

DOCUMENTO DE TRABAJO

34



**De docentes a líderes:
Análisis de las trayectorias de directores y
directoras en Chile según género**

DICIEMBRE 2024



CEM
Centro de
Estudios
Mineduc

De docentes a líderes: análisis de las trayectorias de directores y directoras en Chile según género

Centro de Estudios MINEDUC

© 2024 Ministerio de Educación

www.mineduc.cl

Ministro de Educación: Nicolás Cataldo A.

Subsecretaria de Educación: Alejandra Arratia M.

Subsecretario de Educación Superior: Víctor Orellana C.

Subsecretaria de Educación Parvularia: Claudia Lagos S.

Jefe del Centro de Estudios: Sebastián Araneda R.

Autoría del documento:

Isabel Figueroa C.

Francisca Navas C.

Valentina Prater T.

Ximena Valdebenito G.

Coordinación de la publicación:

Macarena de la Cerda V.

Edición y diagramación de la publicación:

Daniela Ubilla R.

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

Para referenciar, emplear el siguiente formato:

Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2024). De docentes a líderes: análisis de las trayectorias de directores y directoras en Chile según género. *Documento de trabajo 34*. Santiago, Chile.

Todas las publicaciones del CEM son analizadas para detectar copia con la plataforma 

Índice

Resumen	3
Principales hallazgos	4
1. Introducción	5
2. Antecedentes	6
2.1. Liderazgo educativo de directoras	6
2.2. Liderazgo de directoras en Chile	7
2.3. Marco institucional chileno	8
3. Problema de investigación	9
4. Metodología	10
4.1. Objetivos	10
4.2. Enfoque metodológico	10
4.3. Análisis	11
5. Resultados	12
5.1. Caracterización de los/as profesionales en cargos de dirección	12
5.1.1. Características personales	13
5.1.2. Características profesionales	16
5.2. Trayectorias de directores y directoras de la cohorte 2023	20
5.2.1. Edad	20
5.2.2. Función previa	21
5.2.3. Permanencia	27
6. Conclusiones	30
Referencias	32

Resumen

A partir de la relevancia de las funciones que cumplen directoras y directores, y de la importancia del enfoque de género en las políticas educativas, este documento tiene como propósito analizar información sobre la trayectoria de directoras y directores e indagar en la posible existencia de diferencias de género en el acceso al cargo. Se observa una ausencia de información acerca del proceso previo al ejercicio del liderazgo, vale decir, del acceso y de la trayectoria para convertirse en director/a. Al respecto, el informe Estadístico del Sistema Educativo con Análisis de Género que realiza anualmente el Centro de Estudios del Ministerio de Educación evidencia que, al año 2022, el cargo de director o directora es predominantemente femenino (65,2%); sin embargo, pese a que las mujeres son mayoría tanto a nivel de dirección como de docencia, los hombres tienen más probabilidades de ocupar este tipo de cargos (MINEDUC, 2023).

Los resultados muestran que, si bien existen diferencias en las características de directores y directoras en el año 2023, estas son discretas al momento de analizar las trayectorias.

Los datos de caracterización revelan una diferencia importante a favor de los directores que tiene relación con las condiciones laborales, ya que los hallazgos indican que, aunque en el año 2023 las mujeres predominan en los cargos directivos de establecimientos educacionales, suelen tener contratos con menos horas y tienden a concentrarse en tramos salariales más bajos. Otra brecha que se evidencia es la mayor probabilidad que tienen los hombres para acceder al cargo de dirección, particularmente en establecimientos públicos.

En cuanto a las trayectorias profesionales, se observó que la edad promedio a la que acceden al cargo por primera vez oscila desde 44,5 años en los hombres y 45 años en las mujeres. Con esto, se encontraron diferencias pequeñas relativas a la permanencia: las mujeres tienden a permanecer más años en un mismo establecimiento, ya sea como directoras o cumpliendo otra función, mientras que los hombres cambian de establecimiento. También se detectaron pequeñas diferencias respecto de la función que cumplían previo a alcanzar el cargo de dirección de un establecimiento, donde los hombres tienden a desempeñarse en otras tareas directivas que las mujeres cumplen en mayor medida la función de docente de aula.

Palabras clave

Directoras, directores, liderazgo directivo, sistema educativo, establecimientos educacionales, enfoque de género, trayectoria profesional.

Principales hallazgos

- En el año 2023, la mayoría de las personas que ocupan cargos directivos en establecimientos educacionales son mujeres. Sin embargo, al analizar la probabilidad de que un/a docente llegue a ser director o directora, se evidencia una ventaja para los hombres, especialmente, en los establecimientos públicos. Si bien siete de cada diez docentes de establecimientos dependientes de servicios locales de educación pública (SLEP) y municipales son mujeres (MINEDUC, 2023), solo la mitad de quienes dirigen establecimientos educacionales públicos son directoras.
- Respecto de sus características personales, los directores se ubican en tramos etarios de mayor edad, mientras que en las mujeres ocurre lo contrario.
- Las directoras tienden a contar con títulos profesionales relacionados con educación de párvulos y educación diferencial en mayor medida que sus pares hombres. En contraste, los directores se inclinan por títulos de educación básica y media más que las mujeres.
- En cuanto a sus características profesionales, las directoras tienen contratos con menos cantidad de horas y se concentran en tramos de sueldo más bajos que sus pares hombres, lo que puede indicar que estas tienen condiciones laborales más desfavorables. Asimismo, las directoras que se rigen bajo la carrera docente tienen una mayor presencia en clasificaciones de desempeño más bajas, lo que afecta directamente sus remuneraciones (aunque esta diferencia es pequeña).
- En síntesis, los resultados que se desprenden del análisis de trayectorias muestran diferencias según género, sin embargo, estas no son de gran magnitud. En primer lugar, no se observan diferencias significativas en el promedio de edad en la cual directores y directoras asumen por primera vez el cargo, la cual oscila de 31 a 50 años para ambos géneros.
- Las mujeres tienden a tener una permanencia más extensa en un mismo establecimiento y en la función directiva de un mismo establecimiento. Por su parte, los hombres cuentan con más años de experiencia en la función directiva en el sistema educativo en general. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las diferencias exhibidas son mínimas.
- En cuanto a la función previa a convertirse en director o directora, la mayor parte de los/as profesionales ejerció como docente de aula. En este contexto, las mujeres tuvieron una mayor tendencia a desempeñarse como docentes de aula en comparación con sus pares hombres, quienes, por su parte, ocuparon en mayor medida la función de otros cargos directivos antes de asumir la dirección.

1. Introducción

El Ministerio de Educación con el fin de establecer y garantizar el derecho a la educación resguardando los principios de igualdad y no discriminación utiliza la perspectiva de género en el desarrollo de políticas educativas. El marco normativo¹ y el desarrollo de distintas iniciativas tienen como foco disminuir brechas de género en el aprendizaje.

En línea con lo anterior, el MINEDUC ha desarrollado varias iniciativas con respecto a la educación no sexista y en relación con la perspectiva de género, que están dirigidas a todas las personas que componen la comunidad educativa. También se han desarrollado orientaciones y otras herramientas con enfoque de género, junto con distintas acciones de la Unidad de Género MINEDUC, cuya finalidad es la transversalización del enfoque de género y el abordaje de las brechas².

Para disminuir la brecha de género en el contexto educativo la función de directoras y directores en los establecimientos educativos es relevante. La Ley General de Educación del año 2009 y el DFL 1 de 1997 señalan la función de liderazgo que deben ejercer los/as profesionales con cargos de dirección a nivel del desarrollo profesional, velar por el cumplimiento de la normativa, llevar a cabo el proyecto educativo y la participación de la comunidad escolar, entre otros aspectos.

Al año 2022, el 65,2% de los cargos de dirección en establecimientos educacionales chilenos eran ocupados por mujeres. Sin embargo, al analizar la proporción docente-director/a según género se observa que el 7,8% de los docentes hombres se dedica a la función directiva y solo el 5% de las docentes mujeres lo hace, lo que indica que los hombres tienen una mayor probabilidad de acceder a estos puestos y evidencia, además, una disparidad (MINEDUC, 2023). Existen diversos estudios que analizan diferencias en el liderazgo educativo según género; sin embargo, estos estudios no responden por completo a la pregunta de por qué los hombres tienen un mayor acceso al cargo. En este sentido, los estudios de trayectoria pueden ayudar a identificar diferencias en el recorrido profesional de quienes acceden al puesto de director o directora.

A partir de la relevancia de la función que tienen directoras y directores, y la importancia del enfoque de género en las políticas educativas, este documento tiene como propósito analizar información sobre la trayectoria de directoras y directores e indagar en la posible existencia de diferencias de género en el acceso al cargo. Con este fin, se presentan cinco secciones.

En la primera parte, se desarrolla una breve revisión de literatura; en la segunda se presentan el problema y los objetivos de investigación que guiarán el desarrollo del análisis. En el tercer apartado, se entrega un análisis longitudinal teniendo como punto de partida la cohorte de quienes son directores y directoras en el año 2023; se trabajó con un enfoque cuantitativo con datos institucionales y estadística descriptiva para caracterizar a este grupo y realizar un seguimiento de estos desde el año 2003 al 2023. En el cuarto apartado se muestran los resultados obtenidos en dos secciones: la primera aborda el estado actual de la cohorte 2023 y la segunda explora las diferencias entre hombres y mujeres en el periodo previo a asumir un cargo de dirección en un establecimiento. Por último, se presentan las conclusiones del estudio.

¹ Para más información revisar <https://educacionnosexista.mineduc.cl/marco-normativo/>

² Para más información revisar https://educacionsinbrechas.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/129/2024/04/CP-Genero_2024.pdf

2. Antecedentes

2.1. Liderazgo educativo de directoras

La literatura sobre el liderazgo educativo ejercido por mujeres se enfoca en la descripción de las características distintivas del ejercicio respecto de los hombres. Leithwood y Jantzi. (1997) señala que el liderazgo es una forma de influir en otros/as que depende de cuán positiva sea la percepción de las personas en cuanto a la capacidad de liderar, y producto de esa percepción consienten ser “guiadas”. En sus estudios encontró que el cuerpo docente percibía a las mujeres directoras de centros educativos como líderes más transformadoras que los líderes hombres, aunque esto fue más frecuente en escuelas primarias pequeñas cuyo equipo docente estaba compuesto en su mayoría por mujeres (Leithwood y Jantzi., 1997). Por su parte, Padilla (2008) de la región de Andalucía (España) menciona que las principales características de las directoras, a diferencia de los directores, son su alto nivel de responsabilidad y la capacidad de tomar decisiones, a lo que se suma la función de “facilitadoras” en un trabajo que para ellas es eminentemente de equipo.

Coronel et al. (2012) en una investigación realizada también en España, reafirma las características mencionadas anteriormente y agrega que las directoras se destacan por su perseverancia a la hora de conseguir recursos para sus centros; así también, que su identidad profesional se caracteriza por la importancia que le otorgan a la experiencia personal. Esto último se traduce en un alto nivel de involucramiento con la comunidad que incluye a la familia, de quienes manejan un importante volumen de información; son cuidadosas de las relaciones interpersonales y del ambiente laboral; suelen priorizar los problemas académicos y sociales del estudiantado; y son figuras cordiales y cercanas para este y atentas a los detalles de sus funciones (Coronel et al., 2012). Sus equipos las describen como directoras con un liderazgo democrático que valora el trabajo de todos/as.

Durán et al. (2022) identificó tres características centrales del liderazgo de las mujeres a partir de la *Encuesta de percepción de liderazgo educativo de directivos de escuelas primarias en Panamá*: a) ejercen el liderazgo sin esperar reconocimiento, sino que buscan ser parte de un equipo con objetivos comunes; b) respetan a su equipo de trabajo; y, c) tienen un compromiso y una agenda personal vinculada a su contexto. Jiménez (2023) en uno de sus estudios con 21 países latinoamericanos, encontró que el liderazgo de las directoras en esta región se focaliza en la supervisión y en la evaluación de la enseñanza, en la articulación del curriculum, en el monitoreo del progreso de aprendizaje del estudiantado, en el desarrollo de una cultura colaborativa que favorece el desarrollo profesional, y en la toma de decisiones con foco en los aprendizajes. Según el autor, lo anterior genera un mayor vínculo con toda la comunidad educativa y con otros actores clave del sistema, lo que permite transferir el compromiso con la calidad educativa (Jiménez, 2023). Por otro lado, a nivel comparativo, el estudio encontró que las directoras destacan por sobre los directores en cuanto al tiempo que le otorgan a la expresión de opiniones de sus equipos, en la promoción del desarrollo profesional y en tomar decisiones curriculares a partir de la opinión de su equipo docente (Jiménez, 2023).

En síntesis, la literatura sobre el liderazgo educativo de mujeres en distintas regiones del mundo destaca sus características distintivas como la capacidad de liderazgo transformador, su alto nivel de responsabilidad, la capacidad de decisión, y un enfoque de trabajo en equipo. Además, muestran perseverancia en la obtención de recursos, un fuerte involucramiento con la comunidad, un liderazgo democrático que valora la opinión de su equipo, su compromiso, y el enfoque centrado en la supervisión y el acompañamiento docente y en la evaluación educativa.

Problemas en el ejercicio del liderazgo de directoras

La evidencia que perfila el liderazgo de las mujeres en distintos centros educativos y también se ha preocupado de recoger información respecto a los problemas que enfrentan las directoras a la hora de ejercer su liderazgo. En ese contexto, las principales problemáticas que enfrentan las directoras de centros educativos se relacionan con la escasa implicancia de los cuerpos docentes en las problemáticas globales de los centros educativos, la burocracia de ciertos procesos que desembocan en carga laboral extra

(Coronel et al., 2012), y la falta de apoyo de la administración, ya sea para incentivar la participación de más mujeres en cargos de liderazgos o en cuanto a la conciliación profesional (Padilla, 2008; Coronel et al., 2012). Por otro lado, en Panamá, Durán et al. (2022) refiere otros problemas a los que se enfrentan las directoras, como el no contar con un apoyo administrativo que gestione la documentación de las escuelas.

Existen también importantes problemas asociados a las desigualdades de género en los cargos directivos. En el estudio de Durán et al. (2022) se evidencia que si bien la experiencia docente es uno de los principales requisitos para ejercer un cargo de liderazgo en un centro educativo, queda de manifiesto que es un requerimiento que pareciera operar con más fuerza cuando se trata de seleccionar mujeres para cargos directivos, dado que, según los datos de este estudio, el 59% de las directoras cuenta con 20 años o más de experiencia docente en contraposición a un 8% de los directores con los mismos años de ejercicio. Este hallazgo es reafirmado también por Padilla (2008) en el contexto educativo español, al encontrar en su estudio que la mayoría de las directoras eran mujeres sobre 40 años que principalmente llegaron al cargo luego de una larga experiencia en distintos ámbitos como secretaria de estudios, jefatura de estudios, entre otros.

Finalmente, el informe *Miradas del año 2017* de la OEI, citado por Durán et al. (2022), señala que existen diferencias en cuanto a la distribución de funciones asociadas al cargo directivo, en que las directoras dedican más tiempo a las actividades administrativas y extracurriculares que tributan a una mayor carga de trabajo y horario extendido.

2.2. Liderazgo de directoras en Chile

A partir de la revisión de evidencia en el contexto chileno, se observa que los focos de investigación están orientados a caracterizar los tipos de liderazgo que tienen las directoras desde una perspectiva cualitativa (Carrasco y Barraza, 2021; Arroyo, 2020; Carrasco y Palma, 2024; Falabella et al., 2022). La caracterización de las clases de liderazgos tiene un componente por tipo de dependencia de los establecimientos educativos. De acuerdo con lo expuesto por Carrasco y Barraza (2021), existen diferencias en el ejercicio del liderazgo en establecimientos públicos y particulares subvencionados. Una primera diferencia está en el acceso al cargo, ya que las directoras de establecimientos públicos acceden por medio de concurso, mientras que en los particulares subvencionados se genera una trayectoria profesional que permite el acceso al cargo (Carrasco y Barraza, 2021). Arroyo (2020), a su vez, señala que existe una mayor cantidad de directoras en establecimientos particulares pagados y subvencionados a diferencia de los públicos en los que prima el liderazgo de directores.

Por otra parte, se realiza una distinción entre aquellas directoras de establecimientos municipales y las de particulares subvencionados cuyos focos de liderazgo son diferentes: mientras que en los primeros se enfatiza en lo pedagógico, en los segundos se destaca el cuidado del clima escolar (Carrasco y Barraza, 2021).

En la descripción del liderazgo se observa que las directoras lo comprenden desde el vínculo que se genera con un otro, “como una práctica que adquiere valor en la medida en que es pensada dentro de un proceso de interacción con los demás actores presentes en las comunidades educativas, representando una posibilidad de incidir favorablemente en el desarrollo de los demás” (Carrasco y Barraza, 2021; p. 903). En este sentido existe una mirada más enfocada en el liderazgo distribuido y participativo (Carrasco y Barraza, 2021). En la misma línea, se suma la relevancia que las directoras otorgan a las habilidades emocionales y a la interacción con otros actores, relacionándolas con un liderazgo transformacional (Carrasco y Barraza, 2021). En el contexto de pandemia se generaron hallazgos similares a los descritos, ya que se identificó un estilo de liderazgo centrado en el cuidado con foco en el bienestar de la comunidad educativa y colocando también especial atención al clima laboral (Carrasco y Palma, 2024).

Las características anteriores se condicen con la investigación de Falabella et al. (2022) que se enfoca en establecimientos de educación inicial, en la que se identifican estilos de liderazgos centrados en el bienestar: “la empatía, la escucha, la cercanía, en que una preocupación de base es el bienestar de todos los miembros del equipo” (Falabella et al., 2022; p.271). Este estilo se reconoce como “maternal”, incluso asimila a la comunidad educativa con una “familia” (Falabella et al., 2022). En línea con lo

anterior, se describe la existencia de un liderazgo de carácter horizontal o compartido, dado el contexto de los jardines infantiles en los que no se cuenta usualmente con apoyo para la dirección del establecimiento (a diferencia de los establecimientos de educación escolar) (Falabella et al., 2022). Asimismo, las autoras mencionan la noción de “liderazgo invisible”, en el cual el ejercicio del poder unilateral es considerado negativo (Falabella et al., 2022). En general, el tipo de liderazgo ejercido en estos contextos es considerado desgastante, dado el nivel de involucramiento que implica tener altas cargas laborales (Falabella et al., 2022).

En la identificación de las barreras para acceder al cargo de directora se detectan tres tipos: personales, políticos y socioculturales (Arroyo, 2020). Dentro de las barreras personales se distinguen las responsabilidades familiares y los roles domésticos junto a la falta de apoyo; como contraparte, se identifican como facilitadores el apoyo familiar y el de mentores/as-dueños/as de establecimientos en el caso de la dependencia particular pagada/subvencionada (Arroyo, 2020).

En síntesis, el liderazgo educativo de directoras tanto en Chile como en el mundo tiene características que lo diferencian del liderazgo ejercido por los hombres, acercándose a un tipo de liderazgo distribuido y de carácter participativo. El foco del liderazgo femenino está en el trabajo colaborativo con toda la comunidad educativa y el interés por el monitoreo y el acompañamiento a docentes y estudiantes en función de una mejora constante de los procesos educativos. Sin embargo, más allá de la caracterización del liderazgo, cabe explorar las trayectorias y aspectos clave previos al ejercicio del cargo, así como también las condiciones laborales, todo ello a partir del enfoque de género. Esto con el fin de vislumbrar si existen brechas en estos aspectos y comprender el contexto en el que las directoras de los centros educativos del país ejercen su liderazgo.

2.3. Marco institucional chileno

El ejercicio de cargos directivos en establecimientos educativos en Chile se sustenta en un marco normativo dado por la Ley General de Educación del año 2009 (Ley N° 20.370). En esta ley se señala que el deber de los/as profesionales/as con cargos de dirección en los establecimientos educativos es “liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen” (letra e) Artículo 10). Por otro lado, el DFL 1 de 1997 que aprueba el estatuto de los/as profesionales/as de la educación señala en su Artículo 7 que “la función principal del director de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional. Asimismo, será responsable de velar por la participación de la comunidad escolar, convocándola en las oportunidades y con los propósitos previstos en la ley” (Ley N° 19.070). Para regular esta función directiva existe un cuerpo normativo que establece ciertos deberes y funciones del cargo (que serán revisados en los párrafos siguientes), pero también existen normativas de carácter técnico cuya función es orientar la labor de quienes ejercen el cargo; uno de ellos es el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) que emerge a partir de la necesidad de proyectar una política educativa que consolide la función directiva con las corrientes y los desafíos actuales que demandan los procesos educativos en el mundo actual (MINEDUC, 2015).

Para poder cumplir con el tipo de liderazgo esperado tanto en la Ley General de Educación como en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, el perfil del cargo directivo para establecimientos educativos públicos en Chile cuenta con una serie de requisitos señalados en el DFL 1 de 1997, en su Artículo 24 incisos 3° al 5°; en ellos se establece que los/as postulantes/as a la función directiva y de las unidades técnico-pedagógicas deben contar, a lo menos, con perfeccionamiento en áreas pertinentes a la función y encontrarse reconocidos/as al menos en el tramo profesional avanzado de la carrera docente. Además, para la función directiva particularmente se debe estar en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres y haber ejercido funciones docentes al menos por cuatro años en un establecimiento educacional. Así entonces, para cautelar que quien ejerza la dirección de un establecimiento educacional cumpla con los requisitos exigidos, el DFL 1 del 1997 establece la creación de una comisión calificadora como mecanismo de selección directiva y el Decreto N° 215 del año 2012 establece las normas para proveer el cargo.

El DFL 1 de 1997 y la Ley N° 21.040 del 2017 que crea el Sistema de Educación Pública rigen el mecanismo de selección del cargo, el cual contempla la formación de una comisión calificadora para cada proceso. En establecimientos municipales, la comisión se compone por un/a jefe/a de la administración municipal, un/a miembro (o representante) del consejo de alta dirección pública, y un/a docente calificado/a bajo estándares de excelencia. Para el caso de los servicios locales de educación, la comisión se integra por un/a representante del o de la director/a del servicio local de educación respectivo, por un miembro (o representante) del consejo de alta dirección pública, y por un/a director/a de establecimiento educacional del mismo servicio local de educación.

Una vez finalizado el proceso de selección, el/la profesional seleccionado/a debe suscribir un Convenio de desempeño con la entidad sostenedora o el servicio local de educación correspondiente. Este documento contiene las metas estratégicas de desempeño de su cargo durante el periodo y los objetivos a alcanzar por el/la director/a anualmente, además de las consecuencias de su incumplimiento.

Por otra parte, en cuanto a la duración del cargo el DFL 1 de 1997 menciona que el nombramiento del o de la director/a del establecimiento educacional tendrá una duración de cinco años (Artículo N° 32 bis inciso 5°), a menos que el o la sostenedor/a haga una solicitud de renuncia anticipada (Artículo 34). Asimismo, al finalizar los cinco años se deberá desarrollar un nuevo concurso al cual podrá postular el o la director/a en ejercicio (Artículo 33).

Todo este cuerpo normativo permite asegurar que los/as directores/as de los establecimientos educativos chilenos sean profesionales con las competencias y los conocimientos necesarios para enfrentar el desafío permanente que supone la educación, principalmente, aquellos que refieren a asegurar la calidad del servicio educativo.

En la actualidad no existe un proceso de evaluación específico para los cargos de gestión directiva o técnica-pedagógica como lo es la evaluación docente circunscrita al SDPD para los/as docentes de aula, por lo tanto, el único mecanismo que permite visualizar de manera más concreta el desempeño de la función directiva es la evaluación del Convenio de desempeño mencionado anteriormente. Este evalúa el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el convenio suscrito.

Dado este contexto normativo actual en el que se enmarca la labor de quienes ejercen cargos directivos en los establecimientos educativos chilenos, es posible visualizar distintas necesidades de información que también podrían estar afectadas por brechas de género. Por ejemplo, en el proceso de formación de directores y directoras, desde la formación inicial hasta el desarrollo de la carrera directiva, es necesario mirar en detalle el desarrollo de la trayectoria directiva; y desde la formación inicial hasta los contextos de desempeño, ya que a la hora de pensar en una evaluación de las competencias directivas es necesario conocer en profundidad cómo las distintas características de sus contextos van configurando diversos estilos de liderazgo, así como también las particularidades de quienes hoy ejercen estos cargos, de modo que los procesos evaluativos se enmarquen en la realidad actual y sean congruentes con ella.

3. Problema de investigación

A partir de los antecedentes descritos, se advierte una tendencia a examinar la temática del liderazgo de las directoras desde un enfoque cualitativo y enfocado en la descripción de los tipos de liderazgo. Así también, se releva el ejercicio del cargo directivo, considerando que el liderazgo que se ejerce permite el cumplimiento de metas educativas, llevar a cabo el proyecto educativo institucional, velar por la participación de las comunidades educativas, entre otras funciones; a lo que se suma la necesidad de concretar este liderazgo utilizando perspectiva de género.

Según lo revisado, se observa la ausencia de información acerca del proceso previo al ejercicio del liderazgo, vale decir, del acceso y de la trayectoria para convertirse en directora. Al respecto, el informe *Estadístico del Sistema Educacional con Análisis de Género* que realiza anualmente el Centro de Estudios del Ministerio de Educación evidencia que, al año 2022, el cargo de director o

directora es predominantemente femenino (65,2%). Asimismo, este informe constata que, aunque las mujeres son mayoría tanto a nivel de dirección como de docencia, los hombres tienen una mayor probabilidad de ocupar este tipo de cargos (MINEDUC, 2023). Estos datos realzan una disparidad y resulta relevante evaluar los elementos podrían estar influyendo en ella, considerando las características que difieren en la trayectoria de directores y directoras previo a asumir este cargo.

Por otro lado, existen estudios que abordan la trayectoria o preparación previa a asumir el cargo de profesionales en cargos de dirección de establecimientos en Chile, sin embargo, no lo realizan desde una perspectiva de género (Valenzuela et al., 2023; Rivero et al., 2018). Al considerar que falta literatura que aborde las trayectorias previas de quienes ejercen el cargo de dirección de un establecimiento desde una perspectiva de género, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo son las trayectorias profesionales de las directoras y de los directores de establecimientos educacionales chilenos cuando se analizan desde la variable de género?

4. Metodología

4.1. Objetivos

Con la finalidad de resolver la pregunta de investigación propuesta, se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo general

Caracterizar y analizar las trayectorias profesionales de directores y directoras de establecimientos educacionales chilenos que se encuentren en el cargo en el año 2023 según género.

Objetivos específicos

1. Caracterizar a directores y directoras de establecimientos educacionales del país que se encuentren en el cargo en el 2023 según género, dependencia administrativa, zona geográfica, edad, título profesional, tipo y horas de contrato, y carrera docente.
2. Analizar las trayectorias profesionales de los últimos 20 años de quienes son directores y directoras de establecimientos educacionales en el 2023 según años en el cargo y en el establecimiento, funciones previas, años en funciones previas, entre otros.
3. Identificar posibles diferencias de género presentes en las trayectorias profesionales de quienes son directores y directoras de establecimientos educacionales en el 2023.

4.2. Enfoque metodológico

El presente trabajo se desarrolla a partir de un enfoque metodológico cuantitativo por medio del uso de datos primarios institucionales. Para esto, se trabajó con bases de datos del MINEDUC, las que fueron analizadas utilizando estadística descriptiva. Específicamente, se emplearon las bases de Cargos Docentes de los últimos 20 años³, las que cuentan con información sobre género, función principal, establecimiento en el que trabajan, entre otras variables. Estas bases contienen datos de todos aquellos/as profesionales informados/as por los establecimientos educacionales reconocidos por el Ministerio de Educación el 30 de junio de cada año.

Además, se utilizaron las bases de remuneraciones que fueron proporcionadas por la Superintendencia de Educación. Estas contienen datos de todos aquellos/as profesionales que se encuentran desempeñando funciones en establecimientos reconocidos por el Ministerio de Educación y que reciben financiamiento estatal en el periodo de un año.

³ Elaboradas por la Unidad de Estadísticas del Centro de Estudios del Ministerio de Educación. Para más información revisar <https://datosabiertos.mineduc.cl/cargos-docentes/>

4.3. Análisis

Se realizó un análisis longitudinal haciendo uso de una cohorte temporal, en la cual se identificaron los/as profesionales a cargo de la dirección de establecimientos en el año 2023. Estos se definen como aquellos/as profesionales cuya función principal de clara es director/a o profesor/a encargado/a y que no se encuentren subrogando⁴. Esta definición aplica para todos los años analizados, sin embargo, la variable que distingue si él o la profesional se encuentra subrogando está disponible desde el año 2015, por lo que este filtro se realiza solo desde dicho año.

Para todos los análisis se consideró únicamente la función principal desempeñada por el cuerpo docente. Esto significa que no se contemplaron las funciones secundarias de aquellos/as docentes que ocupaban más de un cargo, ni el establecimiento donde ejercían esas funciones.

Para caracterizar a la cohorte, se generaron estadísticos descriptivos de la distribución de profesionales responsables de dirección por género, la dependencia administrativa de los establecimientos que dirigen, la zona geográfica, la edad actual, el tipo de título profesional que poseen, el tramo de la carrera docente en el que se ubican, las horas de contrato que poseen, y las remuneraciones percibidas en el año 2023. Asimismo, se calculó la probabilidad de que los/as docentes accedan al cargo de director o directora. Esto corresponde a la división del número de profesionales en puestos de dirección por el total de docentes desagregado por género.

Para el cálculo de las remuneraciones, solo se consideraron aquellos/as directores y directoras que tuvieran a cargo establecimientos educativos que reciban subvención estatal (municipal, servicio local de educación y particular subvencionado). Asimismo, se analizó el total de los haberes declarados para cada funcionario/a. Por ejemplo, un/a director/a puede declarar la función principal de director/a y, a su vez, cumplir una función secundaria de docente. En estos casos se sumaron las remuneraciones declaradas tanto para la función de director/a como de docente, ya que se considera como un solo contrato. También es importante tener en cuenta que existe un porcentaje significativo de profesionales que accedieron al cargo por medio de la Alta Dirección Pública, lo que influye en las remuneraciones.

Para analizar las trayectorias profesionales de los/as responsables de la dirección de establecimientos, se monitoreó el comportamiento previo de la cohorte durante los últimos 20 años. Para cada docente de la cohorte se rastreó su presencia en la base de datos de cargos docentes en años anteriores, se identificó su función y el establecimiento en el cual ejercía funciones cada año. Esto incluyó el seguimiento de cuántos años han ocupado el cargo desde el 2003, cuántos años llevan en el sistema educativo, la edad en la que asumieron el cargo por primera vez, las funciones que ejercieron antes de asumir la dirección, y los años en los que ejercieron dichas funciones previas.

Es necesario considerar que no se cuenta con datos previos al año 2003, lo que implica que se desconoce una parte importante de las trayectorias de profesionales que ejercen desde años anteriores. Esto implicó que, para efectos del análisis, se partiera del supuesto de que el año 2004 es la primera vez que figuran en la base de datos como directores/as. Para detectar el año en que comenzaron a ejercer el cargo de dirección de un establecimiento se identificó aquel año en que el/la profesional no apareciera bajo ninguna función directiva en las bases de datos de los años 2002 y 2003. Para el cálculo de la edad se excluyeron quienes ya son directores/as en el 2003, pues no es posible determinar la edad de la primera vez que adquieren el cargo.

Todos los cálculos y estadísticos descriptivos generados fueron realizados con el software R studio.

⁴ Es necesario tener en cuenta que desde el año 2015 existe un aumento exponencial de la cantidad de directores/as, lo que se explica por diferencias en la forma de reportar cargos directivos y profesores/as encargados/as en el sistema. Sin embargo, este aumento es parejo en cuanto a género.

5. Resultados

Este apartado se estructura en dos secciones. La primera sección busca caracterizar según género a directores y directoras que se encuentran en el cargo en el año 2023, por lo que se analiza la cantidad y la proporción de estos cargos directivos según el tipo de establecimiento a cargo, la zona geográfica del establecimiento, la dependencia, entre otros aspectos. Asimismo, se describe la edad, el tipo de título que poseen y su desempeño en la carrera docente. Por último, se indaga acerca de las condiciones laborales que presenta este equipo directivo, esto es, cuántas horas de contrato tiene y cuáles son las diferencias en sus remuneraciones.

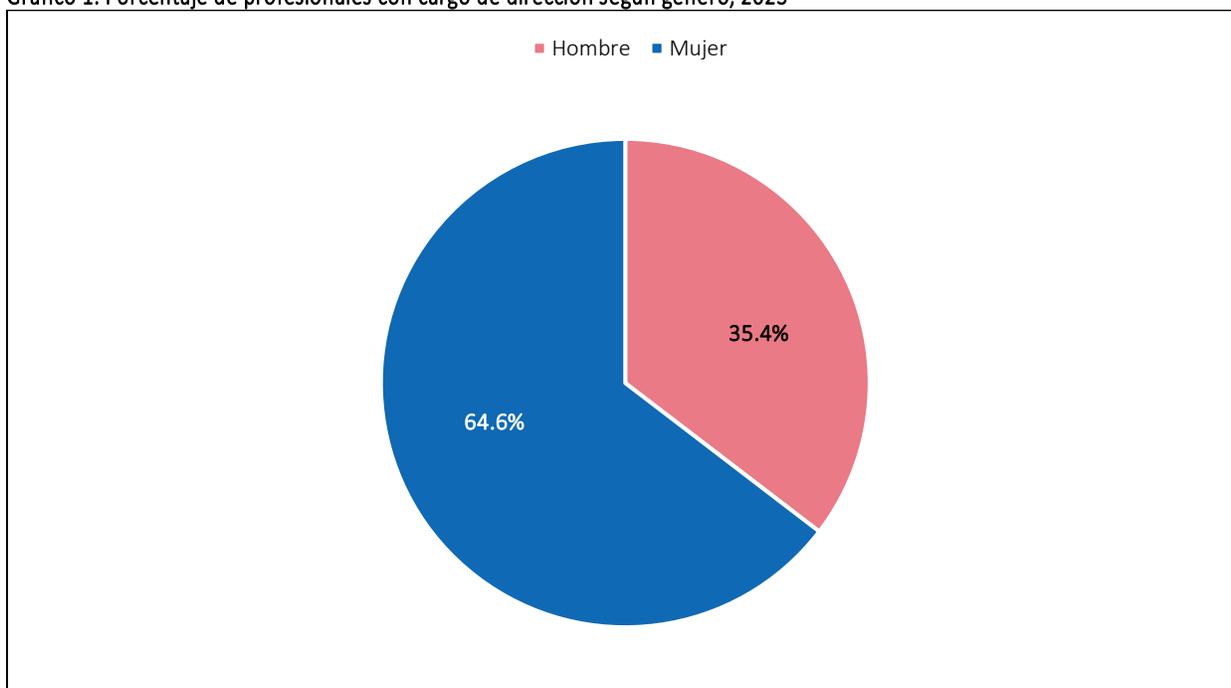
En la segunda sección se describen las trayectorias de los directores y las directoras que se encuentran en el cargo en la cohorte 2023 desde el año 2003 al 2023. Se identifica a quienes se encuentran en el cargo de director/a en el año 2023 y se rastrea la edad en la que asumieron su cargo, los años que han permanecido en este, y cuáles habían sido sus funciones anteriores.

5.1. Caracterización de los/as profesionales en cargos de dirección

Antes de realizar el análisis de las trayectorias de quienes son directores y directoras en el año 2023, es necesario describir su situación actual. Para esto, se analiza la distribución por género del cargo, así como sus características personales y los datos profesionales.

En el sistema educativo chileno se registran 10.001 profesionales en cargos de dirección al año 2023. La mayoría de estos puestos es ocupada por mujeres, quienes representan el 64,6% de dicha población, mientras que el 35,4% es ocupado por hombres (gráfico 1). Esto se condice con la composición de la población docente, en la cual también existe una mayor proporción de mujeres (73,7%) que de hombres (26,3%).

Gráfico 1. Porcentaje de profesionales con cargo de dirección según género, 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

Sin embargo, al calcular la proporción de profesionales en el cargo de dirección por género en relación con la cantidad de docentes del mismo género, se advierte que las mujeres ocupan estos cargos en una proporción menor que sus colegas hombres. La Tabla 1 muestra que las mujeres tienen menos probabilidades de convertirse en directoras en comparación con los hombres. Específicamente, de cada 100 docentes mujeres solo 3,3 acceden al cargo de directora, mientras que 5,1 de cada 100 hombres ocupan el cargo de director en un establecimiento educacional.

Tabla 1. Cantidad y proporción de profesionales con cargos de dirección según género, 2023

Género	Docentes	Profesionales con cargos de dirección	Proporción de profesionales con cargo de dirección
Hombre	69.420	3.537	5,1%
Mujer	194.270	6.464	3,3%
Total	263.690	10.001	3,8%

Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. La proporción corresponde a la cantidad de profesionales con cargo de dirección divididos por la cantidad de docentes.

5.1.1. Características personales

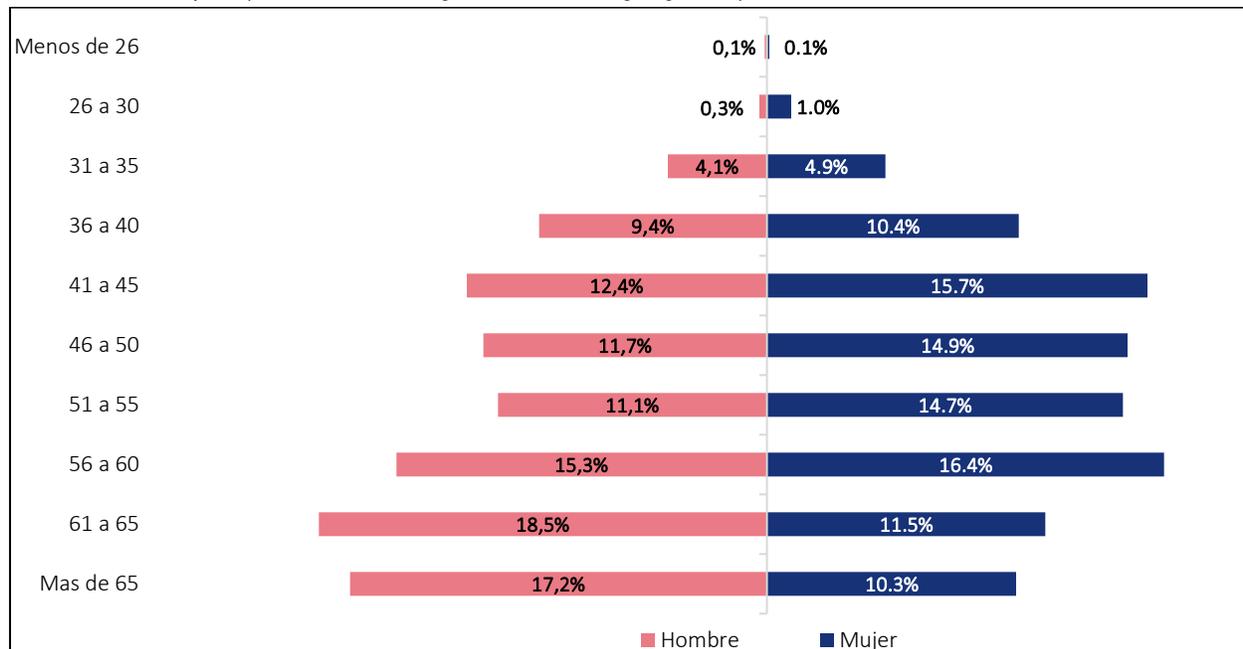
En este apartado se aborda la distribución por edad y el tipo de título que poseen los/as profesionales encargados/as de un establecimiento educacional.

En general, se observa que las directoras se ubican en los rangos de menor edad, mientras que los directores se concentran principalmente en rangos etarios mayores. A partir del gráfico 1, se advierte que la mayor parte de las mujeres se ubica en el rango etario de 56 a 60 años (16,4%). En cuanto a los hombres, se concentran principalmente en la composición etaria de 61 a 65 años (18,5%).

Al ampliar el análisis al tramo de edad de 41 a 60 años, existe una mayor concentración de directoras. La mayor diferencia porcentual a favor de las mujeres es en el rango de 51 a 55 años con un 14,7% y un 11,1% de hombres. Por otra parte, en el intervalo de edad de 61 o más años se contempla una predominancia de hombres, y existe una diferencia de 6,9 puntos porcentuales tanto en el rango de 61 a 65 años como en el de más de 65.

Esto se condice con el comportamiento poblacional de la composición de profesionales con cargo de dirección según género, aunque antes del año 2006 existían más hombres que mujeres en el cargo (MINEDUC, 2023).

Gráfico 2. Porcentaje de profesionales en cargos de dirección según género y edad, 2023

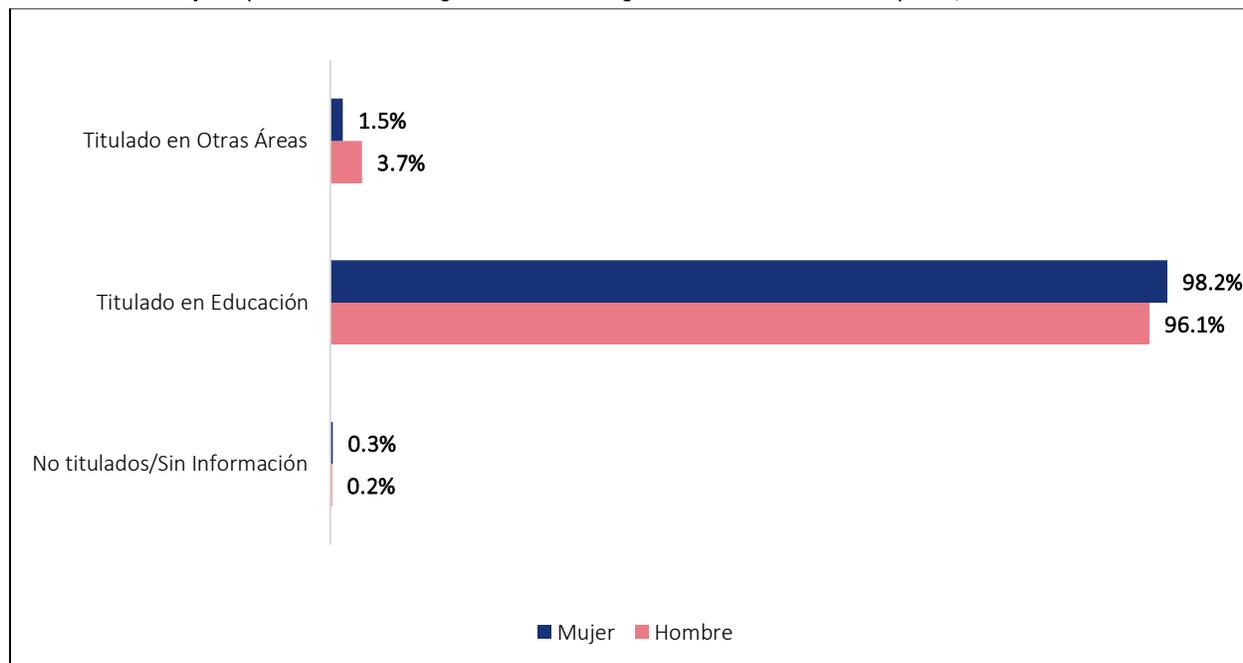


Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

Las directoras en ejercicio en el año 2023 cuentan con títulos en carreras de educación en mayor medida que sus pares hombres , con un registro de un 98,2% y un 96,1% de titulados/as en pedagogía respectivamente. Asimismo, en el Gráfico 2 se señala que existe una mayor proporción de hombres (3,7%) que de mujeres (1,5%) titulados/as en otras áreas, esto es, que hayan cursado una carrera distinta a pedagogía.

Gráfico 3. Porcentaje de profesionales en cargos de dirección según el título de educación superior, 2023



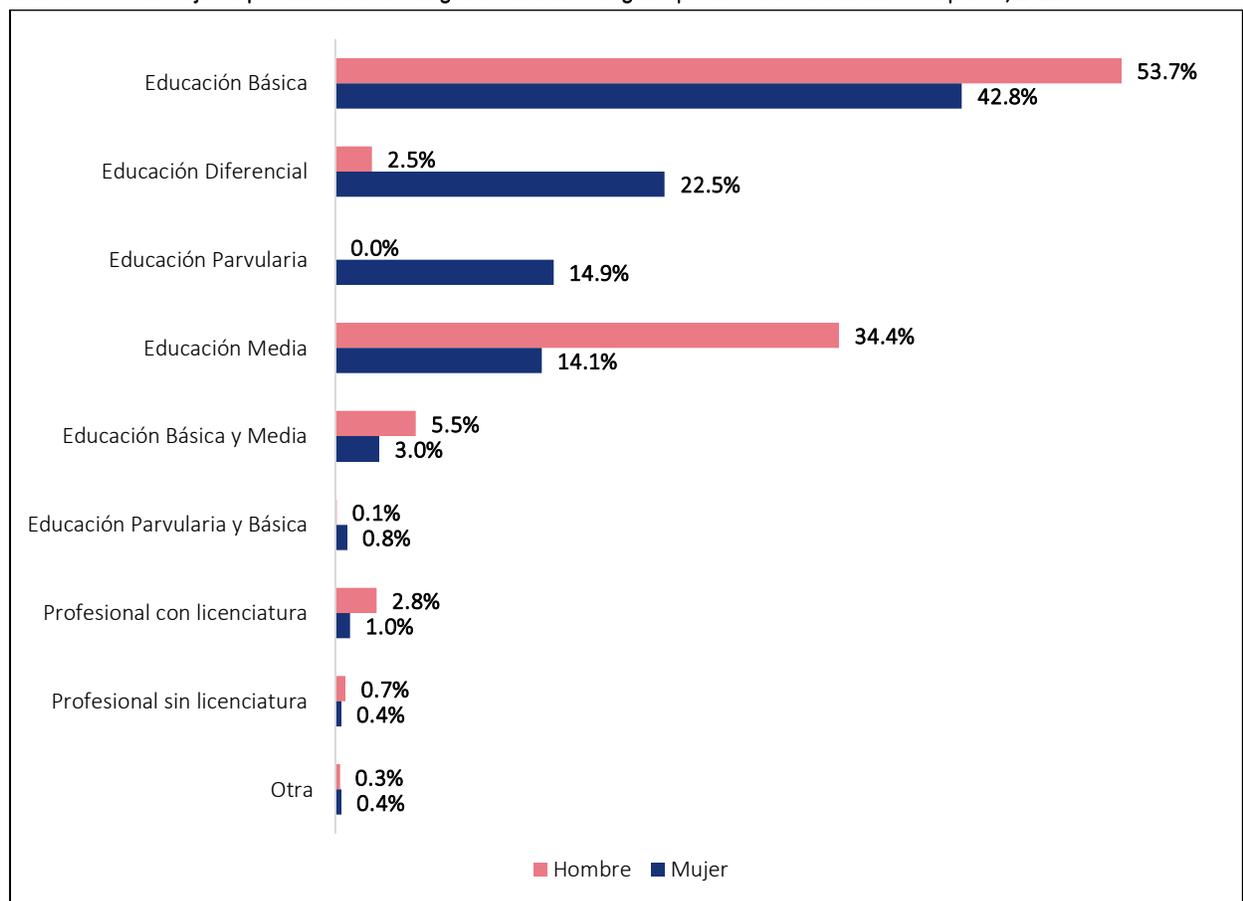
Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

Al analizar los tipos de títulos que poseen, se observa que las directoras se titulan en mayor medida en carreras de educación diferencial y educación parvularia con diferencias de 20 y 14,9 puntos porcentuales respecto de sus pares directores respectivamente. En efecto, en educación parvularia solo se registra un director en el año 2023. Esto se condice con lo examinado a nivel de matrícula de educación superior, en la que las mujeres tienen predominancia en la carrera de educación parvularia.

Por su parte, los directores de género masculino se titulan en mayor proporción en carreras de pedagogía básica y media. En educación media se destaca una diferencia importante: el 34,4% de los directores registran título de media, lo que los sitúa 20,3 puntos porcentuales por sobre sus pares mujeres (14,1%). De forma similar, en educación básica hay un 53,7% de directores y un 48,8% de directoras con una diferencia de 10,9 puntos porcentuales a favor de los hombres. Se destaca también que existe una mayor proporción de directores titulados en carreras profesionales con licenciatura (2,8%) que de directoras (1%).

Gráfico 4. Porcentaje de profesionales en cargos de dirección según tipo de título de educación superior, 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

5.1.2. Características profesionales

En esta sección se aborda el contexto laboral en el cual se desenvuelven directores y directoras. En primer lugar, se describe en qué tipo de establecimiento se desempeñan. En segundo lugar, cuáles son las condiciones profesionales en las que se desarrollan, lo que incluye su clasificación de desempeño, el tipo de contrato y las remuneraciones.

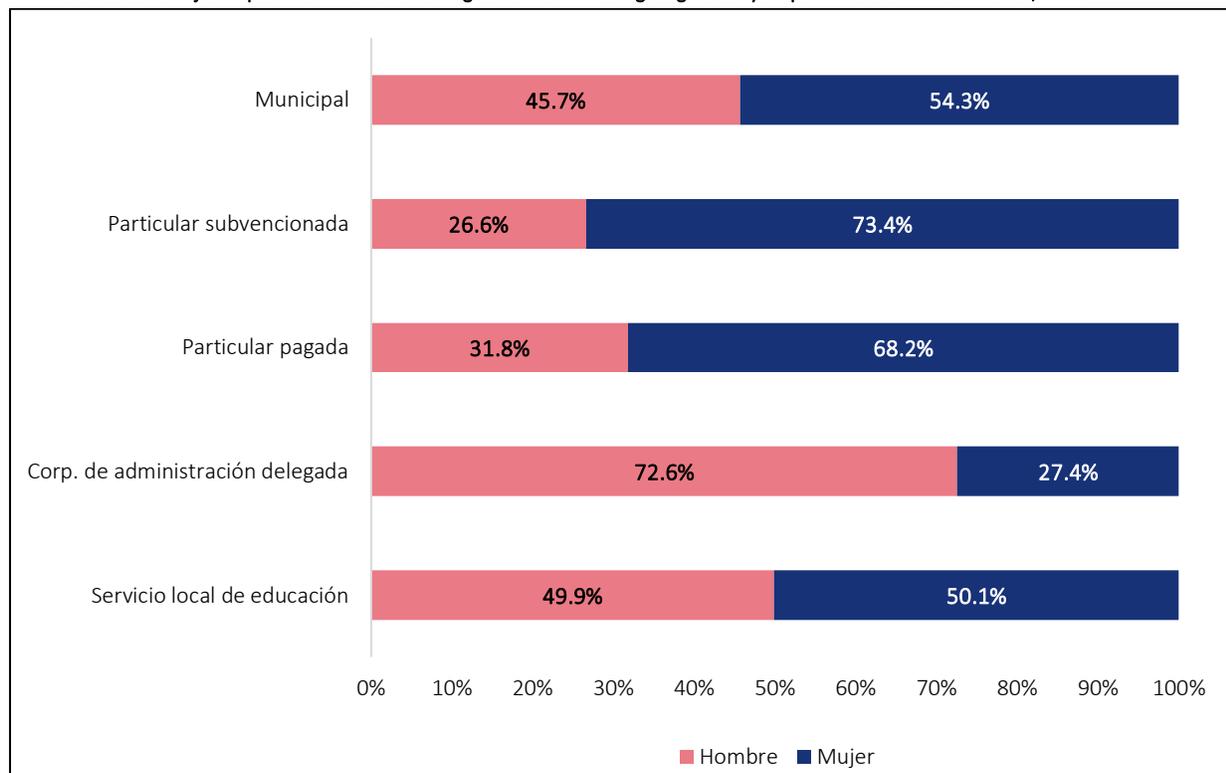
Dependencia administrativa

Si se analiza el género de los/as profesionales en el cargo de dirección según la dependencia administrativa del establecimiento que dirigen (Gráfico 4), los establecimientos públicos (municipales y SLEP) tienen una distribución de género relativamente equitativa en dicho cargo. En los establecimientos municipales un 54,3% es mujer mientras que el 45,7% es hombre. En el caso de los establecimientos educativos que pertenecen a los servicios locales de educación esta distribución es aún más pareja, con un 50,1% de directoras y un 49,9% de directores.

Por su parte, los establecimientos particulares subvencionados concentran un alto porcentaje de directoras (73,4%). Algo similar ocurre en los establecimientos particulares pagados, donde un 68,2% de sus establecimientos cuentan con mujeres en el cargo. Se destaca que en ambas dependencias estas cifras superan la proporción de mujeres en cargos de dirección a nivel nacional (64,6%), con 8,8 y 3,6 puntos porcentuales respectivamente.

De forma opuesta, en las corporaciones de administración delegada los hombres concentran más cargos directivos con un 72,6%. Sin embargo, hay que considerar que esta dependencia solo cuenta con 70 establecimientos.

Gráfico 5. Porcentaje de profesionales en el cargo de dirección según género y dependencia administrativa, 2023



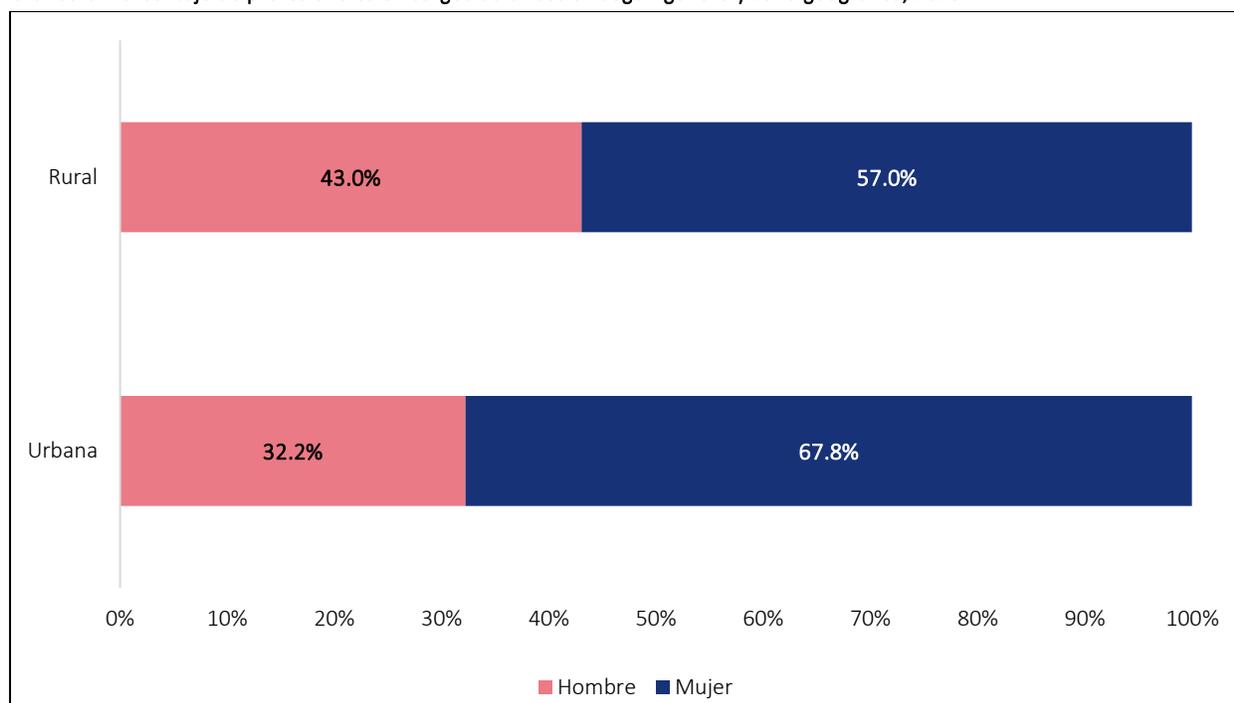
Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

Zona geográfica

La distribución de profesionales en el cargo de dirección por género según la zona geográfica del establecimiento que dirigen (Gráfico 5), refleja que en establecimientos educativos de zonas rurales existe una distribución más equitativa del cargo, ya que el 57% es mujer y un 43% es hombre. Por otra parte, en establecimientos urbanos la distribución según género tiende a ser mayoritariamente femenina con un 67,8% y es un 32,2% masculina, lo que supera en 3,2 puntos porcentuales a lo registrado a nivel nacional (64,6%).

Gráfico 6. Porcentaje de profesionales en cargos de dirección según género y zona geográfica, 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

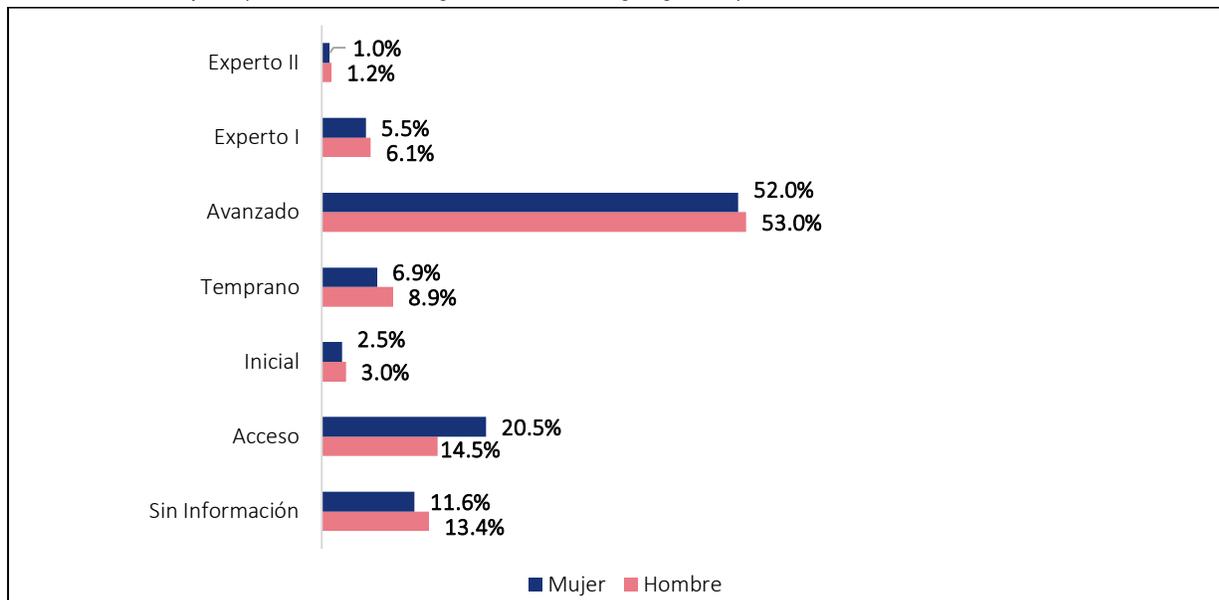
Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

Tramo en la Carrera docente

El Sistema de Reconocimiento y Promoción es un proceso de evaluación implementado por el Ministerio de Educación, a partir de la Ley N° 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (SDPD). El objetivo del Sistema de Reconocimiento y Promoción busca valorar y reconocer la trayectoria, la experiencia, las competencias y los conocimientos del cuerpo docente y los clasifica en tramos progresivos. Para esta progresión se consideran los años de experiencia profesional, el tramo vigente (si lo hubiera) y el resultado de la Evaluación de Conocimientos Específicos y Pedagógicos (ECEP) y el Portafolio (CPEIP, s.f.). Los tramos definidos son: Inicial (docentes con menos de 4 años de ejercicio profesional), Temprano, Avanzado, Experto I y Experto II. Existe también un tramo provisorio denominado Acceso, que contempla a docentes con más de cuatro años de experiencia que no cuentan con resultados en evaluaciones previas.

En general, se concluye que los hombres se ubican en tramos altos en mayor medida que sus pares mujeres, aunque esta diferencia es leve. El Gráfico 6 muestra que la mayor parte de los/as profesionales a cargo de la dirección se concentra en el tramo avanzado, con una distribución por género equitativa, esto es, el 53% de los directores es hombre y el 52% de las directoras es mujer. La principal diferencia está en la categoría de Acceso, en la cual se encuentra un 20,5% de las directoras y un 14,5% de los directores, lo que implica una diferencia de seis puntos porcentuales.

Gráfico 7. Porcentaje de profesionales en cargos de dirección según género y tramo de carrera docente, 2023



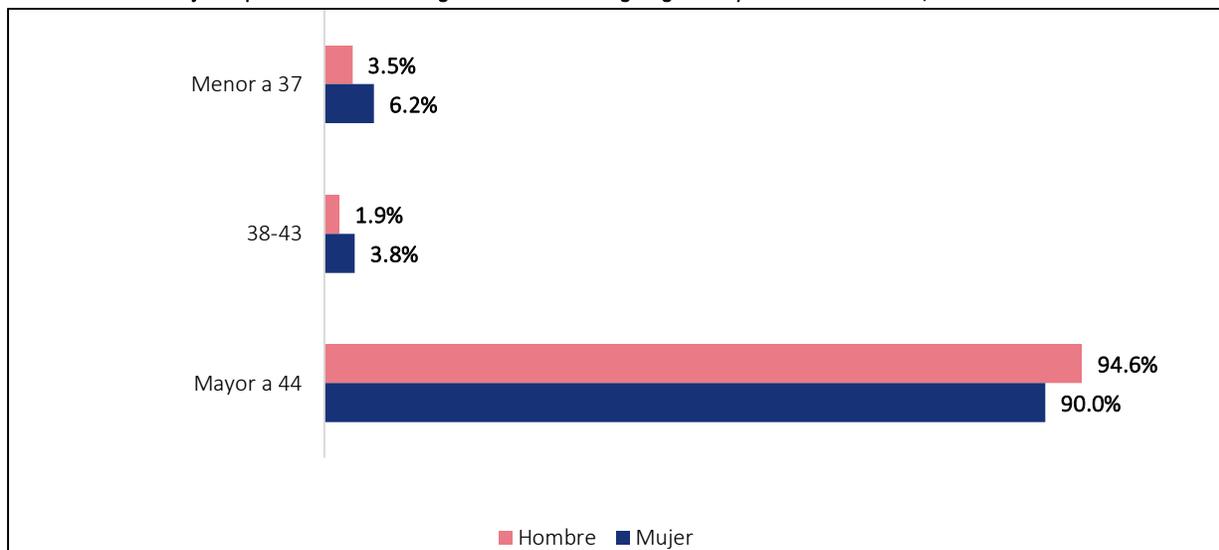
Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

Horas de contrato

Al analizar las horas de contrato declaradas para profesionales con cargo de dirección, la mayoría cuenta con contratos de 44 horas que es la jornada laboral estándar a tiempo completo. Sin embargo, las directoras son quienes tienen contratos con menos cantidad de horas, tal como se muestra en el Gráfico, en el que el 88,5% de las directoras y el 93,3% de los directores cuentan con contrato a tiempo completo. Asimismo, se advierte que un 6,8% de las directoras tienen contratos menores a 37 horas de trabajo semanales, lo que genera una diferencia de 3 puntos porcentuales con sus pares directores (3,8%).

Gráfico 8. Porcentaje de profesionales en cargos de dirección según género y horas de contrato, 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

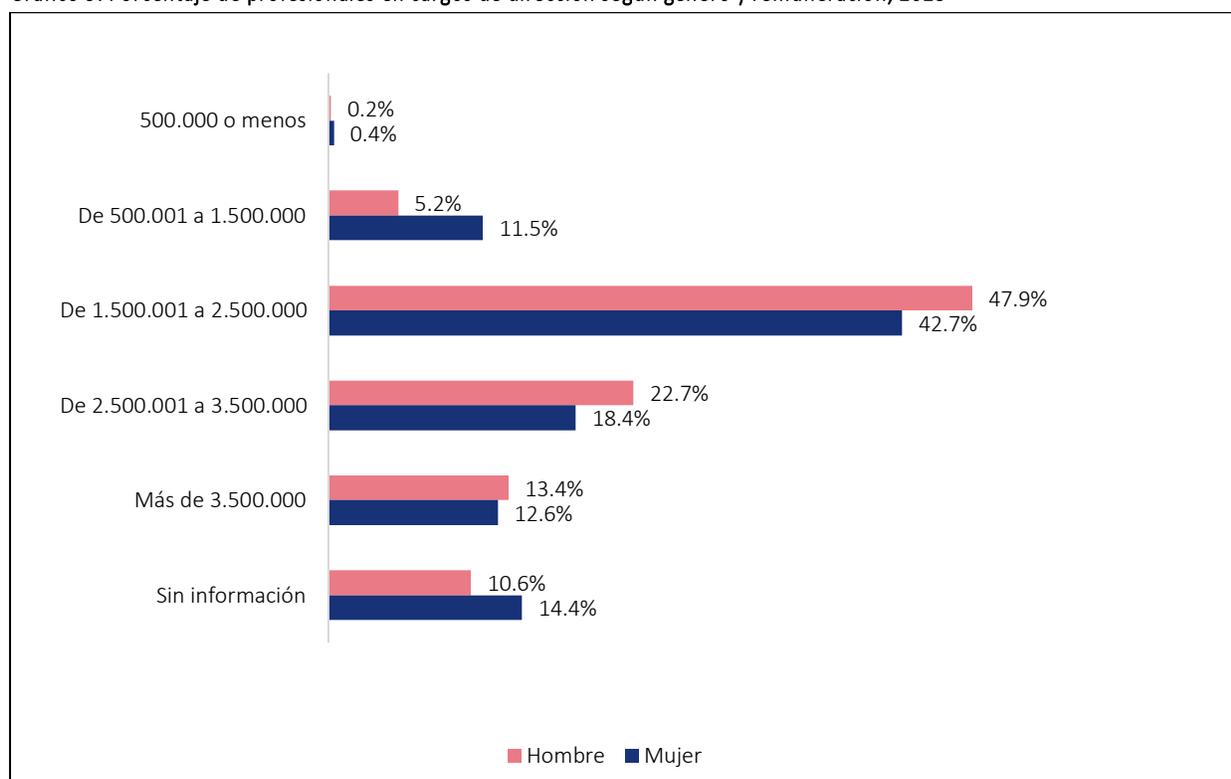
Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes.

Remuneraciones

En este apartado se analiza la distribución de las remuneraciones de profesionales a cargo de la dirección de establecimientos que reciben financiamiento estatal según género. En el Gráfico 8 se destaca que las directoras se concentran en tramos de sueldo más bajos que sus pares hombres. En particular, el 11,5% de las directoras recibe salarios que van de \$500.001 a \$1.500.000 a diferencia de un 5,2% de sus pares hombres, lo que registra una diferencia de 6,3 puntos porcentuales.

En los otros tramos que consignan ingresos superiores, existe una diferencia a favor de los hombres. El 42,7% de las directoras recibe de \$1.500.001 a \$2.500.000 en remuneraciones mensuales. Esto es, 5,2 puntos porcentuales por debajo del 47,9% de sus pares hombres. En el tramo de 2.500.001 a 3.500.000 ocurre algo similar: el 18% de las directoras registra este salario en comparación con el 22,7% de directores (2,6 puntos porcentuales por debajo de los directores), mientras que en el rango mayor a 3.500.000 existe una distribución más equitativa de los salarios.

Gráfico 9. Porcentaje de profesionales en cargos de dirección según género y remuneración, 2023 ⁵



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota 1: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento y que reciben subvención estatal.

Nota 2: Se contempla el total de haberes declarados.

En resumen, a partir de lo expuesto en esta sección se puede señalar que en el año 2023 la mayoría de quienes ocupan cargos directivos en establecimientos educacionales son mujeres. Sin embargo, al analizar la probabilidad de que un/a docente llegue a ser director o directora, se evidencia una ventaja para los hombres, especialmente en los establecimientos públicos. Si bien siete de cada diez docentes de establecimientos SLEP y municipales son mujeres (MINEDUC, 2023), solo la mitad de quienes dirigen establecimientos educacionales públicos son directoras.

⁵ Hay que tener en cuenta que existe un porcentaje considerable de profesionales con cargos de dirección de los/as cuales no se tiene información acerca de su remuneración, por lo que hay que interpretar los resultados con precaución.

En cuanto a sus características personales, los directores hombres se ubican en tramos etarios de mayor edad, mientras que en el caso de las mujeres ocurre lo contrario, lo que se condice con el comportamiento poblacional de la dotación docente en la que previo al año 2006 predominaban los hombres.

Asimismo, las directoras tienden a contar con títulos profesionales relacionados con educación de párvulos y educación diferencial en mayor medida que sus pares hombres. En contraste, los directores tienden a tener títulos de educación básica y media en mayor medida que las mujeres. Lo anterior se relaciona con el comportamiento que se ha observado en la matrícula de educación superior, en la que las mujeres tienden a elegir carreras relacionadas al área de las ciencias sociales o de la salud, en desmedro de especialidades de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) (Subsecretaría de Educación Superior MINEDUC, 2024).

En cuanto a sus características profesionales, los resultados dan cuenta que las directoras tienen contratos con menos cantidad de horas y se concentran en tramos de sueldo más bajos que sus pares hombres, lo que puede indicar que estas tienen condiciones laborales más desfavorables. Asimismo, las directoras que se rigen bajo la carrera docente obtienen clasificaciones de desempeño más bajas, lo que afecta directamente sus remuneraciones.

5.2. Trayectorias de directores y directoras de la cohorte 2023

A continuación, se presentan los resultados del análisis por cohorte de aquellos/as profesionales que se encuentran en cargos de dirección de un establecimiento en el año 2023. En este apartado se busca indagar en las características de hombres y mujeres en el periodo de tiempo anterior al asumir el cargo, e investigar las diferencias temporales de dichas características según género.

En primer lugar, se identificó la edad en la cual comenzaron a ejercer el cargo. Luego, se analizó la permanencia de directores y directoras en el cargo y en el sistema educativo. Por último, se hizo un seguimiento de la función que ejercían previamente a asumir el cargo directivo, identificando el tipo y la duración.

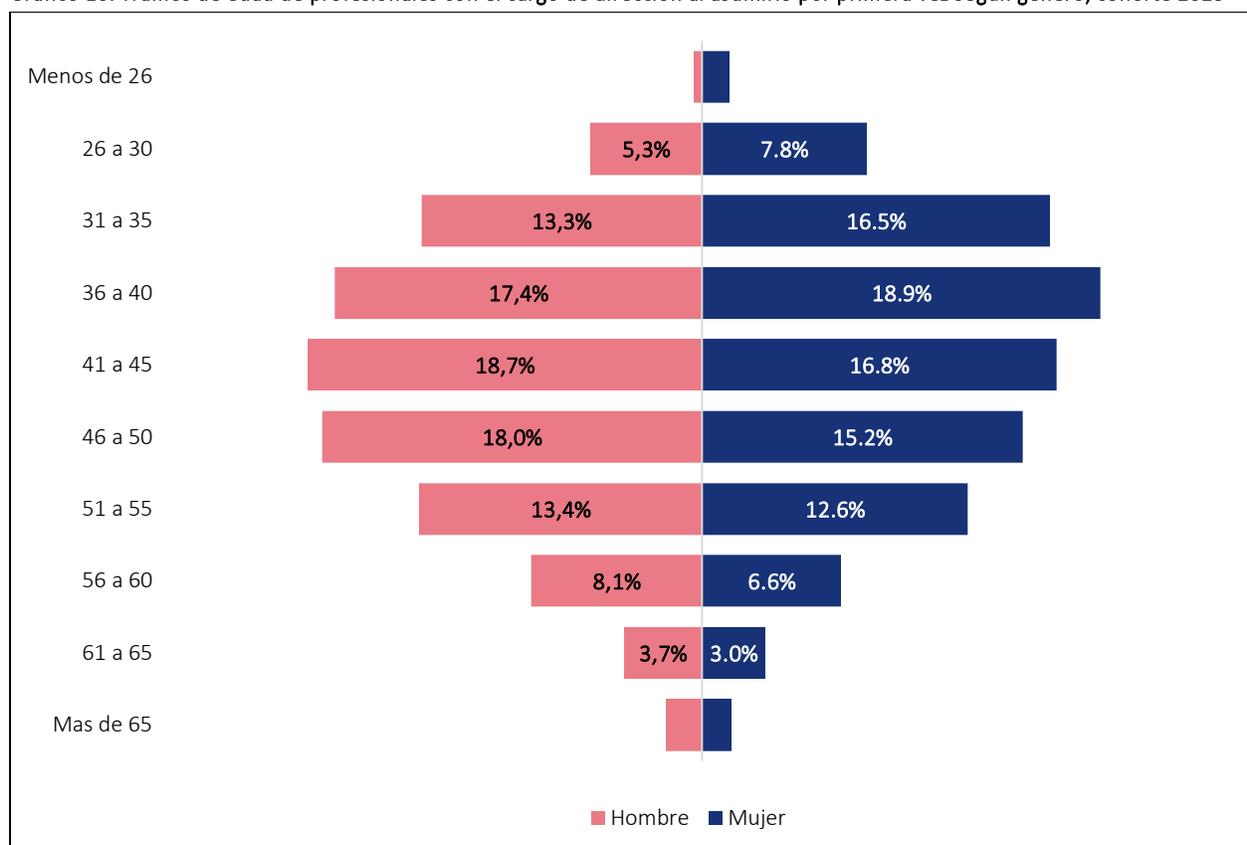
5.2.1. Edad

Por edad y género se puede evidenciar que las directoras de la cohorte 2023 asumieron el cargo por primera vez, en promedio, a los 43 años, mientras que los hombres a los 44,5 años. Es decir, las mujeres de la cohorte 2023 asumieron en promedio este cargo de liderazgo 1,5 años antes que los hombres.

La pirámide del gráfico 6 muestra la tendencia de las mujeres de asumir más jóvenes la posición directiva. Se observa que la curva de las mujeres se encuentra levemente más alta que la de los hombres, acercándose a las cifras de menor edad. De esta forma, un 18,9% de las mujeres asume el puesto por primera vez en el rango etario de 36 a 40 años, contra un 17,4% de los hombres. Por el contrario, el 18% de los directores asume el puesto con edades de 46 a 50 años contra un 15,2% de las directoras, siendo este rango el que presenta una mayor diferencia porcentual (2.8 puntos) a favor de los directores (Gráfico 9).

Sin embargo, si bien se presentan estas diferencias mencionadas, la pirámide evidencia que tanto para hombres como para mujeres la edad para acceder a este cargo de liderazgo se concentra de 31 a 50 años, lo que muestra porcentajes mucho menores en los extremos que en el centro.

Gráfico 10. Tramos de edad de profesionales con el cargo de dirección al asumirlo por primera vez según género, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se contempla solo la función principal de cada año. Se excluyen a quienes ya son directores/as en el año 2003, ya que no es posible determinar la edad de la primera vez que adquieren el cargo.

5.2.2. Función previa

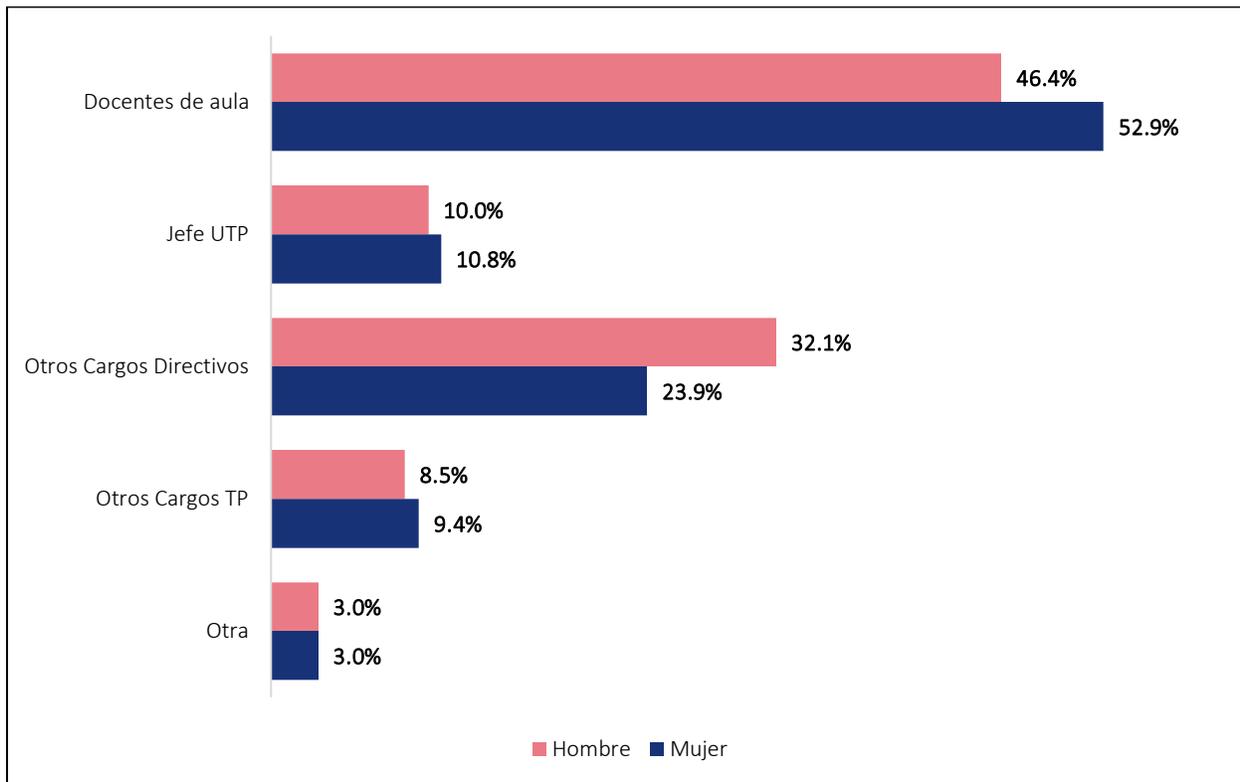
La función previa es un indicador para estudiar diferencias de género en las trayectorias de liderazgo educativo, y se refiere a la función que realizó el cuerpo directivo antes de asumir la dirección de un establecimiento educativo.

Función previa al asumir la dirección de un establecimiento

Como se advierte en el Gráfico 13, la mayoría del cuerpo directivo del año 2023 tenía una función de docente de aula previo a asumir el cargo de dirección por primera vez. Sin embargo, hay diferencias de género en esta cifra, ya que un 52,9% de las mujeres ejercía como docente de aula previo a asumir la dirección escolar, en comparación con el 46,4% de los hombres con esa misma función.

También existen diferencias en "Otros cargos directivos": el 32,1% de los directores desempeña otros cargos directivos inmediatamente antes de asumir la dirección, en comparación con el 23,9% de las directoras. Por el contrario, las categorías jefe/a de UTP, Otros cargos TP y Otra, no muestran diferencias de género muy amplias pues ninguna de ellas supera el punto porcentual.

Gráfico 11. Función de profesionales con cargo de dirección ejercida previamente a asumir por primera vez la dirección escolar, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año. No se considera a quienes no cuentan con información de función en años anteriores a asumir el cargo directivo. La categoría "Otros cargos directivos" engloba a las funciones de planta directiva, directiva, subdirector/a, director/a de reemplazo e inspector/a general.

En la tabla 2 se muestra el promedio de años que profesionales con cargo de dirección se desempeñaron en la función previa a asumir el cargo por primera vez, sin mostrar diferencias significativas por género. En promedio, los directores, cuya función previa fue docente de aula, se desempeñaron en ella por 7,2 años, cifra que para las directoras es de 7,3 años. Misma situación ocurre para la función previa "Otros cargos TP", función que engloba a la planta técnico-pedagógica, técnico-pedagógico y orientador/a, y que cuenta con un promedio de 3,6 años de ejercicio tanto para directores como para directoras.

La diferencia más importante se encuentra en la función de jefatura de UTP, ya que mientras que las mujeres que desempeñaron este cargo inmediatamente antes de ser directoras estuvieron en promedio 3,9 años en dicho cargo, los hombres estuvieron 3,4 años. Para el caso de quienes tuvieron como función previa "Otros cargos directivos", la diferencia es de 0,5 años a favor de los hombres.

Tabla 2. Promedio de años que profesionales con el cargo de dirección desempeñaron la función antes de asumir el cargo por primera vez, según función previa y género, cohorte 2023

Función previa ⁶	Hombre	Mujer
Docentes de aula	7,2	7,3
Jefe UTP	3,4	3,9
Otros cargos directivos	4,8	4,3
Otros cargos TP	3,6	3,6
Otra	2,6	3,0

Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año. No se considera a quienes no cuentan con información de función en años anteriores a asumir el cargo directivo.

El Gráfico 14 presenta esta información desagregada por tramos de años en que se desempeñó la función previa y, siguiendo la tendencia observada, no se evidencian grandes diferencias por género en la cohorte 2023. Es más, si se analizan las columnas del gráfico tanto hombres como mujeres siguen prácticamente la misma distribución. Sumado a esto, ningún tramo tiene una diferencia entre hombres y mujeres que supere dos puntos porcentuales.

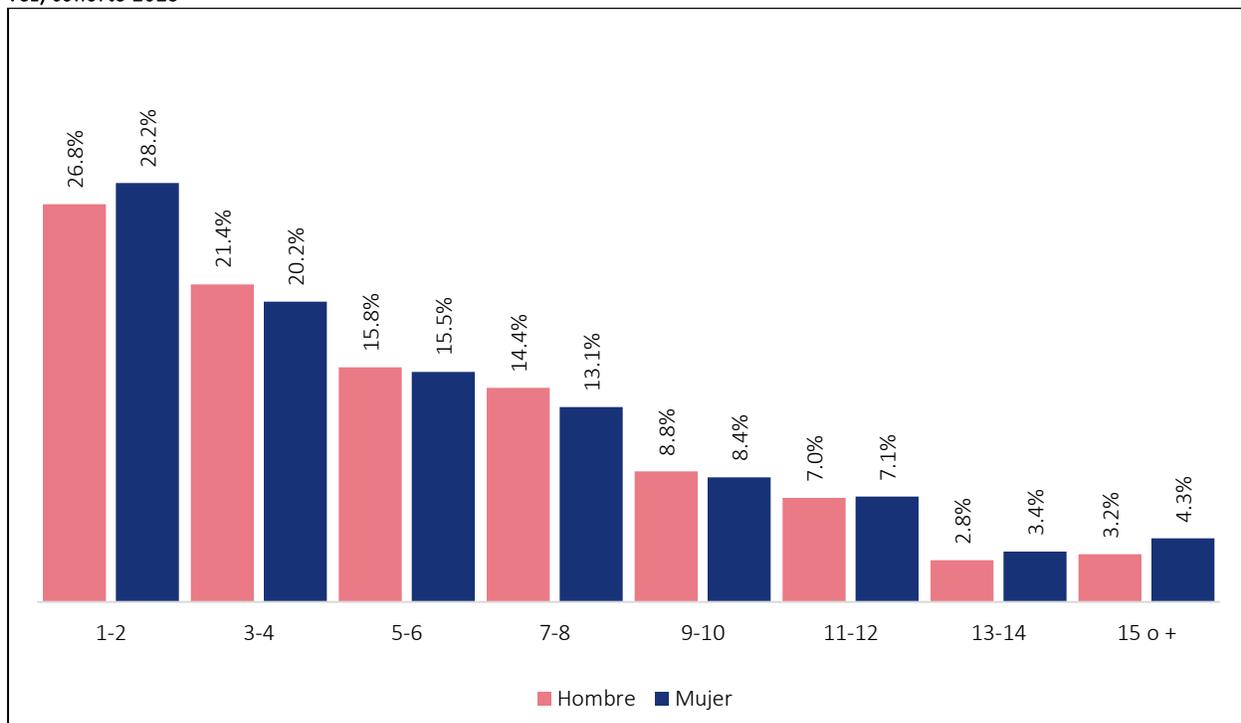
La única diferencia levemente más amplia se muestra en el tramo de 1 a 2 años, que señala que el 28,2% de las directoras desempeñó la función previa menos de tres años, versus un 26,8% de los hombres. El tramo de 3 a 4 años cuenta con diferencias de 1,2 puntos porcentuales por género en favor de los hombres.

⁶ “Docentes de aula” considera a docentes de aula y educador/a tradicional.

“Otros cargos directivos” engloban las categorías de planta directiva, directiva, inspector/a general, subdirector/a y director/a o profesor/a encargado/a subrogante.

“Otros cargos TP” se compone de la planta técnico-pedagógica, orientador/a y técnico-pedagógica. Por último, “Otras” considera a quienes no tienen función, otra función fuera o dentro del establecimiento, supervisión, jefe/a DAEM o jefe/a de corporación municipal.

Gráfico 12. Tramos de años que profesionales a cargo de la dirección desempeñaron la función previa a asumir el cargo por primera vez, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año. No se considera a quienes no cuentan con información de función en años anteriores a asumir el cargo directivo.

Por último, los dos gráficos finales (15 y 16) muestran las principales funciones que desempeñaban estos/as profesionales con cargos de dirección, pertenecientes a la cohorte 2023 según su género.

La función de la dirección escolar a lo largo de los años sigue una tendencia similar entre hombres y mujeres, aunque la proporción es levemente mayor para los hombres.

Dirección escolar

En el año 2003, un 5,5% de las mujeres de la cohorte 2023 ya era directora, en comparación con un 11,2% de los directores, lo que refleja una diferencia de 5,7 puntos porcentuales. Si bien existía una brecha importante en el año 2014, esta disminuye a 3,9 puntos porcentuales con un 30,4% de las mujeres ya en el cargo de directora, en comparación con el 34,3% de los hombres en el mismo cargo.

Sin embargo, en el año 2015 existe un aumento importante de profesionales con cargo de dirección en ambos géneros, lo que se puede deber a cambios en la forma de reportar la información. De esta manera, un 51,8% de las mujeres ya son directoras en este año y un 53% de los hombres también. En otras palabras, más de la mitad de la cohorte 2023 lleva a los menos 9 años en esta función directiva. Además, desde el 2015 en adelante los porcentajes de quienes ejercen la función directiva se asemejan bastante entre hombres y mujeres, y llegan en el año 2022 a un 89% de las directoras de la cohorte 2023 y a un 89,2% de los hombres.

Función docente

La función docente también representa un porcentaje importante de la labor que cumplieron los/as profesionales con cargo de dirección de la cohorte 2023, y sigue una tendencia bastante similar entre hombres y mujeres. Así, en el año 2003, el 29,4% de las directoras y el 29,2% de los directores era docente de aula. Sin embargo, los porcentajes se empiezan a distanciar a lo largo de los años y en el 2008 el 40,5% de las directoras era docente de aula, versus el 34,7% de los hombres. En el año 2016, la cifra baja al 20% de las directoras y al 16% de los directores; y, en el 2022, solo el 3,9% de las directoras y el 2,7% de los directores eran docentes de aula. Es decir, si bien el patrón es similar en todos los años, el porcentaje de directoras que cumplía la función de docente de aula es más alto que el de directores con la misma función, diferencia que es en promedio de tres puntos porcentuales.

Otros cargos directivos

Un porcentaje menor de quienes se encuentran en el cargo de director o directora de un establecimiento en el año 2023 ejercieron otra función directiva previo a acceder a este cargo. Esta categoría no supera el 15% en ningún año ni para las directoras ni para los directores, aunque las cifras presentan diferencias por género.

Como tendencia se observa que en todos los años el porcentaje de hombres que se desempeñó previamente en otros cargos directivos es más alto que el de las mujeres. Un 3,9% de las directoras de la cohorte 2023 cumplía otra función directiva el año 2003, mientras que la cifra para los directores es de un 8,3%, lo que significa una diferencia de 4,4 puntos porcentuales. En el año 2014 esta brecha se acorta a 0,3 puntos porcentuales, esto es, un 13,7% de las mujeres y un 14% de los directores cumplen otros cargos directivos. Para el año 2015 la cifra de las directoras en funciones de otros cargos directivos baja al 6% y el de los directores al 9,4%, y en el 2022 solo un 2,2% y un 3,1% de las directoras y los directores respectivamente cumplen otras funciones directivas.

Jefe de UTP

Por último, la función de jefe/a de UTP cuenta con porcentajes menores al 6%. En el año 2011, un 5,5% de las directoras cumplía este cargo contra un 4,2% de los directores. En el 2017, el porcentaje era de un 4,7% y de un 3,7% para mujeres y hombres respectivamente. Por último, en el año 2022 hay un 1,6% de las directoras y un 1,7% de los directores cumpliendo esa función.

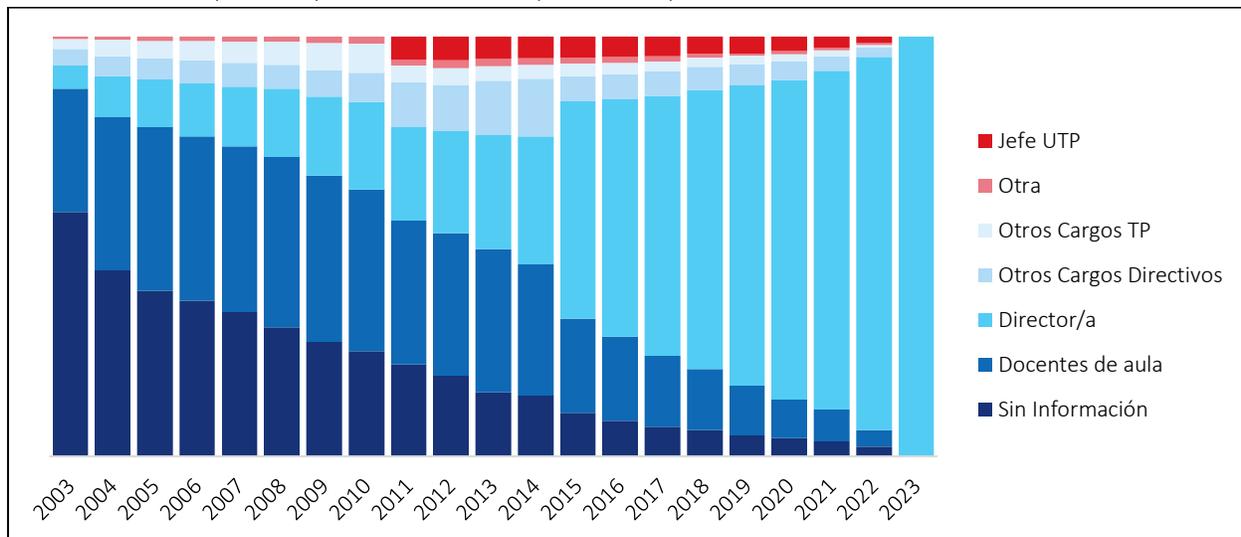
Sin información

La categoría sin información, que significa que en un año en particular una persona no cumplía funciones de docente, muestra que en el año 2003 el 58,1% de las directoras no cumplía funciones de docente, es decir, no figura en la base de datos de ese año. Esta cifra para los directores es del 47,9%, esto es, aproximadamente 6 de cada 10 directoras y 5 de cada 10 directores de la cohorte 2023 no se encontraba en el sistema educativo cumpliendo alguna función docente en dicho año.

En el año 2014, esta diferencia por género se equipara y se observa que solo el 14,5% de las directoras y el 14,6% de los directores no tienen información para este año. En el 2022, la cifra es solo de un 2,3% para las mujeres y de un 2,5% para los hombres.

En resumen, si bien las tendencias de las funciones que han ejercido profesionales con cargos directivos de la cohorte 2023 son similares, existen diferencias de género, sobre todo para los años que más se alejan del 2023; un ejemplo de esto es que hay una proporción más alta de hombres en el cargo de dirección que figura en esta función de liderazgo desde el año 2003. Además, el porcentaje de directores de la cohorte 2023 que ya ejercía otros cargos directivos es más alto que el de directoras en todos los años. Por el contrario, el porcentaje de directoras que cumplía la función de docente de aula es más alto en todos los años.

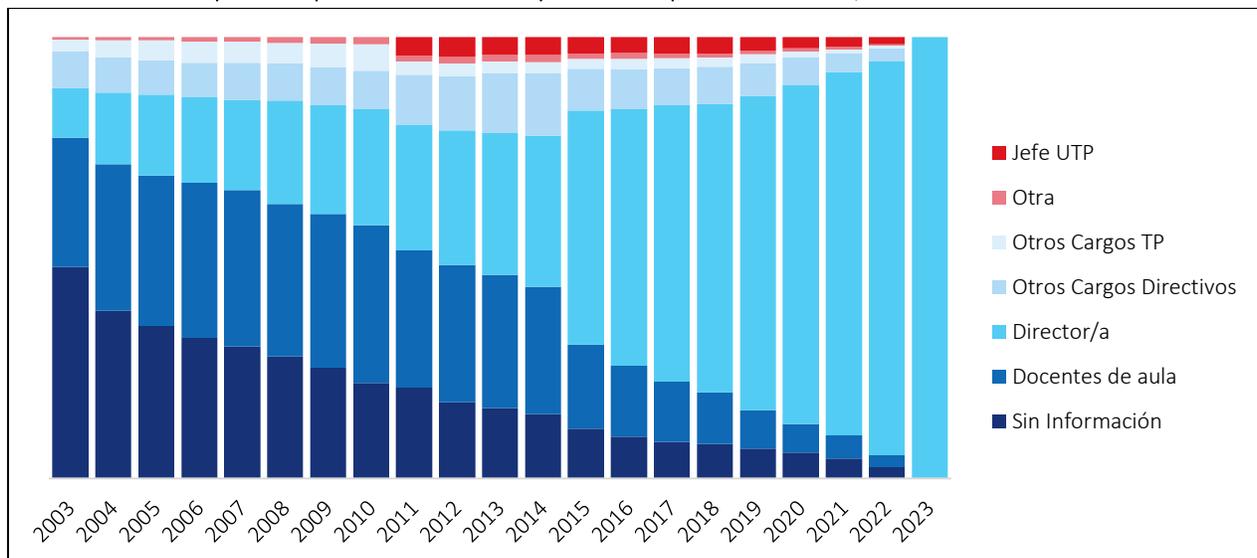
Gráfico 13. Función⁷ que desempeñaban las directoras por año en el periodo 2003-2023, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año. La categoría "Otros cargos directivos" engloba a las funciones de planta directiva, directiva, subdirector/a, director/a de reemplazo e inspector/a general.

Gráfico 14. Función⁸ que desempeñaban los directores por año en el periodo 2003-2023, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año. La categoría "Otros cargos directivos" engloba a las funciones de planta directiva, directiva, subdirector/a, director/a de reemplazo e inspector/a general.

⁷ "Docentes de aula" considera a docentes de aula y educador/a tradicional.

"Otros cargos directivos" engloban las categorías de planta directiva, directiva, inspector/a general, subdirector/a y director/a o profesor/a encargado/a subrogante.

"Otros cargos TP" se compone de la planta técnico-pedagógica, orientador/a y técnico-pedagógica

Por último, "Otras" considera a quienes no tienen función, otra función fuera o dentro del establecimiento, supervisión, jefe/a DAEM o jefe/a de corporación municipal.

⁸ "Docentes de aula" considera a docentes de aula y educador/a tradicional.

"Otros cargos directivos" engloban las categorías de planta directiva, directiva, inspector/a general, subdirector/a y director/a o profesor/a encargado/a subrogante.

"Otros cargos TP" se compone de la planta técnico-pedagógica, orientador/a y técnico-pedagógica

Por último, "Otras" considera a quienes no tienen función, otra función fuera o dentro del establecimiento, supervisión, jefe/a DAEM o jefe/a de corporación municipal.

5.2.3. Permanencia

Años consecutivos en el cargo de dirección en el mismo establecimiento educativo

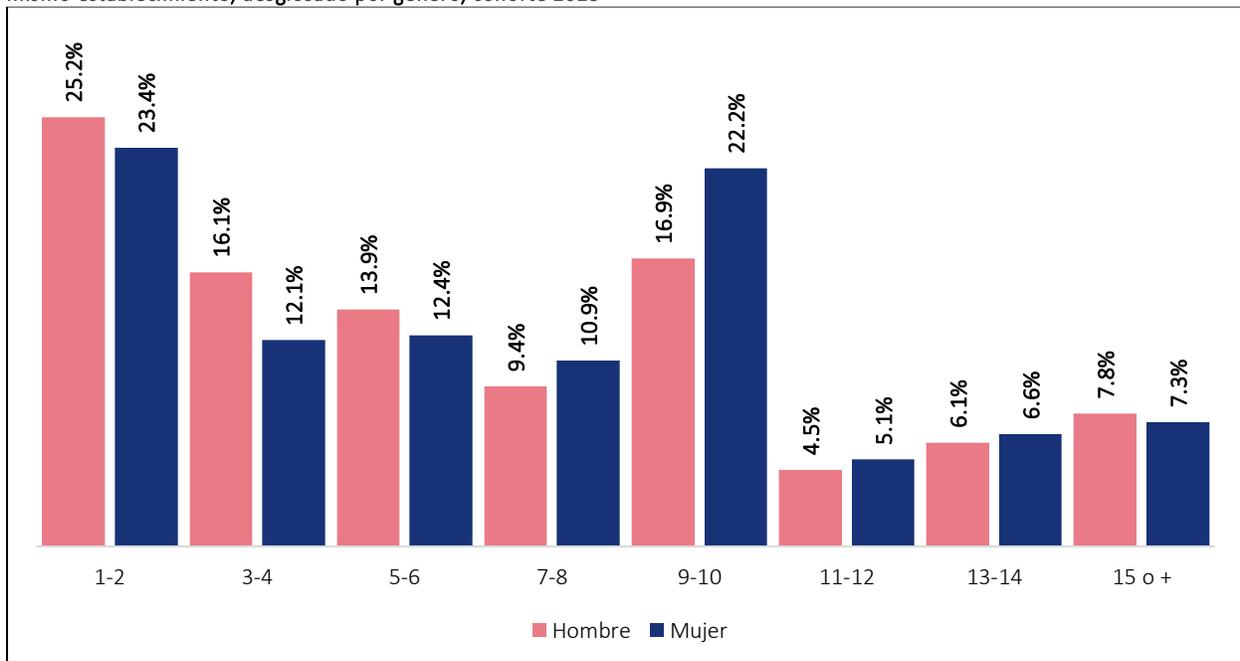
Al analizar los años consecutivos que la cohorte 2023 lleva ejerciendo la función de dirección dentro del mismo establecimiento, se identifican diferencias mínimas entre hombres y mujeres; las directoras han permanecido en el mismo establecimiento durante un promedio de 7,1 años, mientras que el promedio de los directores es de 6,7 años. Esto indica que las mujeres han dirigido el mismo establecimiento 0,4 años más que los hombres.

Si el análisis se desglosa por tramos de años, se muestra una tendencia en la que los porcentajes se concentran en los tramos de 1 a 2 años, y de 9 a 10 años, lo que significa que la mayoría del cuerpo directivo de la cohorte 2023 lleva menos de 11 años siendo director o directora del mismo establecimiento.

Sin embargo, existen diferencias por género con una tendencia que muestra que los directores cuentan con menos años consecutivos en el cargo en el mismo establecimiento que las mujeres. En concreto, el Gráfico 10 señala que el 25,2% de los hombres lleva menos de tres años en el cargo, en comparación con el 23,4% de las mujeres. Además, para los tramos de 3 a 4 años y de 5 a 6 años los hombres superan a las mujeres por un 4% y un 1,5% respectivamente.

No obstante, a partir del tramo de 7 a 8 años el panorama empieza a cambiar, pues las mujeres comienzan a tener porcentajes más elevados para los tramos con mayor cantidad de años; así, se contempla que la diferencia más amplia se encuentra en el tramo de 9 a 10 años con un 22,2% de las directoras y un 16,9% de los directores. Al superar los 11 años consecutivos en el cargo de dirección, los porcentajes son menores y mucho más equitativos en términos de género; en el tramo de 15 años o más se aprecia que los directores predominan con una leve diferencia de un 0,5%.

Gráfico 15. Porcentaje de profesionales a cargo de la dirección según la cantidad de años consecutivos que llevan en el cargo en el mismo establecimiento, desglosado por género, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

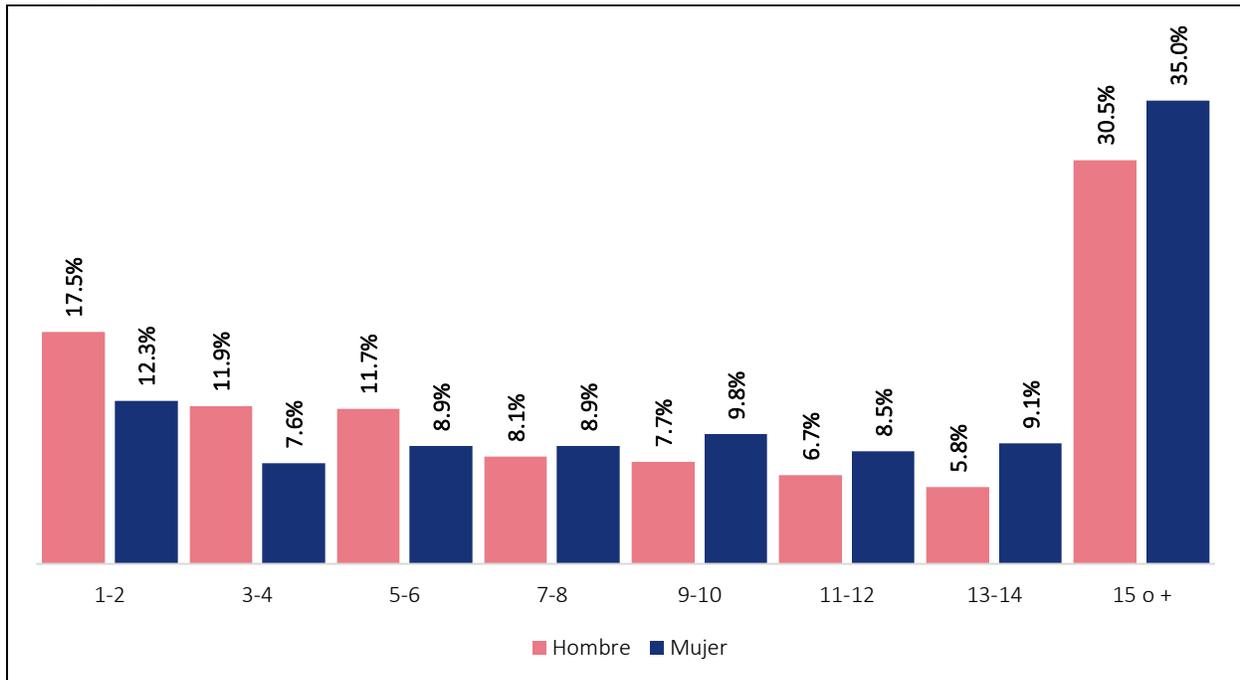
Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año.

Años consecutivos en el establecimiento desempeñando cualquier función

El total de años que los/as profesionales con cargos de dirección de la cohorte 2023 llevan en el mismo establecimiento sin considerar la función que desempeñaron, también es un dato relevante. Se observa que las directoras tienden a tener una permanencia más extensa en el mismo establecimiento educativo, ya que llevan en promedio 11,3 años en la misma institución, mientras que los directores muestran un promedio de 10,1 años.

Al analizar por tramos de años, se evidencia que sobre el 30% de los/as profesionales con cargo de dirección de la cohorte 2023 cuenta con 15 años o más en el mismo establecimiento. Si se observa el dato por género se ve el mismo patrón descrito al inicio de este apartado: los directores cuentan con mayores porcentajes para los tramos menores a 7 años, mientras que las mujeres cuentan con mayores cifras para los tramos de años superiores. De esta forma, un 17,5% de los directores lleva menos de tres años en el establecimiento en el que ejerce su cargo actualmente, y un 11,9% tiene de 3 a 4 años en el cargo, cifras que para las directoras son de un 12,3% y un 7,6% respectivamente. Por el contrario, un 35% de las directoras cuenta con 15 años o más de experiencia en la escuela, versus un 30,5% de los directores (Gráfico 11).

Gráfico 16. Porcentaje de profesionales con cargo de dirección según años de permanencia en el establecimiento según género, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contempla a los/as profesores/as encargados/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año.

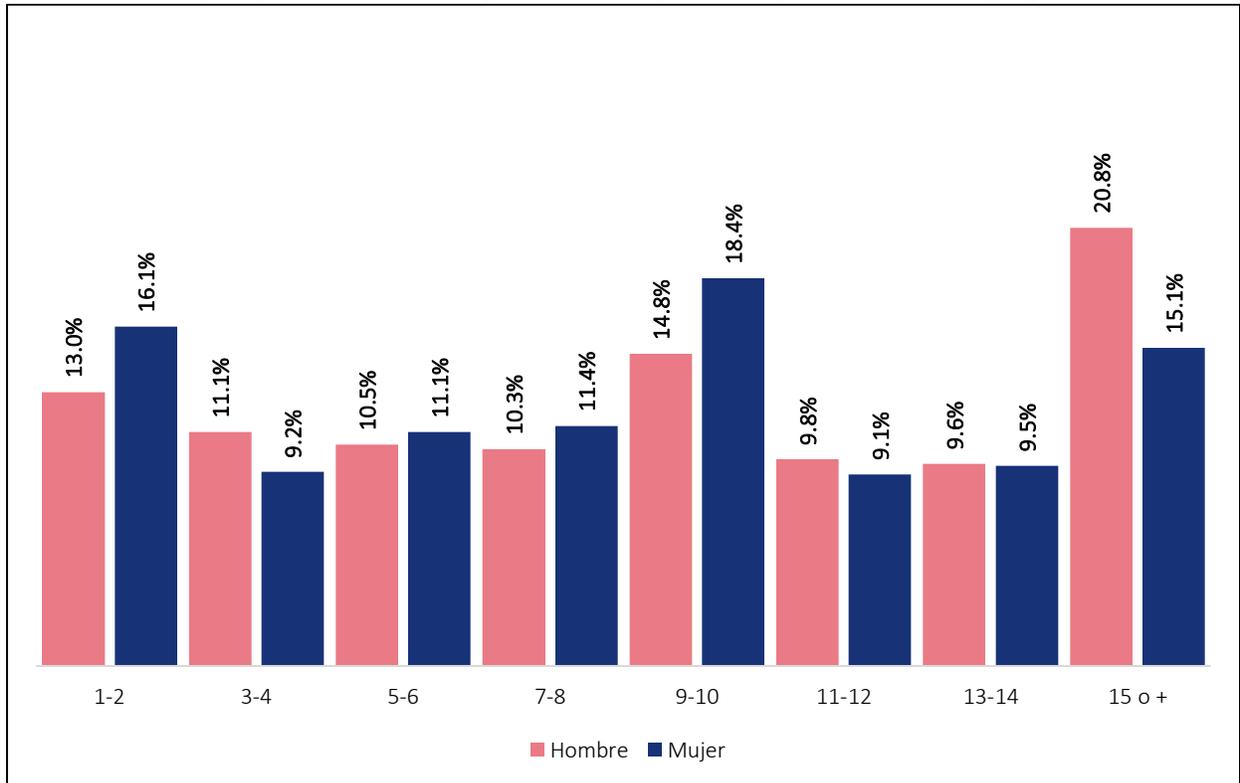
Años consecutivos en el cargo de director o directora dentro del sistema educativo

Se analizaron los años totales que llevan directores y directoras en el cargo, independiente del establecimiento en que ejerzan actualmente. Al considerar estos datos en función del género de este grupo de profesionales y a diferencia de cifras anteriores, son los directores quienes presentan cifras más altas; mientras estos cuentan en promedio con 9,4 años en esta misma función, las directoras tienen 8,7 años.

En términos de tramos de tiempo de permanencia en el cargo, a diferencia de lo observado en los datos anteriores, no se detecta una tendencia tan clara. Los tramos que concentran mayor cantidad de profesionales con cargo de dirección son los tramos de 1 a 2 años, de 9 a 10 años, y de 15 años o más. De esto se puede concluir que los años de permanencia en el cargo de cada director o directora de la cohorte 2023 son variados (Gráfico 12).

Pese a esto, existe un mayor porcentaje de mujeres que tiene menos de 11 años de experiencia (66,2%) en comparación con sus pares hombres (59,7%). Más específicamente, se destaca que en el tramo de 1 a 2 años de experiencia existe una mayor concentración de directoras (16,1%) que de directores (13%). En contraste, los hombres muestran una predominancia considerable en el tramo de 15 años o más, vale decir, los directores superan con más de 5 puntos porcentuales a las directoras con un 20,8% contra un 15,1% respectivamente. Esto indica que las mujeres que se encuentran en posición de directoras llevan menos años en el sistema educativo.

Gráfico 17. Porcentaje de profesionales con el cargo de dirección según años de permanencia en él, según género, cohorte 2023



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC.

Nota: Solo se consideran establecimientos en funcionamiento. El cálculo de directores/as contemplan a los/as profesores/as en cargos/as, y excluyen a quienes se encuentran como subrogantes. Se asume solo la función principal de cada año.

En síntesis, los resultados que se desprenden del análisis de trayectorias muestran diferencias según género, sin embargo, estas no son de gran magnitud. En primer lugar, no se observan diferencias significativas en el promedio de edad en la cual directores y directoras asumen por primera vez el cargo. La edad para acceder a este cargo de liderazgo oscila de 31 a 50 años para ambos géneros. Esto contrasta, en parte, con lo revisado en los estudios de Coronel et al., (2012) y Padilla (2008) en los que la mayoría de las directoras participantes sobrepasan los 40 años, sin embargo, se desconoce la diferencia con los hombres. En esa línea, también hay estudios en los que se evidencia que las mujeres acceden por primera vez a la dirección de un establecimiento educativo con más edad que los hombres y, por tanto, con más experiencia en aula (Eckman, 2004; Riehl, 1997; y Shakeshaft, 1987 en Coronel, 2012). Los resultados acerca de la permanencia muestran que las mujeres tienden a tener una permanencia más extensa en un mismo establecimiento y en la función directiva de un mismo establecimiento. Por su parte, los hombres cuentan con más años de experiencia en la función directiva en el sistema educativo en general. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las diferencias exhibidas son pequeñas.

En cuanto a la función previa a convertirse en director o directora, la mayor parte de los/as profesionales se desempeñó como docente de aula. En este contexto, y tal como se evidencia en la literatura, las mujeres tuvieron una mayor tendencia a desempeñarse como docentes de aula en comparación con sus pares hombres, quienes, por su parte, ocuparon en mayor medida la función de otros cargos directivos antes de asumir la dirección.

6. Conclusiones

El presente documento buscó caracterizar a directores y directoras de establecimientos educacionales chilenos en 2023, así como analizar sus trayectorias profesionales poniendo énfasis en la variable de género. Para esto, se realizó un análisis longitudinal haciendo uso de una cohorte temporal, donde se identificó los profesionales a cargo de la dirección de establecimientos en el año 2023 y se rastreó su comportamiento en los últimos 20 años.

Los resultados muestran que, si bien existen diferencias en las características de directores y directoras en el año 2023, se encontraron diferencias discretas en sus trayectorias, lo que coincide con lo observado en el estudio de Valenzuela et al., (2023). Al respecto, una diferencia importante a favor de los directores se relaciona con las condiciones laborales, ya que los hallazgos indican que, aunque en el año 2023 las mujeres predominan en los cargos directivos de establecimientos educacionales, suele tener contratos con menos horas y tienden a concentrarse en tramos salariales más bajos. Frente a este escenario surge la pregunta sobre los factores que marcan esta diferencia en las condiciones laborales, los que podrían relacionarse con las características del contexto en el que se desempeñan o sus aspectos personales como la edad. Al respecto, aunque en el presente análisis no se encontraron diferencias significativas en la edad en la que hombres y mujeres comienzan a ejercer como profesionales con cargo directivo, se advierte que los hombres que ocupan cargos directivos en el año 2023 son, en promedio, de mayor edad. Cabe señalar que no se pudo rastrear la edad de ingreso de quienes ejercieron antes del 2003, lo que plantea la posibilidad de que los hombres hayan sido contratados para cargos directivos a una edad más temprana. Esto podría otorgarles una trayectoria profesional más extensa y, por ende, una ventaja competitiva en términos de experiencia acumulada, lo cual podría influir en las condiciones laborales más favorables que experimentan.

Otra brecha interesante de examinar que surge de este análisis es la mayor probabilidad que tienen los hombres para acceder al cargo de dirección particularmente en establecimientos públicos. Una hipótesis explicativa que surge al mirar los datos es que los hombres tienden a desempeñar más funciones directivas antes de asumir el cargo de director, mientras que las mujeres cumplen en mayor medida la función de docente de aula. Así entonces, las mujeres permanecen más tiempo en esta función antes de asumir la dirección, mientras que los hombres diversifican su experiencia en otras funciones directivas, lo que aumenta la posibilidad de una mayor valoración a la hora de postular al cargo de director.

Lo anterior, en términos de política pública, podría indicar que la experiencia en otros cargos directivos se valora más que la experiencia en docencia de aula al momento de seleccionar a una persona para el puesto de dirección, lo que daría a los hombres una ventaja competitiva en su carrera hacia la dirección. No obstante, en cuanto a la permanencia, las mujeres tienden a quedarse más años en el mismo establecimiento ya sea como directoras o bajo otra función, lo que podría sugerir una mayor estabilidad laboral en sus cargos. En contraste, los hombres acumulan más años de experiencia en diferentes instituciones del sistema educativo, lo que indica una mayor movilidad dentro del sistema, aunque estas diferencias no son extremadamente marcadas.

Con todo lo expuesto, estos hallazgos abren nuevas líneas de investigación en torno a distintos aspectos relacionados con la política pública. Uno de ellos serían los procesos de selección de cargos directivos, en los que se podrían explorar las posibles diferencias según género en cuanto a la exigencia de los requisitos de quienes postulan. Asimismo, se pueden explorar diferencias dependiendo de las características de los establecimientos educativos, por ejemplo, en el contexto de iniciativas como Directores para Chile del Servicio Civil, en el cual se seleccionan profesionales para dirigir establecimientos educativos públicos. Al respecto, sería relevante indagar en la percepción sobre el ejercicio del liderazgo femenino que tienen los actores clave que participan en los procesos de selección.

Por otro lado, sería importante conocer aspectos más profundos de las trayectorias de las directoras chilenas a favor del desarrollo de políticas educativas que permitan la promoción profesional, debido a las capacidades y la experiencia, pero con foco en la conciliación de la vida familiar. En ese sentido, sería necesario, por ejemplo, conocer el contexto personal y profesional en el que las directoras asumen el cargo y los factores que favorecen y dificultan la promoción de mujeres a la dirección de los establecimientos educativos. En el caso de la literatura revisada, el cuidado de los/as hijos/as y las responsabilidades familiares retrasan el acceso a los cargos de dirección por parte de las mujeres (Coronel, 2012). Esto se relaciona con los hallazgos de Padilla (2008) en los que se evidenció que, si bien el 60% de las directoras tienen hijos/as, casi el 68% de estos/as son mayores de 12 años, lo que sumado a que el 60% de las encuestadas cuenta con ayuda doméstica, se consideraría una circunstancia favorable del desempeño en la dirección de los establecimientos educativos, mientras que quienes tienen hijos más pequeños se ven frenadas a acceder a estos cargos.

A partir de los resultados de este trabajo se puede inferir que en establecimientos públicos es más difícil que una docente mujer llegue a la dirección, lo que genera las siguientes preguntas: ¿Por qué?, ¿qué diferencias hay en los procesos de selección del cargo? Hay que tener en cuenta que quienes conforman las comisiones de selección son directores/as de otros establecimientos, representantes DEP y docentes con desempeño de excelencia. En esta línea, se abren posibilidades de investigación con respecto a caracterizar los comités de selección desde una mirada de género; así también, conocer cómo estos abordan los procesos de selección, qué características se consideran relevantes a la hora de elegir un candidato, entre otros aspectos. Al respecto, también se podrían desarrollar investigaciones con enfoque cualitativo que podrían aclarar las características propicias para que los hombres postulen a cargos directivos, especialmente en establecimientos públicos donde podría asumirse que la dirección requiere de mayor "firmeza" y de figuras que "impongan mayor autoridad", tal como se ha evidenciado en la descripción de liderazgos desarrollada en la sección de antecedentes.

Además, resulta importante ampliar el análisis de las trayectorias de directores y directoras según distintas características del territorio donde se sitúan los establecimientos a su cargo, por ejemplo, niveles educativos (educación parvularia, básica, media, básica y media, especial, entre otros), ruralidad, tamaño del establecimiento dependencia administrativa, entre otros. Esto permitiría investigar, por ejemplo, si directores y directoras de dependencias públicas tienen, en mayor medida, funciones previas de carácter administrativo, en comparación con quienes dirigen establecimientos particulares subvencionados o privados, quienes podrían provenir en mayor proporción de la docencia en aula.

Finalmente, sería relevante profundizar en las diferencias de los procesos formativos de quienes ocupan cargos de dirección, así como en sus experiencias laborales previas que no fueron abordados en este análisis. Se sugiere explorar factores como la obtención de posgrados y la experiencia laboral fuera del ámbito docente.

Referencias

Arroyo M., D. (2020). Liderazgo de mujeres en la educación: Una perspectiva desde las líderes escolares chilenas. *Revista INTEREDU Investigación, Sociedad y Educación*, 3(II), 9-32. [Vista de Liderazgo de mujeres en la educación: una perspectiva desde las líderes escolares chilenas](#)

Carrasco S., A. y Palma S., I. (2024). Liderar desde el cuidado: Experiencia de directoras escolares chilenas durante la pandemia. *Revista de Investigación Educativa*, 42(1), 79-94: <https://doi.org/10.6018/rie.547331>

Carrasco S., A. y Barraza R., D. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: el caso de directoras escolares chilenas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 26(90), 887-910. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662021000300887&lng=es&tlng=es

Coronel Ll., J.; Carrasco M., M.; y Moreno S., E. (2012). Superando obstáculos y dificultades: un estudio multicaso sobre directoras escolares, políticas de liderazgo y gestión para la mejora. *Revista de educación* N°357. Ministerio de Educación, Gobierno de España. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2011-357-072>

Durán G., R.; Esbri M., M.; y Vite V., A. (2022). Liderazgo femenino: experiencia de directoras de escuelas primarias de Panamá. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(2), 78-88. Recuperado de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/379/37>

Falabella, A.; Barco, B.; Fernández, L.; Figueroa, D. y Poblete, X. (2022). Un liderazgo de doble filo: Directoras en establecimientos de educación inicial. *Revista Calidad en la educación*, 56, 255-291. <https://doi.org/10.31619/caledu.n56.1189>

Jiménez V., A. y Parraguez N., P. (2023). Liderazgo Pedagógico femenino en Escuelas de América Latina. *Revista de educación* N°402. Ministerio de Educación, Gobierno de España. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2023-402-599>

Leithwood, K. and Jantzi, D. (1997), "Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication", *Journal of Educational Administration*, Vol. 35 No. 4, pp. 312-331. <https://doi.org/10.1108/09578239710171910>

Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2023). Informe Estadístico del Sistema Educacional con Análisis de Género 2023 (Con datos del año 2022). *Documento de trabajo* 30. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/19641>

Padilla C., M. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. *RELIEVE*, 14, N° 1, 1-27. Recuperado de http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1_1.htm

Rivero, R., Hurtado, C. y Morandé, Á. (2018). ¿Cuán preparados llegan los directores escolares?: Un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo. *Calidad de la Educación* (48), 17-49. <https://doi.org/10.31619/caledu.n48.478>

Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación Superior. (2024). *Brechas de género en educación superior 2023*. Recuperado de <https://educacionsinbrechas.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/129/2024/03/Ed.-Superior.pdf>

Valenzuela, J. P., Allende, C., Vanni, X., Kuzmanic, D. y Montecinos, C. (2023). *¿Qué sabemos sobre las trayectorias laborales de directores y directoras en Chile?* Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educativo: Valparaíso, Chile



CEM

**Centro de
Estudios
Mineduc**