición.

La carrera directiva contará con un sistema de evaluación de conocimientos y competencias para los directores de establecimientos escolares. Este sistema se basará en los lineamientos señalados por el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, así como por los Estándares Indicativos de Desempeño. Adicionalmente, considerará el cumplimiento de los Convenios de Desempeño que el director/a haya suscrito durante el periodo de ejercicio del cargo y la opinión del Consejo Escolar, información que será provista por el sostenedor respectivo. En caso de haber liderado proyectos ADECO, su evaluación también será consignada.

El sistema de evaluación considerará un portafolio de evidencias de la práctica del director en el último año y una prueba de conocimientos sobre liderazgo, gestión y pedagogía. La evaluación proveerá de información y recomendaciones al director que le permitan mejorar su práctica de liderazgo, y arrojará un resultado que permitirá distinguir, al menos, entre tres categorías: reprobado, aprobado y aprobado con distinción.

El sistema será coordinado por el CPEIP y contará con una comisión calificadora a nivel local que anualmente recibirá los diferentes informes y deberá clasificar al director en alguna de las tres categorías de desempeño; la comisión contará con un representante del Servicio Civil como ministro de fe.

Los directores deberán someterse al proceso de evaluación después de cuatro años de desempeño del cargo. Una vez alcanzado el tramo esperado, es decir

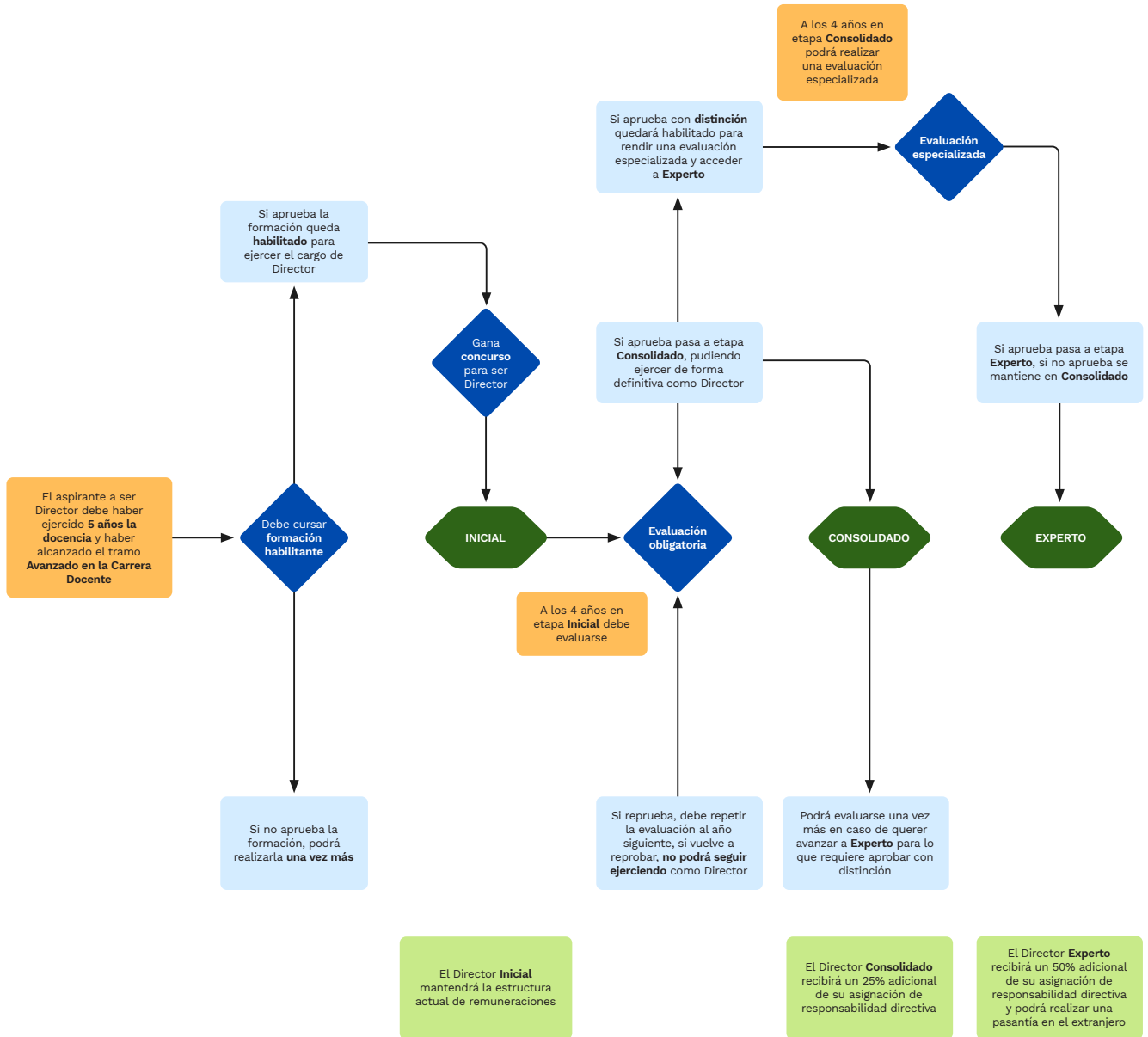
aquel de Consolidado, podrán permanecer en dicha categoría. En caso de ser reprobados, contarán con apoyo desde el CPEIP y deberán rendir evaluación al año siguiente. Si vuelven a reprobado, deberán salir de la posición de director.

Quienes sean “aprobados con distinción” podrán, tras cuatro o más años en etapa Consolidada, optar por un nuevo proceso de evaluación para ser considerados

Expertos. Este será un proceso de evaluación distinto, específicamente diseñado, que considerará ámbitos avanzados del liderazgo y la gestión educativa. Cada candidato podrá participar en un máximo de dos ocasiones de estas evaluaciones voluntarias.

La siguiente gráfica resume las características generales del sistema descrito. [Figura 2]

Figura 2. Sistema de Desarrollo Profesional de Directores y Directoras Escolares



Fuente: Elaboración propia

### Opciones alternativas

En esta propuesta se plantea concentrarse en crear un sistema de desarrollo profesional para los directores, partiendo con los que se desempeñan en establecimientos públicos y luego ampliándose a los privados subvencionados. Hay al menos dos otras opciones para la puesta en marcha, pero que requieren de ciertas condiciones institucionales para implementarse.

La primera alternativa es no concentrarse exclusivamente en el director, sino que ampliar, desde el inicio, la carrera profesional al conjunto de los directivos escolares. Esta idea adquiere sentido puesto que los directores no actúan solos, sino que requieren de un equipo profesional que pueda, de forma colectiva y sumando diferentes capacidades profesionales, liderar y gestionar adecuadamente el establecimiento escolar (Gurre et al., 2020; Gurr y Day, 2013). Sin embargo, existe una necesidad institucional previa: definir con claridad quienes son los cargos que serán considerados como directivos y qué responsabilidades específicas deben atender, de manera que sea posible diseñar sistemas adecuados de reclutamiento, formación profesional, o evaluación para ellos. Por último, debe definirse una dotación de directivos, en cantidad y calidad, que se corresponda con las características de los establecimientos escolares.

La segunda alternativa es plantear que la carrera sea también, desde el inicio, para los directores de los establecimientos privados subvencionados. Esta alternativa parece razonable, puesto que la mayoría de la matrícula escolar estudia en esta dependencia, de manera que el efecto educativo de una política centrada en potenciar el liderazgo directivo será indudablemente superior si se extiende a todos los establecimientos financiados por el Estado. Adicionalmente, el actual sistema de desarrollo profesional docente considera del mismo modo a quienes trabajan en los establecimientos públicos y en los privados subvencionados. Empero, hay temas institucionales a resolver con anterioridad a incorporarlos a una nueva carrera. En efecto, como ya se ha reseñado, los directores de los establecimientos públicos son elegidos mediante un procedimiento de concursabilidad abierta, en la que participa el Servicio Civil. En el caso de los establecimientos privados subvencionados los directores son elegidos mayoritariamente sin ningún concurso, por invitación directa, y son varios los casos en que quienes dirigen son parte de la familia propietaria del establecimiento (Weinstein y Muñoz, 2012; Donoso y Benavides, 2025). Por ello, la propuesta plantea que estos directores se incorporen gradualmente en una segunda etapa de implementación de esta carrera, dando tiempo para que estos directores den garantías de contar con requisitos equivalentes de preparación y conocimientos a los del sector público, así como haber sido seleccionados mediante un sistema de concursabilidad que resguarde su idoneidad para el cargo.





## Implementación y pasos necesarios

La implementación del sistema de desarrollo profesional para directores escolares se estructura bajo una lógica de avance gradual y uso de capacidades institucionales instaladas, con el objetivo de reducir riesgos y maximizar su factibilidad política, administrativa y fiscal. En lugar de crear una estructura nueva, la propuesta se apoya en instrumentos vigentes del sistema educativo, particularmente en la experiencia del CPEIP en la implementación de la Carrera Docente desde el 2017 y en el funcionamiento de dos asignaciones vigentes para directores: la Asignación de Responsabilidad Directiva y la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO).

La plena implementación del sistema propuesto se proyecta en un horizonte de una década, considerando una implementación en etapas y una transición desde el régimen actual con disposiciones específicas para los directores en ejercicio, lo que se desarrollará en las siguientes secciones.

La implementación se plantea en tres etapas:

1. El CPEIP deberá diseñar e implementar los instrumentos del sistema (2 años).
2. Ingreso al Sistema de parte de los directores de establecimientos de la educación pública (municipales y SLEP) (3 años).
3. Expansión hacia los establecimientos particulares subvencionados y de administración delegada<sup>1</sup>, condicionada a la existencia de mecanismos de concursabilidad que resguarden la idoneidad del cargo (5 años).

Este diseño permite ajustar progresivamente el sistema, monitorear sus efectos y realizar correcciones antes de su plena entrada en régimen. Además, la implementación gradual permite absorber el gasto de manera fiscalmente sostenible.

## Dimensiones de la implementación<sup>2</sup>

### Cobertura y población objetivo

El sistema de desarrollo profesional para directores escolares se orienta, en régimen, a todos los directores de establecimientos que reciben financiamiento público. Utilizando datos de 2024 como referencia, la política alcanzaría a más de 8500 directores a nivel nacional<sup>3</sup>. El siguiente gráfico muestra la cantidad total de directores que podrían aspirar a participar del nuevo sistema de

desarrollo profesional directivo según la dependencia del establecimiento. [Gráfico 1]

En la primera etapa de implementación el sistema se aplicaría exclusivamente a los directores de establecimientos públicos (municipales y SLEP), lo que equivale a 3300 directores aprox. Esta focalización inicial en los establecimientos públicos se justifica en la existencia de mecanismos consolidados de concursabilidad en el sector público.

La segunda etapa de implementación considera la incorporación progresiva de los directores de establecimientos particulares subvencionados y de administración delegada, 5200 aprox., una vez que estos implementen mecanismos de concursabilidad de los directores que resguarden estándares de transparencia e idoneidad profesional.

### Mecanismos de implementación institucional de la carrera directiva

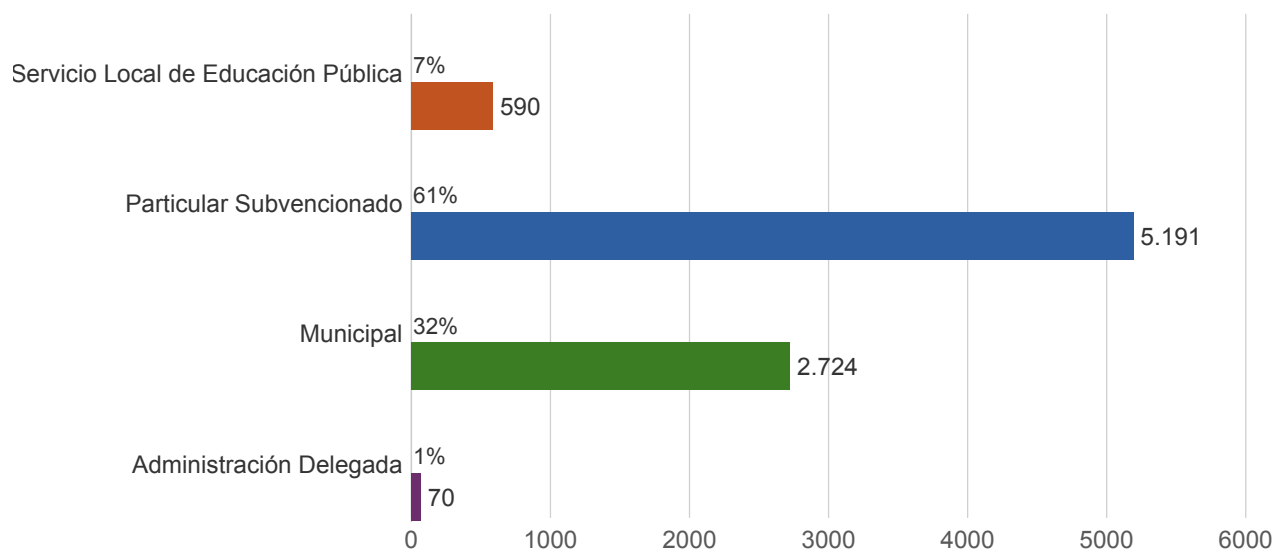
La propuesta se basa en la utilización de instrumentos y capacidades instaladas, evitando la creación de nuevas estructuras salariales. De esta forma, la carrera directiva creará una asignación de tramo que utiliza la misma fórmula de distribución que la Asignación de Responsabilidad Directiva<sup>4</sup>, mecanismo vigente que considera dos componentes: matrícula y concentración de estudiantes prioritarios del establecimiento. De este modo, la asignación por responsabilidad del director aumenta si el director se desempeña en establecimientos con mayor matrícula y en aquellos con alta concentración de estudiantes prioritarios (60 % o más de la matrícula). El siguiente cuadro resume la estructura de la actual Asignación de Responsabilidad Directiva. [Cuadro 2]

En este marco, la propuesta considera que la progresión por tramos de la carrera directiva se traduzca en incrementos proporcionales sobre dicha asignación, manteniendo su lógica y estructura:

- Tramo Inicial: los directores recibirán la misma Asignación por Responsabilidad Directiva que tienen en la actualidad.
- Tramo Consolidado: los directores que accedan a este tramo incrementan en un 25 % su actual Asignación de Responsabilidad Directiva.
- Tramo Experto: los directores que accedan a este tramo incrementan en un 50 % su actual Asignación de Responsabilidad Directiva.

1. Los establecimientos de administración delegada (Decreto Ley N° 3.166 de 1980) son financiados a través de convenios de administración suscritos especialmente con entidades de derecho privado, vinculadas al mundo empresarial e industrial.
2. El análisis se sustenta en el uso de bases de datos públicas disponibles en el portal de Datos Abiertos del Centro de Estudios del Ministerio de Educación. Se utilizan las bases de datos de Cargos Docentes 2024, Matrícula por Establecimiento 2024 y Estudiantes Prioritarios y Preferentes 2024. Disponibles en [Datos Abiertos Mineduc](#).
3. Las estimaciones no incluyen a los directores de establecimientos que no reciben financiamiento público, es decir sólo se consideran a los directores de establecimientos Municipales, Servicios Locales de Educación Pública, Particulares Subvencionados y de Administración Delegada.
4. Esta asignación se calcula de acuerdo con lo establecido en el [artículo 51 del DFL N° 1, de 1996, del Ministerio de Educación](#), aplicando el porcentaje de asignación directiva que corresponda de acuerdo al tamaño y concentración de estudiantes prioritarios del establecimiento, el valor mínimo de hora de educación básica o media del año y el número de horas directivas ejercidas por cada director.

Gráfico 1: Distribución de Directores 2024, según dependencia del establecimiento



Fuente: Elaboración propia en base a información de Cargos Docentes 2024, Ministerio de Educación.

Cuadro 2: Asignación de Responsabilidad Directiva por tamaño del establecimiento y concentración de estudiantes prioritarios

MATRÍCULA DEL ESTABLECIMIENTO	PORCENTAJE ASIGNACIÓN DIRECTIVA POR TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	PORCENTAJE ASIGNACIÓN DIRECTIVA ADICIONAL PARA ESTABLECIMIENTOS CON ALTA CONCENTRACIÓN DE ALUMNOS PRIORITARIOS (60% O MÁS DE LA MATRÍCULA)
Hasta 150	25,0%	25,0%
151 – 400	37,5%	37,5%
401 – 799	37,5%	37,5%
800 -1199	75,0%	75,0%
1200 o más	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a información de Cargos Docentes 2024, Ministerio de Educación.

Adicionalmente, los directores en tramo Experto podrán realizar una pasantía de perfeccionamiento profesional en el extranjero, orientada al desarrollo de sus capacidades de mentoría de directivos nóveles y de conducción de redes de directivos de distintos establecimientos. Además del incentivo individual, esta medida tiene en perspectiva el liderazgo sistémico (Hopkins, 2007), como una oportunidad de fortalecer el efecto de estos directores de excelencia sobre otros líderes escolares.

La gestión del sistema, es decir la formación habilitante, evaluación del desempeño y certificación de tramos, se concentrará en el CPEIP, replicando la experiencia acumulada en la implementación de la carrera docente. El CPEIP podrá operar directamente o licitar servicios especializados para el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación.

Finalmente, se fortalecerá el apoyo al equipo directivo mediante el incremento de la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO). Esta es una asignación que existe desde 2004 (Ley 19.933), que posibilita que los equipos directivos de los establecimientos escolares con financiamiento público puedan formular un proyecto de mejoramiento que, en caso de cumplir sus objetivos, conlleva una asignación a los involucrados<sup>5</sup>. Es un programa que ha sido bien evaluado por estudios independientes (Ariztía, 2025; Vanni et al., 2025). El Ministerio de Educación asignó a ADECO la suma de \$7699 millones de pesos en 2025. Se propone que, desde la aprobación de la nueva carrera profesional para los directores hasta que, en un futuro, se amplíe la carrera al resto de los cargos del equipo directivo, dicho monto se incremente en un 50 %, permitiendo incrementar la asignación que hoy reciben los equipos directivos por ADECO.

### Estimación de costos y financiamiento

La estimación de los costos se construye utilizando la distribución de directores de acuerdo a las características de matrícula y estudiantes prioritarios de cada establecimiento, con datos de 2024. Se supone la siguiente distribución de directores en los tramos de la carrera directiva:

- El 25 % de los directores estaría en tramo Inicial;
- el 65 % estaría en tramo Consolidado;
- y el 10 % estaría en tramo Experto.

5. Más precisamente, si se cumple con el 90 % o más de las metas fijadas por el proyecto, los directivos implicados reciben, el año siguiente, un 15 % de la RBMN, lo que equivale aproximadamente a un sueldo adicional. En caso de lograr entre 75 % y 89 % de la meta, el incentivo asciende a un 7,5 % de la RBMN.
6. Se considera un costo referencial de US \$16 500 por director, lo que considera de forma aproximada, un estipendio de US\$2000 mensuales por 6 meses, los costos traslado (aproximado en US\$2000) y US\$2500 para cubrir costos institucionales de la pasantía. Se proponen 50 cupos por año, por lo que tendrá un costo máximo anual de US \$825000, en caso de que se utilicen todos los cupos disponibles. Valor dólar \$962 pesos (Informe de Finanzas Públicas tercer trimestre de 2025).
7. El Plan de Formación de Directores y Liderazgo Educativo, equivalente a \$998 millones de pesos en 2025 actualmente forma a 400 directores. Considerando estos costos, se estima que la formación habilitante podrá alcanzar un costo en régimen de \$1500 millones (1,5 veces el costo actual) debido a que este aumentaría su escala e implicaría un nuevo desarrollo y operación.
8. El desarrollo de los instrumentos de evaluación y operación de la evaluación se estima en \$1000 millones, para lo cual se utiliza como referencia el costo actual del Sistema de Desarrollo Profesional Docente (\$11 462 millones de pesos en 2025) en el que se evalúan más de 30 000 docentes.

Adicionalmente, para la estimación de costos se utilizan:

- Las horas de contrato total de los directores;
- El valor hora de enseñanza media;
- Una distribución homogénea de los directores en los tramos de la carrera directiva indicados previamente, según características actuales de sus establecimientos (tamaño y cantidad de estudiantes prioritarios), las que se indican en el siguiente gráfico. [Gráfico 2]

Utilizando la distribución de directores de 2024 y los supuestos previamente establecidos para estimar la nueva asignación, se obtiene que el costo anual de la nueva asignación directiva –cuando el sistema esté plenamente implementado, es decir todos los directores estén asignados a algún tramo– sería de:

- \$5143 millones correspondiente a los directores de la educación pública.
- \$6377 millones correspondiente a los directores de los establecimientos particulares subvencionados y de administración delegada.

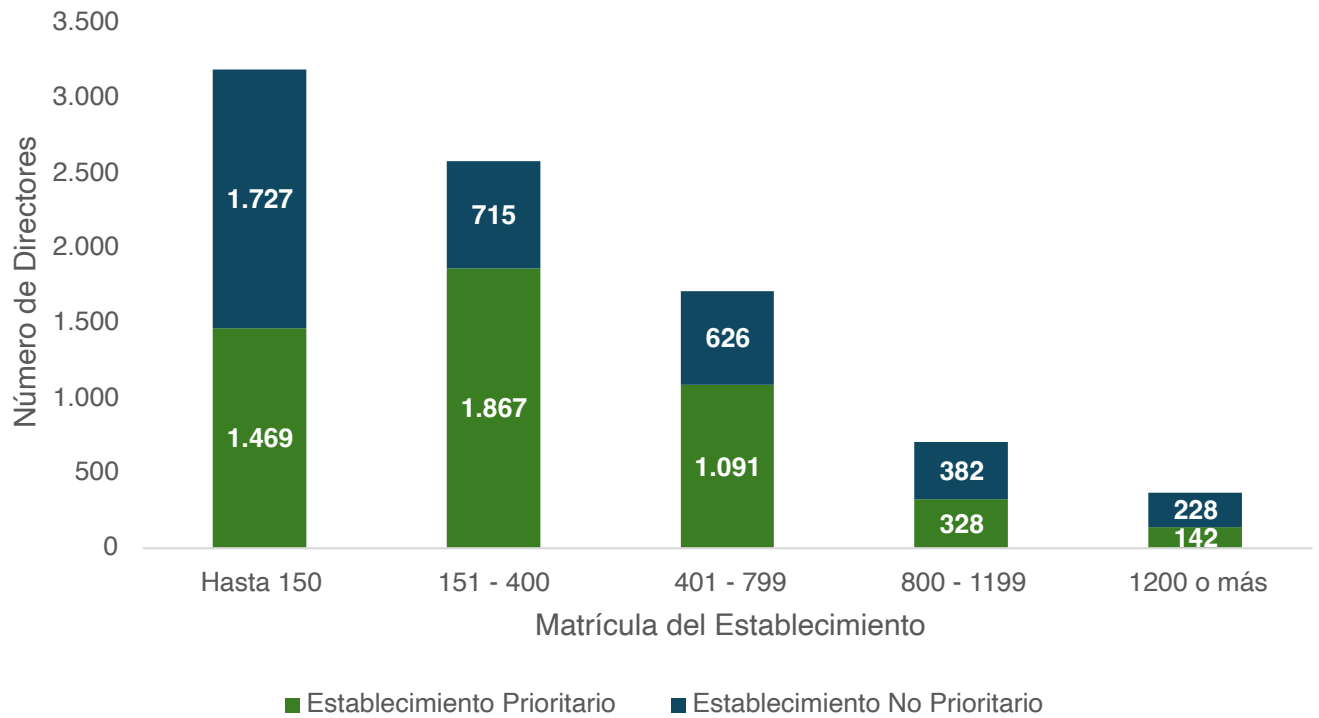
Una vez incorporados todos los establecimientos con financiamiento público el costo de la nueva asignación sería de \$11 520 millones.

Adicionalmente, la carrera directiva considera:

- Pasantías internacionales para directores expertos, con un máximo de 50 cupos anuales, por un costo aproximado de \$794 millones<sup>6</sup>.
- Fortalecimiento de la ADECO, con un incremento del 50 % del presupuesto vigente, equivalente a \$3849 millones anuales.
- A estos montos se agregan los costos de operación del sistema:
- Formación habilitante<sup>7</sup> y evaluación del desempeño<sup>8</sup>, con un costo estimado aproximado de \$2500 millones anuales en régimen, tomando como referencia programas existentes del CPEIP.

En conjunto, el costo total anual de implementación se estima en \$18 663 millones en régimen. Estos montos se justifican por la evidencia que posiciona al liderazgo directivo como una de las intervenciones más costo-efectivas para mejorar la calidad y equidad del sistema escolar.

Gráfico 2: Distribución 2024 de directores según tamaño del establecimiento y concentración de estudiantes prioritarios



Fuente: Elaboración propia en base a información de Cargos Docentes 2024, Alumnos Prioritarios 2024 y Matrícula 2024, Ministerio de Educación.

### Aspectos relevantes de la transición

La transición desde la composición actual hacia el sistema de desarrollo profesional directivo que se propone requiere resguardar tanto el funcionamiento de los establecimientos escolares como la legitimidad del nuevo sistema. Por ello se consideran dos elementos centrales: reglas diferenciadas de incorporación para directores en ejercicio y una implementación por etapas, alineada con las capacidades institucionales disponibles.

Primero, se propone un régimen especial para los directores próximos a la edad legal de jubilación al momento de la aprobación de la ley. Para los directores a quienes les resten cinco años o menos para alcanzar la edad legal de jubilación (directoras de 55 años o más y directores de 60 años o más), el ingreso a la carrera directiva será voluntario, pudiendo continuar ejerciendo su función bajo el régimen vigente por un plazo máximo de 10 años. Según la distribución etaria actual, aproximadamente un 40 % de los directores se encontraría en esta situación, lo que permite reducir presiones de implementación en el corto plazo y respetar trayectorias y condiciones vigentes, sin afectar el despliegue progresivo del nuevo sistema. En el siguiente gráfico se observa la distribución de directores según su edad. [Gráfico 3]

En segundo lugar, la implementación del sistema se estructura en etapas sucesivas para distribuir de manera equilibrada la carga administrativa de los primeros años y asegurar la calidad de los procesos de evaluación, para lo cual se propone lo siguiente:

- Tras la aprobación de la ley, se establece un plazo de 2 años para que el CPEIP diseñe e implemente tanto la formación habilitante como el instrumento de evaluación correspondiente.
- Una vez disponibles estos instrumentos, comenzará la incorporación gradual de los directores de establecimientos de educación pública durante un período de 3 años.
- Posteriormente, se incluirá a los directores de establecimientos particulares subvencionados y de administración delegada, siempre que cuenten con mecanismos de selección que aseguren transparencia e idoneidad profesional equivalentes. Los que no cuenten con mecanismos de concursabilidad o que no garanticen estándares equivalentes para el nombramiento de sus directores deberán desarrollarlos e implementarlos durante esta segunda etapa, con el fin de habilitar su incorporación efectiva a la estructura de la carrera directiva. Para ello, dispondrán de un plazo máximo de 5 años. De esta forma el proceso completo de implementación no podrá superar una década.

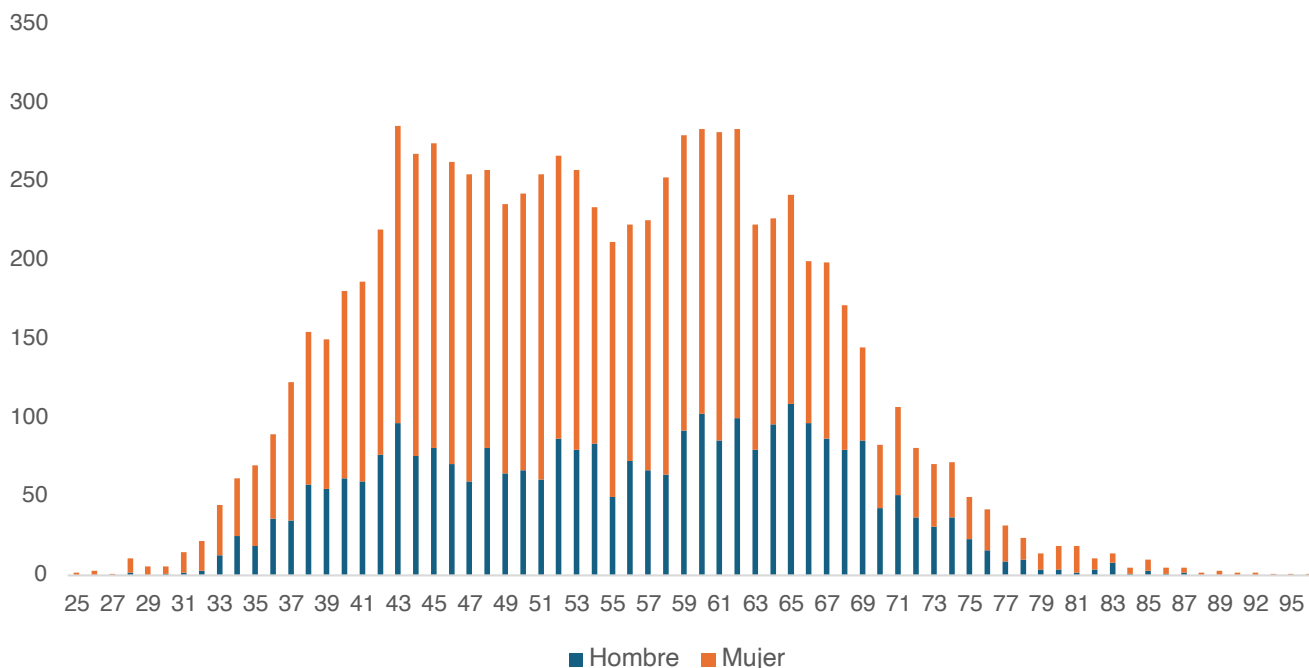
Estos plazos permiten alinear gradualmente las condiciones de acceso al cargo entre los distintos establecimientos, promoviendo estándares comunes para el ejercicio del liderazgo escolar. De esta forma, se proyecta una distribución escalonada de los directores en los procesos de evaluación, lo que permitiría mantener una carga equilibrada año a año, facilitando el seguimiento del funcionamiento del sistema y su implementación.

Respecto de los directores en ejercicio que al momento de aprobación de la ley que no se encuentren en

el tramo avanzado del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, podrán acceder únicamente al tramo Inicial de la carrera directiva, aun cuando aprueben el proceso de evaluación. Podrán acceder al tramo Consolidado conforme avancen en la carrera docente. Esta disposición resguarda la coherencia entre los directores en ejercicio y los que estarán ingresando al sistema.

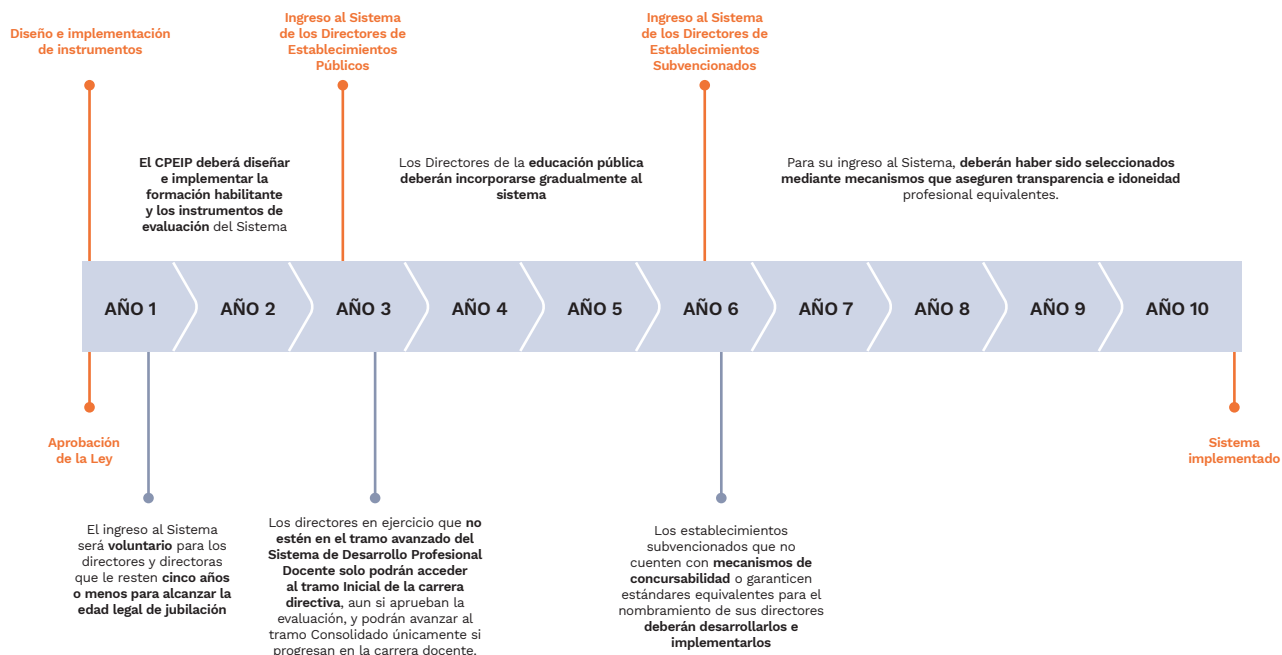
Finalmente, una vez aprobada la carrera directiva y desarrollados los instrumentos por parte del CPEIP, su estructura regirá plenamente para los nuevos postulantes al cargo de director. Esto implica que todo docente que aspire a acceder a la dirección de un establecimiento escolar deberá cumplir con los requisitos que establece la carrera, comenzando por la formación habilitante establecida en la nueva normativa. De esta forma se irá consolidando progresivamente el sistema de desarrollo profesional directivo como el estándar del sistema educativo. La siguiente figura resume las etapas de la implementación del Sistema. [Figura 3]

Gráfico 3: Distribución de directores 2024 según su edad



Fuente: Elaboración propia en base a información de Cargos Docentes 2024.

Figura 3: Implementación del Sistema de Desarrollo Profesional Directivo



Fuente: Elaboración propia

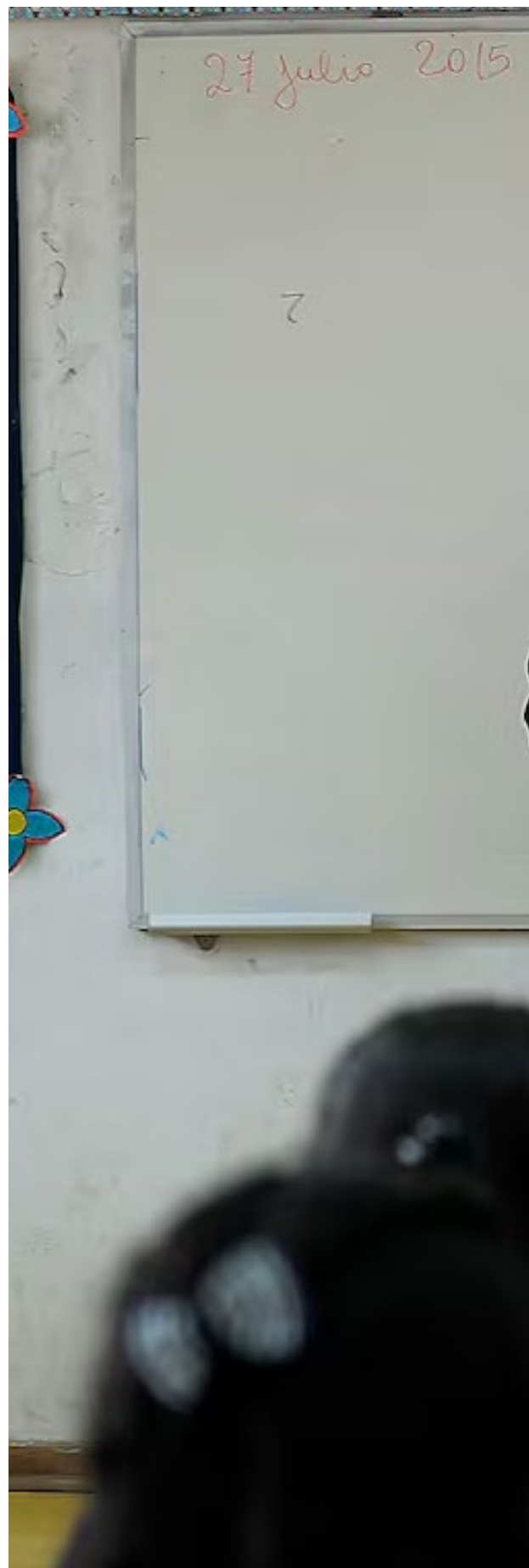
## Conclusiones

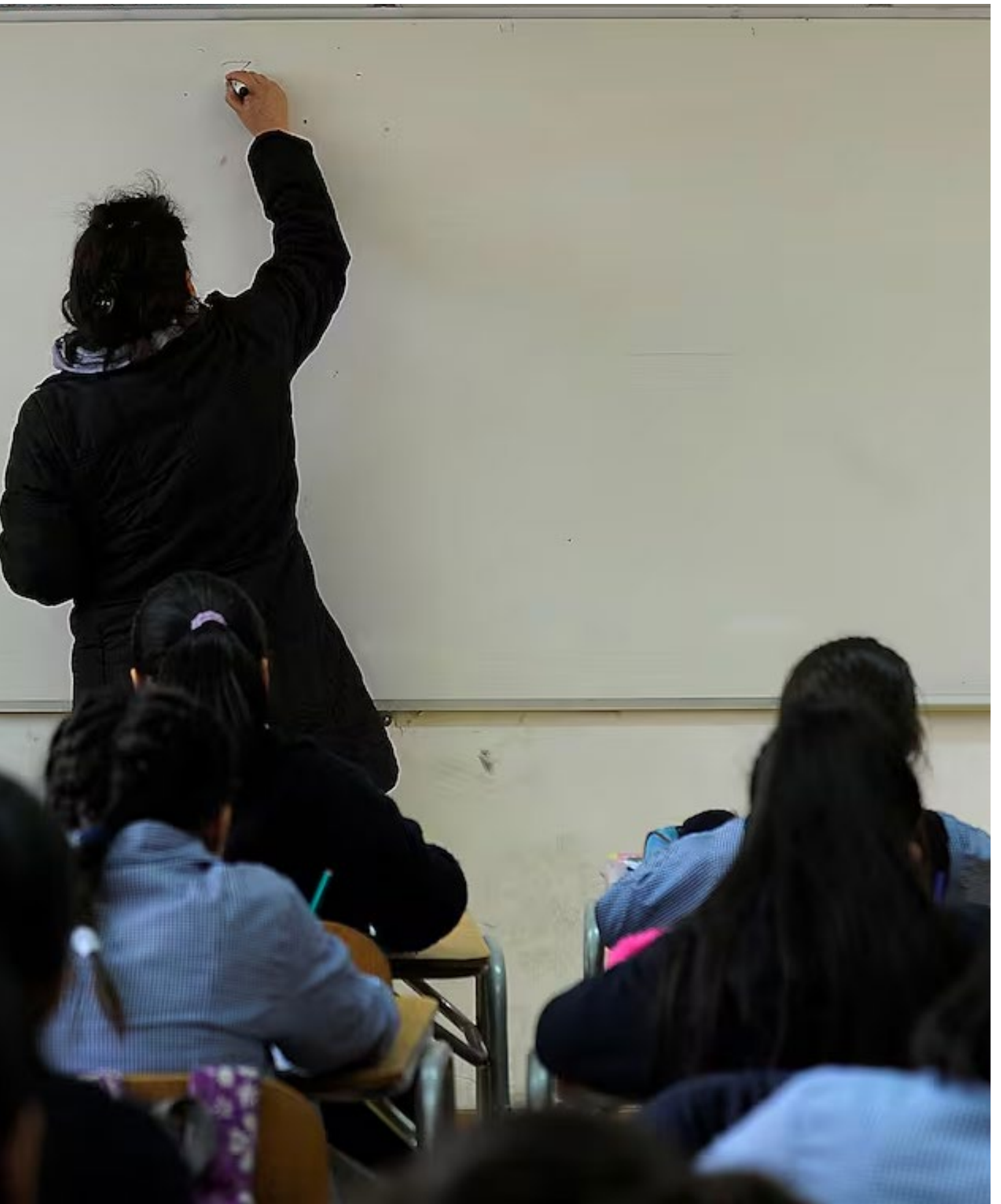
En este documento de políticas se propone la instalación de un nuevo sistema de desarrollo profesional para directores de establecimientos escolares con financiamiento público, una deuda pendiente de la educación chilena pese a la intención de sucesivos gobiernos. Una carrera directiva permitirá resolver el problema de atraer, retener y desarrollar en el cargo a los directores de establecimientos escolares. Asimismo, permitiría dar mayor coherencia y potenciar el impacto del conjunto de iniciativas que se han desarrollado por dos décadas para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores. La literatura especializada destaca la importancia del “factor directivo” en la calidad de la enseñanza, en particular en contextos vulnerables. Es hora de activarlo a cabalidad.

La propuesta se basa en aprendizajes y capacidades que, en una medida significativa, ya existen dentro de la institucionalidad educacional chilena. Siguiendo la lógica de la carrera docente, gestionada desde el CPEIP/MINEDUC, se propone la instalación de dos tramos obligatorios que los directores deben cumplir en su trayectoria profesional (Inicial y Consolidado), y un tercer tramo voluntario (Experto). Complementariamente, requiere también el desarrollo de nuevas capacidades tanto en el Estado como en otras instituciones especializadas de apoyo. Por ejemplo, una *formación habilitante* cursada de manera previa a poder desempeñarse como director de un establecimiento escolar, o la creación de sistemas de evaluación de las competencias y conocimientos de los directores, tanto para su desempeño regular, como para, en el caso de los expertos, constituirse en un soporte de otros directivos.

En la misma dirección, el sistema se propone mejorar las remuneraciones de los directores en los distintos tramos, utilizando como base de cálculo la actual Asignación de Desempeño Directivo, que considera la complejidad (en matrícula y nivel socioeconómico) del establecimiento educativo que se dirige. Se proyecta una implementación en dos etapas: primero, incorporando a los directores de establecimientos públicos, y luego ampliando la política a los establecimientos particulares subvencionados que cuente con mecanismos de selección equivalentes. Con este diseño, la política podría desplegarse de manera progresiva, alcanzando, en un plazo de 10 años, la totalidad de los establecimientos con financiamiento público. El costo anual estimado una vez completada la implementación asciende a \$18.663 millones.

La puesta en marcha de esta política es un paso fundamental para potenciar el “factor directivo” en el sistema educativo nacional, con fundada evidencia respecto de su efecto en la calidad y equidad de la educación.





## Referencias

- Ariztia, A. (2024). Programa Asignación de Desempeño colectivo en Chile. Oficina para para América Latina y El Caribe IPE, UNESCO.
- Bellei, C., & Muñoz, G. (2021). Modelos de regulación, políticas educacionales y cambios en el sistema educativo: un análisis de largo plazo del caso chileno. *Journal of Educational Change*, 24, 49-76.
- Comisión Presidencial "Todos al aula", 2018.
- Cuéllar Becerra, C. (2018). Equipos directivos de escuelas básicas municipales: quiénes son y cómo apoyan la labor docente. Tesis Doctorado en Educación UAH/UDP.
- Donoso-Díaz, S., Fernández-Negrete, J. P., & Araya, D. R. (2019). Directores de escuelas públicas chilenas seleccionados por alta dirección removidos de su cargo antes de finalizar su período de gestión: lecciones para América Latina. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 43-43.
- Flessa, J., Bramwell, D., Fernandez, M., & Weinstein, J. (2018). School leadership in Latin America 2000-2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206.
- Flessa, J., & Weinstein, J. (2018). School Leadership in Latin America: New Research From an Emerging Field of Study. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 179-181.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How Principals Affect Students and Schools. *Wallace Foundation*, 2(1), 30-41.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Goode, H. (2020). Global Research on Principal Leadership. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
- Gurr, D., & Day, C. (2013). Thinking About Leading Schools. In *Leading Schools Successfully* (pp. 194-208). Routledge.
- Hopkins, D. (2007). Every School a Great School: Realizing the Potential of System Leadership. McGraw-Hill Education (UK).
- Hopkins, D. (2019). Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva. *Revista eletrônica de educação*, 13(1), 26-57.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
- Kuzmanic, D., Valenzuela, J. P., Montecinos, C., Allende, C., & Vanni, X. (2025). What Happens Next? Unraveling Career Trajectories After Becoming a Principal in Chile's Primary Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 24(2), 475-492.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). How School Leaders Contribute to Student Success. Cham: Springer.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2021). Leadership and Other Conditions Which Foster Organizational Learning in Schools. In *Organizational learning in schools* (pp. 67-90). Taylor & Francis.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
- Marfán, J., Muñoz, G., Weinstein, J., & Sembler, M. (2023). School Leadership Policy and Change in Principals Practices. Evidence After a Decade of Reforms in Chile (2009-2019). *Leadership and Policy in Schools*, 22(4), 857-872.
- Montecinos, C., Galdames, S., Flessa, J., & Valenzuela, J. P. (2022). Pathways to the School Principalship: An International Scoping Review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 285-306.
- Oplatka, I. (2004). The Principal's Career Stage: An Absent Element in Leadership Perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 43-55.
- Oplatka, I. (2012). Towards a Conceptualization of the Early Career Stage of Principalship: Current Research, Idiosyncrasies and Future Directions. *International Journal of Leadership in Education*, 15(2), 129-151.
- Oplatka, I. (2010). Principals in Late Career: Toward a Conceptualization of Principals' Tasks and Experiences in the Pre-retirement Period. *Educational administration quarterly*, 46(5), 776-815.
- Ruiz-Tagle, C. (2025). Selección competitiva y transparente de los directores escolares en Chile. En *¿Qué sabemos del Liderazgo educativo en Chile hoy?* José Weinstein y Gonzalo Muñoz (Ed.), Editorial Santillana, Santiago, pp. 489-512.
- Seashore Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How Does Leadership Affect Student Achievement? Results from a National US Survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-336.
- Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Novice School Principals' Sense of Ultimate Responsibility: Problems of Practice in Transitioning to the Principal's Office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465.
- Spillane, J. P., & Anderson, L. (2014). The Architecture of Anticipation and Novices' Emerging Understandings of the Principal Position: Occupational Sense Making at the Intersection of Individual, Organization, and Institution. *Teachers College Record*, 116(7), 1-42.

- Valenzuela, J.P., Vanni, X., Kuzmanic, D., Allende, C., y Montecinos, C. (2025). Trayectorias de los directores y directoras chilenos de Educación básica: aprendizajes para las políticas públicas. En *¿Qué sabemos del Liderazgo educativo en Chile hoy?* José Weinstein y Gonzalo Muñoz (Ed.), Editorial Santillana, Santiago, pp. 77-100.
- Kuzmanic, D., Valenzuela, J. P., Montecinos, C., Allende, C., & Vanni, X. (2025). What Happens Next? Unraveling Career Trajectories After Becoming a Principal in Chile's Primary Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 24(2), 475-492.
- Vanni, X., Gana, Y., y Goñi, F. (2025). Estudio sobre la contribución de la implementación de proyectos ADECO en el mejoramiento de las prácticas de liderazgo y gestión educativa. IE/CIAE, Universidad de Chile.
- Weinstein, J., & Hernández, M. (2016). Birth Pains: Emerging School Leadership Policies in Eight School Systems of Latin America. *International Journal of Leadership in Education*, 19(3), 241-263.
- Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M., & Fernández, M. (2016). Director (a) por primera vez: un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Calidad en la Educación*, (44), 12-45.
- Weinstein, J., Beca, C., & Muñoz, G. (2020). Carrera directiva: una herramienta decisiva para el liderazgo en escuelas y liceos. *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno*, 256-277.
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). Cuando las atribuciones no bastan: liderazgo directivo y gestión pública o privada de escuelas en Chile. En *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* José Weinstein y Gonzalo Muñoz (Ed.), CEPPE/Fundación Chile, Santiago, pp. 55-83.

El Policy Paper UDP es una publicación de política pública que presenta un análisis riguroso, claro y sintético de un problema público específico. Busca formular propuestas de política concretas, factibles y fundamentadas, dirigidas a tomadores de decisiones y a otros actores relevantes. Estos documentos contribuyen al debate nacional, poniendo en valor la investigación y el trabajo académico desarrollado al interior de la universidad.

Más información en:

<https://politicaspUBLICAS.udp.cl/>