

CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTORES ESCOLARES EN CHILE

Franco Fernández, Carla Guazzini y Mario Rivera

FRANCO FERNÁNDEZ. Investigador del Centro de Estudios, Ministerio de Educación (franco.fernandezf@mineduc.cl).

CARLA GUAZZINI. Investigadora del Centro de Estudios, Ministerio de Educación (carla.guazzini@mineduc.cl).

MARIO RIVERA. Investigador del Centro de Estudios, Ministerio de Educación (mario.rivera@mineduc.cl)

El presente artículo desarrolla una caracterización de los directores de escuela en Chile sobre la base de información proporcionada por la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente 2004-2010* del Ministerio de Educación y por el estudio *Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile*, realizado por el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, CEPPE (Proyecto CIE01-CONICYT) entre 2009 y 2011, principalmente.

Introducción

El liderazgo directivo y en particular el rol que ejercen los directores y directoras en el aprendizaje de los estudiantes han ido adquiriendo preponderancia en la política educativa chilena. De hecho, desde hace algo más de un década una serie de modificaciones legales, creación de programas y líneas de acción así lo han dejado de manifiesto.

Desde que en 2004 la Ley 19.532 sobre Jornada Escolar Completa estableciera el rol del director en función de un liderazgo pedagógico, se han aprobado un conjunto de normativas legales que han ido incrementando de manera progresiva las atribuciones y el protagonismo de la figura del director en el proceso de educación escolar.

La recientemente aprobada Ley 21.501 sobre Calidad y Equidad de la Educación entrega mayores atribuciones al director con la finalidad de otorgarle más herramientas para que ejerza su liderazgo. Se establece que el director podrá formar equipos directivos de su confianza (subdirector, inspector general y jefe técnico) sin la necesidad de llamar a concurso. Asimismo se dispone que podrá despedir anualmente hasta a un 5% de su dotación docente de entre aquellos profesionales cuyo desempeño haya sido calificado como básico o insatisfactorio en la última evaluación docente. Por último, el director tendrá la facultad de establecer sistemas de evaluación descentralizados y podrá entregar incentivos o incrementar remuneraciones según los resultados de esta evaluación. Asimismo, con el propósito de atraer a mejores postulantes y en coherencia con las nuevas responsabilidades del cargo, el director accederá a mejores remuneraciones. Por ello, se aumenta la asignación directiva de acuerdo con la matrícula total y el grado de concentración de alumnos prioritarios¹ del establecimiento.

Cabe destacar que el Panel de Expertos por una Educación de Calidad (2010) realizó variadas recomendaciones en torno a los directores, entre las que destacan aumentar sus atribuciones, mejorar sus remuneraciones y mejorar el proceso de selección, las que se encuentran presentes en el espíritu de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación.

Considerando esta creciente relevancia, resulta pertinente estudiar las principales características de quienes se desempeñan como directores y directoras en establecimientos educacionales del país, con el fin de conocer quiénes están liderando el proceso educativo de nuestros niños y niñas. Este es precisamente el objetivo del presente artículo. A través de la información disponible en el Ministerio de Educación, se presenta un análisis de caracterización de los directores, considerando variables como tipo de enseñanza impartida por el establecimiento educacional en que trabajan, tipo de dependencia de los establecimientos y algunas variables de contexto, tales como la distribución de directores por género, grupo etario y área (urbana o rural).

Asimismo, se hace uso de la información disponible en la Encuesta *Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile* (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación,

¹ La Ley 20.248 define como alumnos prioritarios a aquellos a “quienes la situación socioeconómica de sus hogares dificulte sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo” (MINEDUC, 2008, artículo segundo).

CEPPE), que representa un primer e importante esfuerzo por recabar información más detallada respecto de la formación académica y las prácticas directivas de nuestros directores, para ofrecer un contexto más completo sobre la dirección de los establecimientos escolares del país.

El artículo concluye con una breve mirada a los resultados de la Asignación de Desempeño Colectivo, que se constituye desde 2004 en una importante asignación de recursos para los profesionales de la educación que ejerzan funciones docente-directivas en establecimientos educacionales pertenecientes al sector municipal y al sector particular subvencionado.

1. Breve caracterización

Desde comienzos de los años noventa, el sistema escolar chileno ha experimentado grandes cambios. En particular, el número de establecimientos educacionales muestra un aumento de un 23,2% durante los últimos 22 años, que se explica principalmente por el surgimiento de más de 3.000 nuevos colegios particulares subvencionados. Por su parte, la matrícula nacional ha experimentado un aumento de 20% en el mismo período (entre 1990 y 2011), que se concentra casi exclusivamente en la matrícula de los colegios particulares subvencionados (los cuales han captado más del 90% del crecimiento del período)². Este incremento del número de establecimientos y de la matrícula contrasta con la disminución paulatina que han experimentado tanto el número de centros educacionales como la cantidad de niños y niñas que reciben los establecimientos del sector municipal³.

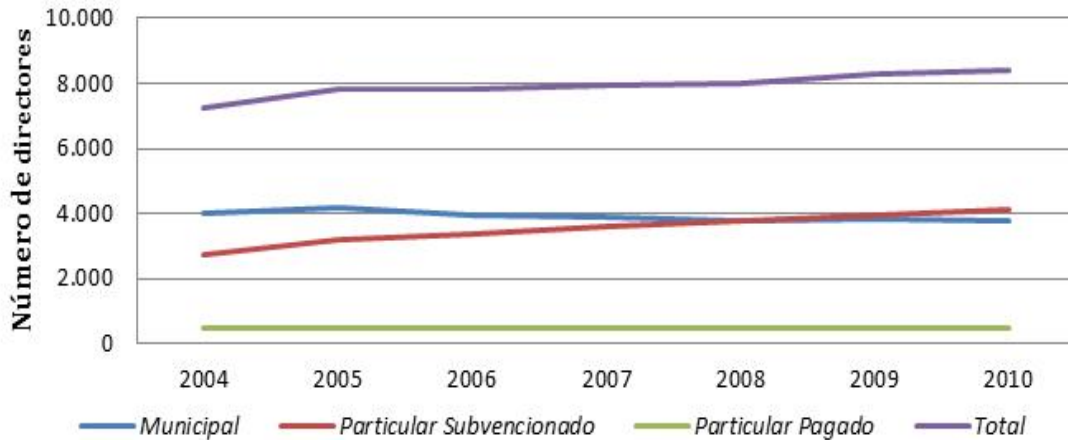
Esta información pone en contexto el escenario en que se desempeñan los directores y directoras escolares de nuestro país. Es conveniente aclarar que la información utilizada para esta caracterización solo data desde 2004 en adelante, ya que –aun cuando en años anteriores se recolectó información– únicamente a partir de ese año los datos disponibles ofrecen un alto grado de confiabilidad. En este sentido, a continuación se analizan ciertas características de los docentes directivos en el período 2004-2010.

Consecuentemente con el aumento de la cantidad de establecimientos en el país, el número de directores ha crecido desde 7.249 en el año 2004 a 8.405 en el año 2010. Dichos directivos se distribuyen en este último año en un 45% (3.769) en establecimientos municipales, un 49% (4.130) en establecimientos particulares subvencionados y un 6% (506) en establecimientos particulares pagados. De acuerdo con lo anterior, el número de directores de establecimientos particulares subvencionados ha superado desde el año 2008 el de las escuelas municipales (gráfico 1).

² Un análisis detallado de los factores que influyen en la matrícula escolar puede encontrarse en Larrañaga y colaboradores (2009), quienes descomponen el cambio en la matrícula considerando tres efectos: a) demográfico, como cambio de la población en edad escolar; b) de cobertura, como cambio en el porcentaje de estudiantes en edad escolar que se encuentran en el sistema; y c) de composición, como traslado de estudiantes entre establecimientos de distinta dependencia. Los autores concluyen que en el período 2000-2007 se ha producido un aumento de la matrícula de los establecimientos particulares subvencionados en detrimento de la matrícula municipal (efecto de composición).

³La matrícula y el número de establecimientos municipales han caído un 19% y un 11% respectivamente entre 1990 y 2011.

Gráfico1. Evolución del número de directores por dependencia del establecimiento, 2004-2010



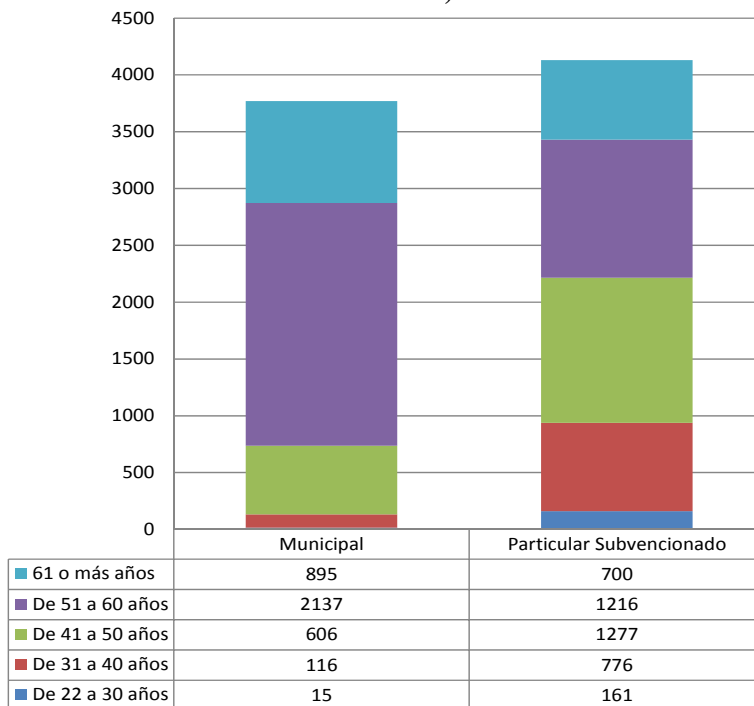
Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

Este resultado no debe sorprender. Tal como se mencionó en un comienzo, no solo se ha registrado un aumento del número de establecimientos particulares subvencionados, sino que la cantidad de colegios municipalizados ha ido disminuyendo gradualmente.

Sin embargo, esta tendencia dispar no es la única diferencia entre ambos tipos de establecimientos. El gráfico 2 presenta información sobre la cantidad de directores por grupo etario, donde se puede apreciar que mientras en los establecimientos municipales la mayoría de los directores (80,4%) superan los 51 años de edad, en los particulares subvencionados más de la mitad de los directores tienen menos de 51 años⁴. Esta situación cobra especial relevancia en el contexto de la nueva Ley 20.501 (Ley de Calidad y Equidad de la Educación), que establece un nuevo sistema de selección de directores, similar al de la Alta Dirección Pública, el cual –dado el alto número de directores mayores de 51 años– será particularmente demandado en los próximos 5 a 10 años, considerando que en dicho período muchos directores se encontrarán en condiciones de jubilar.

⁴ No se presenta en el gráfico información de los establecimientos particulares pagados, debido a que son solo 506 directores, cantidad que afectaría la interpretabilidad del gráfico.

Gráfico 2. Distribución de los directores por rangos de edad y dependencia, 2010 (número de directores)



Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

La distribución entre directores y directoras, en los tres tipos de dependencia, corresponde a un 45% de hombres y un 55% de mujeres (año 2010).

Asimismo, se observa que en general las directoras mujeres se concentran en rangos de menor edad que los directores. En efecto, la distribución de los directores por género y por rangos de edad (cuadro 1) permite observar que los tres rangos etarios de menor edad representan una mayor proporción dentro de las directoras mujeres que dentro de los hombres. Así, entre las directoras, las de 22 a 30 años representan un 3,4% del total, las de 31 a 40 años un 16,3% y las de 41 a 50 años un 27,1% (frente a 0,8%, 5,4% y 20,9% en el caso de los hombres, respectivamente). Por el contrario, los dos rangos de mayor edad representan un porcentaje más alto del total de directores hombres: entre ellos, un 47% tienen entre 51 y 60 años, y un 25,8% tienen 61 años o más (frente a 37,5% y 15,7% respectivamente, en el caso de las directoras). Como resultado de lo anterior, se observa que entre los directores casi el 73% tienen más de 51 años, mientras entre las directoras casi el 47% tiene menos de 50 años.

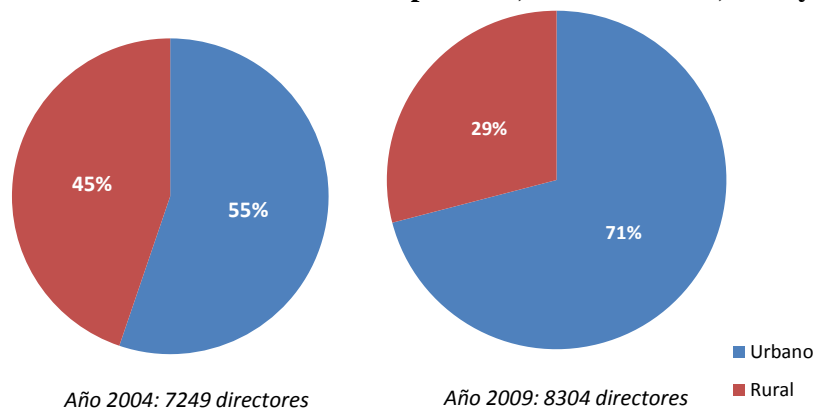
Cuadro 1. Distribución de los directores por género y rangos de edad, 2010 (%)

Rangos de edad	Hombre	Mujer	Total
De 22 a 30 años	0,8	3,4	2,2
De 31 a 40 años	5,4	16,3	11,4
De 41 a 50 años	20,9	27,1	24,3
De 51 a 60 años	47,0	37,5	41,8
61 o más años	25,8	15,7	20,3
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

La distribución de los directores según el área geográfica en que se localizan los establecimientos que dirigen, se encuentra en línea con el creciente aumento de la población urbana (gráfico 3). Mientras en 2004 un 45% de los directores se desempeñaba en establecimientos rurales, en 2009 esta cifra cayó a solo el 29%.

Gráfico 3. Distribución de los directores por área, urbana o rural, 2004 y 2009 (%)



Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

En cuanto a la edad, en los establecimientos rurales el porcentaje de directores mayores de 51 años es considerablemente mayor, ya que alcanza al 69% del total (frente a un 58% en el caso de los directores que trabajan en zonas urbanas). Esta situación revela nuevamente un aspecto importante en el marco de la nueva legislación para la contratación de directores. Si bien el número de establecimientos rurales ha disminuido en los últimos 5 años, la gran mayoría de sus directores deberán ser reemplazados en los próximos 5 a 10 años, lo que plantea la necesidad de considerar cómo se implementará el Sistema de Alta Dirección Pública Pedagógica en estas escuelas, que en algunos casos se ubican en lugares muy remotos, lo que podría disminuir la oferta potencial de interesados para ejercer el cargo.

La situación geográfica resulta interesante no solo desde la perspectiva de las edades de los directores, sino también considerando las diferencias en el rol y las funciones que desempeñan. Una visión sobre las horas pedagógicas que desarrollan puede ofrecer una referencia en este sentido. El cuadro 2 muestra que del total de directores rurales, un 58% declara tener asignadas entre 31 y 45 horas pedagógicas semanales (horas de trabajo en aula), cifra que contrasta fuertemente con el 29% de directores de establecimientos urbanos que señalan esa asignación de horas y con el 50% de estos mismos directores que declaran no tener horas pedagógicas asignadas⁵. En este sentido, especial atención debe ponerse al rol del director en las escuelas rurales, donde a sus funciones normales se suman un número importante de otras tareas (por ejemplo, actividades como orientador e inspector, entre otras), en comparación con los establecimientos ubicados en zonas urbanas, en especial cuando se consideran escuelas con pocos docentes. Esto es particularmente interesante si se tiene presente que en las áreas rurales de Chile existen 4.321 escuelas subvencionadas (particulares subvencionadas y municipales), que albergan una matrícula total (educación parvularia, básica, especial y media) de 307.117 alumnos⁶.

Cuadro 2. Distribución de los directores por área, urbana o rural, y horas pedagógicas semanales que declaran realizar, 2009 (%)

Número de horas	Urbana	Rural
Cero horas	50	19
Entre 1 y 10 horas	7	7
Entre 11 y 30 horas	13	16
Entre 31 y 45 horas	29	58
Más de 45 horas	1	0

Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

Nota: Se considera el año 2009, porque no se contó con información desagregada por área del año 2010.

Por otra parte, si se consideran las horas pedagógicas declaradas por dependencia administrativa (sin distinción de área urbana o rural) se tiene que casi el 50% de los directores de establecimientos particulares subvencionados y municipales declaran tener menos de 11 horas pedagógicas semanales (49% en los particulares subvencionados y 48% en los municipales).

De acuerdo con información del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE), en el año 2010 el 99% del total de directores y directoras declararon poseer algún título profesional en áreas relacionadas con la educación, situación que no ha experimentado importantes cambios desde 2004, cuando el 98% de los directores declaraban lo mismo (la

⁵ Las horas pedagógicas semanales que se indican son las declaradas por el establecimiento al Ministerio de Educación y pueden no coincidir con las horas pedagógicas definidas en el contrato de cada docente directivo. De todas formas, estas cifras deben ser consideradas con cautela ya que los establecimientos rurales presentan realidades particulares, pues algunos de ellos cuentan con solo uno o pocos docentes (escuelas uni-docentes o bi-docentes, por ejemplo).

⁶ Información proveniente de la Base de Matrícula 2010 (MINEDUC).

formación de los directores se aborda con mayor detalle más adelante). Por otra parte, en 2010 solo 12 directores declararon no poseer título profesional alguno.

Hasta ahora se han revisado algunas características sobre distribución geográfica y grupos etarios a los que pertenecen los directores. También resulta interesante conocer información sobre la proporción de directores según el tipo de enseñanza que imparten los establecimientos. Es importante señalar que debido a que los establecimientos pueden impartir más de un tipo de enseñanza, los análisis siguientes se realizan agrupando la información en cuatro categorías principales que no son excluyentes: educación parvularia, educación básica, educación media y educación especial⁷. En particular, considerando el gran número de combinaciones entre tipos de enseñanza y establecimientos, se ha optado por realizar la siguiente distinción sobre la base de los cuatro grupos mencionados:

- Educación parvularia: establecimientos solo con este nivel de enseñanza
- Educación básica: establecimientos que solo imparten cursos de básica
- Educación parvularia y básica: establecimientos que imparten ambos niveles de enseñanza
- Educación media humanista científica: establecimientos que imparten o no educación básica y cuya enseñanza a nivel de educación media es científico-humanista (no incluye educación de adultos)
- Educación media técnico profesional: establecimientos que imparten o no educación básica y cuya enseñanza a nivel de educación media es técnico-profesional (no incluye educación de adultos)
- Educación media polivalente: establecimientos que imparten educación media técnico-profesional y científico-humanista
- Educación media de adultos: establecimientos que imparten educación media de adultos
- Educación especial: establecimientos que imparten exclusivamente la modalidad de educación especial

Como es de esperar, al observar la distribución de los directores por grupo etario y tipo de establecimiento (cuadro 3), el panorama es equivalente al descrito antes: la mayoría de los directores superan los 51 años de edad. Así, en los establecimientos que imparten alguna modalidad de enseñanza media, más del 60% de los directores superan los 51 años. En cambio, en los establecimientos que solo dictan educación parvularia y educación especial, es mayor la concentración de directores en los rangos de menor edad, de tal forma que sobre el 65% de ellos son menores de 51 años.

Cuadro 3. Distribución de los directores por categorías de establecimientos y rangos de edad, 2010 (%)

Rangos de	Educación	Educación	Educación	Educación media de jóvenes	Educación	Educación
-----------	-----------	-----------	-----------	----------------------------	-----------	-----------

⁷ Un mismo director puede estar contabilizado en más de una categoría y por eso el total de directores por categorías es mayor que el total real de directores, antes señalado. Por lo mismo, la información es comparable dentro de estos grupos, pero no entre ellos, debido a que en este último caso un mismo director puede estar contabilizado dos veces.

edad	parvularia	básica	parvularia y básica	Humanista-científica	Técnico-profesional	Polivalente	especial	de adultos
22 a 30 años	9	2	1	1	0	0	7	5
31 a 40 años	22	7	5	8	8	6	38	20
41 a 50 años	35	20	19	30	21	25	32	24
51 a 60 años	28	49	50	38	48	54	14	34
61 o más	6	22	26	23	21	14	9	17

Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

Tal como ya se mencionó, el número de directores que ejercen sus funciones en establecimientos rurales ha disminuido en los últimos 5 años. En este sentido resulta interesante conocer qué tipo de enseñanza se imparte en los colegios rurales. El siguiente cuadro presenta la distribución de los directores de los ocho tipos de establecimientos, según su localización en áreas urbanas o rurales.

Cuadro 4. Distribución de los directores por categorías de establecimientos y área, urbana o rural, 2010 (%)

Área	Educación parvularia	Educación básica	Educación parvularia y básica	Educación media de jóvenes			Educación especial	Educación de adultos
				Humanista-científica	Técnico-profesional	polivalente		
Urbano	99	15	70	95	79	92	98	95
Rural	1	85	30	5	21	8	2	5

Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

Así, entre los directores de establecimientos que imparten educación media en cualquiera de sus modalidades (humanista-científica, técnico-profesional, polivalente y de adultos), destaca la baja proporción de directores en áreas rurales, situación que contrasta con el alto porcentaje de directores de escuelas rurales entre aquellas que imparten educación básica y (en forma conjunta) parvularia y básica.

Por su parte, al considerar la distribución de los directivos por género, se aprecia un panorama más equilibrado. En este sentido, en los establecimientos de las categorías “educación básica” y “educación media” (en particular científico-humanista), el porcentaje es similar entre hombres y mujeres. Pero este equilibrio de géneros no se mantiene al considerar la educación parvularia y la educación especial, que presentan un porcentaje muy mayoritario de directoras mujeres. Asimismo, llama la atención el caso de las escuelas para adultos y de las que imparten educación media técnico-profesional, que están mayormente dirigidas por hombres.

Cuadro 5. Distribución de los directores por género y categorías de establecimientos, 2010 (%)

Categorías	Hombre	Mujer
Educación parvularia	2	98

Educación básica	54	46
Educación parvularia y básica	50	50
Educación media humanista-científica	49	51
Educación media técnico-profesional	66	34
Educación media polivalente	57	43
Educación especial	11	89
Educación de adultos	68	32

Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

Considerando esta información, así como la distribución por grupos etarios (cuadro 3), es posible señalar que las categorías de establecimientos de educación parvularia y de educación especial presentan una realidad muy distinta al resto, en cuanto a las características de género y edad de sus directores. Más aún, al considerar la cantidad de horas pedagógicas declaradas por los directores, se observa que más del 55% de los directores de estas categorías de establecimientos (educación parvularia y educación especial) señalan destinar menos de 20 horas semanales a actividades pedagógicas, en contraste con el 20% de los directores de escuelas que imparten educación básica y el 30% de las que imparten educación media en algunas de sus modalidades.

Cuadro 6. Distribución de los directores por categorías de establecimientos y horas pedagógicas semanales que declaran realizar, 2010 (%)

Número de horas	Educación parvularia	Educación parvularia y básica	Educación media	Educación especial
Hasta 10 horas	32	8	10	41
Entre 11 y 20 horas	25	12	20	32
Entre 21 y 30 horas	27	29	32	15
Entre 31 y 40 horas	13	41	29	8
Más de 40 horas	2	10	9	4

Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

La información presentada describe algunas características básicas de los directores escolares del país. Para avanzar en el análisis de las condiciones en que se practica el liderazgo directivo, en la siguiente sección se revisa información entregada por la encuesta CEPPE, para profundizar en ciertas características sobre formación profesional de los directores. Se debe mencionar que los resultados de dicha encuesta son extrapolables solamente a directores de escuelas básicas urbanas y no a la totalidad de directores del país.

2. Una mirada a la formación de los directores

Considerando la alta relevancia que el liderazgo directivo ha adquirido y las mayores exigencias, funciones y responsabilidades que se le asignan, la formación de directores ha

pasado a ser un tema central en la agenda nacional. En Chile, un alto porcentaje de directores de escuelas básicas urbanas cuentan con estudios de diplomado o postítulo, en especial en el sector municipal, donde un 89% tiene estudios de este tipo, lo que posiblemente se relaciona con los requisitos de capacitación solicitados en los procesos de concurso al cargo de director.

Cuadro 7. Distribución de los directores de escuelas básicas urbanas por nivel de estudios, 2010 (%)*

	Total	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
Con diplomado o postítulo**	69,7	89,0	56,8	65,4
Con Magíster	44,2	60,6	31,8	47,9
Con Doctorado	4,4	5,0	3,0	8,8

Fuente: (Muñoz, 2010).

*Las categorías no son excluyentes ya que un mismo director puede haber cursado más de un tipo de estudio.

**Solo considera participación en instancias formativas de más de un año de duración.

Cabe destacar que el tiempo total de formación de los directores en Chile es muy superior al de otros países de la región. Se trata, en la mayoría de los casos, de cursos de formación en pre-servicio, ya que en nuestro país no existe preparación formal en servicio ni cursos de inducción al cargo de director.

Gran parte de estos cursos son impartidos por universidades e institutos, pero también desde el Ministerio de Educación se han desarrollado iniciativas formales de formación de directores. Es así como en el año 2007 el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) inició un Programa de Liderazgo Directivo orientado a desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el mejoramiento de la gestión en los establecimientos educacionales y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Este programa plantea diferentes estrategias de formación (cursos, talleres y pasantías) que se realizan en el ámbito nacional e internacional. Hasta el año 2009, un total de 4.470 docentes directivos (director, subdirector o inspector general del establecimiento), docentes técnicos pedagógicos (docentes directivos, docentes técnicos pedagógicos y sostenedores) y sostenedores habían participado en alguna modalidad de este programa (DIPRES, 2010).

Actualmente, también articulado por el CPEIP, se encuentra en desarrollo el Plan de Formación de Directores de Excelencia, una nueva opción de perfeccionamiento docente que a través de instituciones de formación, fundaciones y otros organismos nacionales e internacionales está dirigida a desarrollar competencias de liderazgo institucional y pedagógico, según los objetivos explicitados por el CPEIP. Se trata de acciones formativas de diferente índole y duración, tales como diplomados, pasantías, cursos y programas de magíster. Se espera que al término de las actividades académicas que ofrecerán las instituciones seleccionadas, los participantes becados cuenten con los conocimientos y competencias básicas que la evidencia empírica nacional e internacional señala como fundamentales para un director de excelencia: establecer una dirección, desarrollar a las personas, rediseñar la organización escolar y gestionar el programa de enseñanza (MINEDUC, 2011b). Resulta interesante señalar que este plan ofrece becas no solo a

directores en ejercicio, sino también a profesores y otros profesionales interesados en desarrollar una carrera en la dirección de escuelas. De hecho, para el período 2011/2012 el plan cuenta con 779 becarios, de los cuales 200 se desempeñan como docentes en establecimientos educacionales⁸.

3. Asignación de Desempeño Colectivo

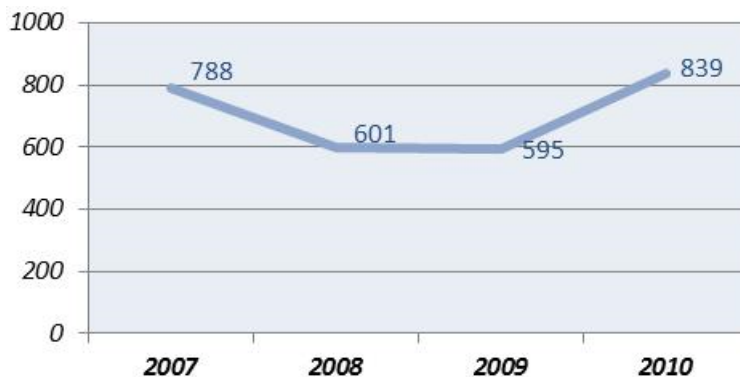
Tal como se señaló anteriormente, la política educativa nacional ha ido reconociendo de manera creciente la importancia de fortalecer el liderazgo directivo como factor fundamental para elevar los niveles de logro de aprendizajes de los estudiantes. En este sentido se han creado diversos mecanismos para impulsar que los responsables de conducir los establecimientos educacionales fortalezcan su gestión e incorporen a sus prácticas directivas herramientas que les permitan asegurar la efectividad de las acciones.

Uno de estos mecanismos es la Asignación de Desempeño Colectivo (ADECO), establecida en la Ley 19.933 (artículo 18) y reglamentada en el Decreto 176, de 2005, del Ministerio de Educación. Se trata de un incentivo monetario que se concede a los profesionales de la educación que se encuentren designados para cumplir funciones docentes directivas y técnico-pedagógicas en los establecimientos educacionales del sector municipal y particular subvencionado, destinado a reconocer a los equipos que avanzan en el mejoramiento de la gestión de sus establecimientos. La ADECO consiste en una asignación de desempeño a la que pueden postular los equipos directivos y técnico-pedagógicos de establecimientos municipales y particulares subvencionados, de educación básica y media, con una matrícula igual o superior a 250 alumnos. Para ello deben presentar un plan de mejoramiento de gestión educativa y suscribir con sus sostenedores un Convenio Anual de Desempeño Colectivo, que debe ser aprobado por el Departamento Provincial de Educación de su jurisdicción. En él se establecen indicadores y metas de mejoramiento de la gestión del establecimiento. No pueden participar aquellos equipos directivos del sector particular subvencionado cuyo director sea al mismo tiempo el sostenedor del establecimiento. La asignación se otorga anualmente, según el grado de cumplimiento de las metas anuales fijadas para el equipo de trabajo del establecimiento en el convenio de desempeño. El cumplimiento del convenio del año precedente da derecho a percibir un 20% de la Remuneración Básica Mínima Nacional (RBMN) cuando el nivel de cumplimiento de las metas prefijadas es igual o superior al 90%, y un 10% de la RBMN cuando ese nivel es inferior al 90% pero igual o superior al 75%.

Desde su primera aplicación en 2005, esta asignación ha adquirido relevancia en las escuelas y liceos del país como un elemento importante de reconocimiento de los esfuerzos directivos. En cuanto a cobertura, el número total de directores favorecidos mostró una tendencia a la baja entre 2007 y 2009 (gráfico 4). Sin embargo, en 2010 se observa un incremento significativo respecto al año anterior, con un total de 839 directores que recibieron esta asignación, lo que significa casi el 10% del total de directores del país.

⁸ En la actualidad se encuentra en desarrollo el proceso 2012/2013.

Gráfico 4. Evolución de directores beneficiados con Asignación de Desempeño Colectivo, 2007-2010 (número)



Fuente: Elaboración propia sobre información de la Base de Datos *Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010* (MINEDUC).

4. Comentarios finales

Parece existir un amplio consenso sobre la importancia de abordar decididamente el tema del liderazgo directivo. En este sentido, el ejecutivo ha trabajado en políticas tendientes a fortalecer el rol directivo. Ejemplo de esos esfuerzos son la Asignación de Desempeño Colectivo, el Plan de Formación de Directores de Excelencia y las nuevas atribuciones que otorga a los directores la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, todas muestras de cómo la política educativa se hace cargo de la creciente y reconocida importancia del rol del director en la educación de los niños y niñas del país.

La información presentada da cuenta de directores con un alto nivel de capital humano y con una extendida experiencia, que se concentran en grupos etarios de edad avanzada en casi todos los tipos de establecimientos analizados. Tal como ya se mencionó, esto representa una valiosa oportunidad para el diseño de políticas públicas dirigidas a los directores, por cuanto se prevé una gran renovación de la planta directiva en los próximos 10 años. Así, resultan políticas de alto interés nacional esfuerzos como el Plan de Formación de Directores de Excelencia, que no solo favorece la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los directores, sino que lo hace con un foco en el liderazgo instruccional.

Sin embargo, es necesario recabar más información sobre las características y roles de los directores nacionales. En particular, y con el objetivo de continuar mejorando las políticas dirigidas a los líderes de los establecimientos educacionales, es necesario contar con información más detallada sobre la carrera directiva. Información sobre salarios, movilidad entre establecimientos, cargos ocupados previos al rol de director, entre otras estadísticas relevantes, permitirá avanzar aún más en el fortalecimiento de su rol dentro de las escuelas.

Bibliografía

DIPRES (Dirección de Presupuestos). (2010). Evaluación de Programas Gubernamentales. *Informe Final Programa Liderazgo Educativo*, CPEIP, Ministerio de Educación.

Larrañaga, O., Peirano, C. y Falck, D. (2009). El sector municipal en el sistema educacional chileno. En M. Marcel y D. Raczynski. (Eds.), *La asignatura pendiente; Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile* (pp. 49-75). Santiago: Uqbar Editores y CIEPLAN.

Ministerio de Educación. (2004). Ley 19.532, Régimen de Jornada Escolar Completa Diurna. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación. (2008). Ley 20.248, Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación. (2010a). Base de Datos “Asignación de Desempeño Colectivo”

Ministerio de Educación. (2010b). Base de Datos “Matrícula 2010”.

Ministerio de Educación. (2010c). Base de Datos “Panel de Idoneidad Docente, 2004-2010”.

Ministerio de Educación. (2011a). Ley 20.501, Calidad y Equidad de la Educación. Santiago, Chile.

Ministerio de Educación. (2011b). *Bases administrativas y técnicas para la presentación de programas de estudios para el Plan de Formación de Directores 2011*. CPEIP, Ministerio de Educación.

Muñoz, G. (2010). *Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile: situación actual, desafíos y propuestas de política*. Publicación asociada a Proyecto FONIDE N° F410972.

Muñoz, G., Weinstein, J. y Núñez, I. (2010). *¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile (1929-2009)*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 53-91.