



Estudio

Directores municipales
seleccionados mediante la ley
N.º 20501

**Agencia de
Calidad de la
Educación**



Directores municipales
seleccionados mediante la ley N.º 20501

Agencia de Calidad de la Educación

Morandé 360, piso 9

Noviembre, Santiago de Chile

www.agenciaeducacion.cl

Nota: En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el alumno”, “el compañero” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres.

Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.

Estimados y estimadas:

La Agencia de Calidad de la Educación busca orientar a las comunidades escolares para movilizar acciones de mejora en sus distintos niveles. En este marco, los estudios e investigaciones son un aporte a la discusión de la política educativa, contribuyendo con información relevante para responder a las preguntas por la calidad de la educación y su mejoramiento continuo.

Como Agencia, uno de nuestros desafíos es identificar cuáles son los factores que fomentan procesos de mejora en los establecimientos, independiente de las condiciones sociales y económicas de sus estudiantes. La evidencia, en este sentido, ha mostrado que el liderazgo del director es un factor con alta relevancia para la eficacia escolar.

Este estudio tiene como objetivo caracterizar a los directores municipales que han sido seleccionados mediante la ley N.º 20501 de Calidad y Equidad de la Educación, y establecer si estos han tenido alguna influencia en el desempeño de los establecimientos.

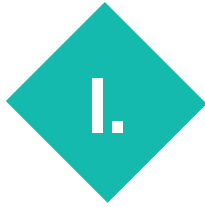
Esperamos que la información expuesta en este estudio sea de utilidad para la generación de mayor evidencia sobre el valor de políticas públicas y la importancia del impacto que pueden tener los directores en el mejoramiento de la calidad y equidad educativa.

Atentamente,


Carlos Henríquez
Secretario Ejecutivo
Agencia de Calidad de la Educación

Contenido

| | |
|--|----|
| I. Introducción | 11 |
| II. Resultados | 13 |
| III. ¿En qué tipo de establecimientos están los directores ADP? | 13 |
| IV. Distribución según zona geográfica del país | 13 |
| V. Características de los establecimientos educacionales según sistema de selección de su director | 13 |
| VI. ¿Cómo son los directores seleccionados por concurso ADP? | 15 |
| VII. Características sociodemográficas y nivel educacional | 15 |
| VIII. Condiciones laborales | 15 |
| IX. La ley de Calidad y Equidad de la Educación ¿ha impactado en el perfil de los directores municipales? | 17 |
| X. Los directores ADP ¿han impactado en el liderazgo de los equipos directivos y el rendimiento académico de sus establecimientos (4º básico)? | 19 |
| XI. Comentarios finales | 21 |
| Referencias | 23 |
| Anexo | 24 |



Introducción

La evidencia señala que, después de la influencia del docente en el aula, el liderazgo del director es el segundo factor más importante en la eficacia escolar (Leithwood, K.; Seashore L. K.; Anderson & S.; Wahlstrom, K., 2004).

A partir de las investigaciones que se han desarrollado en torno al liderazgo directivo, las políticas públicas han estado focalizadas en la promoción de las competencias asociadas a un buen liderazgo directivo. La ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación es una de las innovaciones que se han desarrollado para asegurar un buen liderazgo directivo en los establecimientos educacionales¹. Esta ley busca asegurar que los profesionales elegidos para dirigir las escuelas municipales posean competencias verificables, sean verdaderos líderes pedagógicos y cuenten con mayores atribuciones para el manejo de los recursos humanos y económicos.² La ley además, introduce convenios de desempeño en la gestión del director, definiendo metas claras y transparentes.

La ley que regula el reclutamiento de directores de establecimientos en el sector público, representa un gran avance respecto al sistema anterior de reclutamiento, donde la promoción estaba basada más bien en criterios de antigüedad que en criterios de mérito. Esta ley representa un cambio cultural, un cambio en la manera de hacer las cosas, en la medida en que pone énfasis en las capacidades de los potenciales directivos por sobre su experiencia. La necesidad de contar con equipos directivos fuertes en establecimientos con mayores necesidades, hace de este cambio algo sumamente valorable en el contexto nacional.

El nuevo sistema de selección basado en la ley N° 20.501, consiste en la realización de concursos públicos, y aplica para todos los establecimientos municipales excepto los uni, bi y tridocentes (llamados establecimientos “no elegibles”, pues no son destinatarios de la política). La comisión evaluadora del concurso está compuesta por el Jefe de Educación Municipal (DAEM o Corporación), un profesor de desempeño destacado seleccionado aleatoriamente, y un asesor del Servicio Civil³. La comisión propone entre 3 y 5 postulantes, entre los cuales el sostenedor municipal nombra al nuevo director o declara desierto el concurso.

La ley determina que, al año 2016, la totalidad de los establecimientos municipales deben tener a su director seleccionado mediante este mecanismo. Sin embargo, la realización de los concursos depende de la iniciativa de cada sostenedor municipal, por lo que su nivel de avance varía enormemente entre comunas.

En la actualidad, se han nombrado directores por concurso en el 33% de los establecimientos elegibles; solo 21 comunas tienen el 100% de sus directores seleccionados con este

¹ El año 2003 fue creado, mediante la ley 19.882, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), con el objetivo de crear un mecanismo de selección por mérito en el sector público, especialmente en los primeros niveles jerárquicos. Inicialmente dirigido a organismos del Estado y del gobierno central, la ley 20.501 expande su alcance, incorporando cargos de gestión educacional a nivel municipal en su sistema de concursos. Para mayores antecedentes sobre el SADP, véase Williamson e Irarrázaval (2016).

² A estos directores se les permite, por ejemplo, cambiar anualmente hasta un 5 % de su planta docente por motivos de bajo desempeño.

³ El Servicio Civil es el órgano encargado de los concursos realizados por el Sistema de Alta Dirección Pública. De allí que los directores seleccionados mediante concurso público sean conocidos como directores ADP.

mecanismo, mientras otras 80 aún no designan ninguno (ver anexo, tabla 1). A pesar de lo anterior, a julio de 2015 más del 53% de los estudiantes municipales cuenta con un director ADP en su establecimiento.

El presente estudio tiene como objetivo caracterizar a los directores municipales que han sido seleccionados mediante la ley N° 20501 de Calidad y Equidad de la Educación, y establecer si estos han tenido alguna influencia en el desempeño de los establecimientos. Es importante precisar que los años de vigencia de esta política probablemente no son suficientes para la instalación completa de las mejoras y la observación de su real impacto en los colegios. Es por esto que es probable que los resultados de la política no sean factibles de observar aún y no es extraño no encontrar hallazgos concluyentes en este sentido. Sin embargo, este estudio busca ser una primera aproximación a ello, de manera de sentar las bases para análisis posteriores.

En este documento se presentan resultados sobre cuatro dimensiones relacionadas con la implementación de la ley: el tipo de establecimientos que tienen directores ADP; las características de tales directores; la influencia de la ley sobre el perfil de los directores municipales; su influencia sobre el resultado de los establecimientos en las pruebas Simce y sobre el estilo de liderazgo de sus directores.



Resultados

¿En qué tipo de establecimientos están los directores ADP?

A continuación, se presentan los principales resultados que describen a los establecimientos cuyo director ha sido seleccionado por concurso público, en contraste con aquellos que, siendo elegibles para el nuevo mecanismo de selección, aún no han nombrado su director bajo el nuevo sistema (ver anexo: tablas 2a y 2b)⁴.

Distribución según zona geográfica del país

En relación a la distribución por zona geográfica del país, la mayoría de las regiones tiene entre un 25% y un 40% de sus directores nombrados por concurso ADP; así, en la RM se ha nombrado el 39 % de los directores municipales por este sistema.

A la fecha, la región de Magallanes tiene el mayor avance seguida por Atacama, con el 69% y el 45% de nombramiento ADP respectivamente. Por su parte, la zona norte del país es la más rezagada en la implementación de los concursos ADP; en la región de Tarapacá se ha nombrado al 21 % de los directores por ADP, mientras en Arica y Parinacota la cifra alcanza apenas un 12 %.

Cuando se analiza el nombramiento de directores mediante el sistema ADP según zona, se observa que este se encuentra más avanzado en las zonas urbanas (43%) que en las rurales (17%).

Características de los establecimientos educacionales según sistema de selección de su director

En cuanto a la dependencia administrativa, el avance de los concursos ADP entre establecimientos que tienen DAEM (34%) y Corporación (32%), es similar. Respecto a la tasa de nombramiento según el tipo de enseñanza ofrecida por el establecimiento, esta muestra gran variación. Los establecimientos más rezagados en el nombramiento de sus directores mediante concurso ADP son aquellos que ofrecen solo educación básica (6%), seguido por los que ofrecen solo párvulos (15%) y los establecimientos que ofrecen ambos tipos de enseñanza (35%).

Por su parte, el mayor avance se encuentra en los establecimientos que ofrecen educación media, ya sea exclusivamente (46%), o en conjunto con educación básica (48%) y párvulos (49%). En cuanto a la modalidad en que se imparte la educación media, es en los establecimientos científico humanistas (HC), donde se ha avanzado más en el nombramiento vía ADP (53%), seguidos por los establecimientos técnico profesionales (TP) y polivalentes, con 46 y 43% de sus directores nombrados por ADP, respectivamente.

En relación al grupo socioeconómico (GSE) del establecimiento, puede apreciarse que a mayor GSE, mayor es la proporción de establecimientos que cuentan con un director nombrado por

⁴ El análisis se realizó cruzando las bases de datos del Servicio Civil con las bases Resumen a nivel de establecimiento del Mineduc (2014). La base final tiene información sobre 3.960 establecimientos, donde 1.320 cuentan con un director ADP y 2.640 con un director no ADP.

ADP. Así, mientras solo el 29% de los establecimientos de GSE bajo tiene un director ADP, la cifra alcanza más del 66% en el GSE medio alto (que corresponde al mayor GSE observado en la educación municipal).

Las características de la matrícula de los establecimientos cuyo director ha sido nombrado por ADP y aquellos que no lo han sido, difieren en diversos aspectos. En cuanto a su matrícula total, los establecimientos con director ADP son de mayor tamaño, teniendo en promedio 160 estudiantes más que los establecimientos sin director ADP.

La diferencia en el tamaño de la matrícula se aprecia especialmente en la educación básica, donde los establecimientos con director ADP tienen en promedio 123 alumnos más; por su parte, no se observan diferencias significativas en el tamaño de la matrícula media TP y HC.

En cuanto a la categoría SEP de los establecimientos, existe una mayor proporción de directores ADP nombrados en aquellos categorizados como "Autónomos" (48%), seguidos por los establecimientos "En recuperación" y "Emergentes" (46 y 31% respectivamente).

En relación a la presencia o no de Programa de Integración Escolar (PIE), en aquellos establecimientos que tienen convenio PIE se ha nombrado el 35% de los directores ADP, mientras en los establecimientos sin convenio solo se ha nombrado el 21%.

Los establecimientos con directores ADP tienen en promedio 96 alumnos prioritarios más, de acuerdo a la ley SEP, que los establecimientos sin directores ADP. Así también tienen en promedio 82 alumnos beneficiarios más. Igualmente, los establecimientos con director ADP tienen en promedio mayor cantidad de alumnos integrados, 55 contra los 36 del resto de los establecimientos municipales.

Adicionalmente, si observamos el avance del nombramiento considerando las categorías de desempeño del establecimiento, es posible apreciar que el avance ha sido mayor en los colegios ubicados en los tramos inferiores de desempeño.

En resumen, el panorama entregado permite caracterizar el tipo de establecimientos donde más se ha avanzado en el nombramiento de directores ADP, y aquellos que se encuentran más rezagados. Se observa gran variabilidad regional, y concentración en zonas urbanas. Por otro lado, la proporción de nombramientos ha sido mayor en establecimientos con educación media, especialmente científico humanistas.

Un antecedente preocupante es la relación entre nombramiento de director ADP y el GSE del establecimiento, donde se aprecia que a mayor GSE, la proporción de directores nombrados es mayor. Por su parte, la caracterización de la matrícula indica que los establecimientos con director ADP son de mayor tamaño, especialmente los que ofrecen educación básica. Esto podría indicar que, en la aplicación del nuevo sistema de selección, se han priorizado criterios de cobertura por encima de focalizar en los establecimientos más vulnerables.

¿Cómo son los directores seleccionados por concurso ADP?

La descripción de los directores municipales según su sistema de selección permite comparar las características de los directores que ejercen en el sistema municipal de acuerdo a si fueron seleccionados por ADP o no⁵. Estudios previos (CPP UC, 2014) han realizado un análisis similar, mostrando importantes diferencias entre los directores municipales según su sistema de selección. A continuación, se presenta una versión actualizada de dichos análisis, que cuenta con la información sobre las características de los directores municipales disponibles hasta julio del año 2014 (Anexo, tabla 3).

Características sociodemográficas y nivel educacional

Respecto a las características sociodemográficas de los directores seleccionados por concurso público, estos no presentan diferencias por género en relación a los demás directores municipales, pero son cerca de dos años más jóvenes, y con menos años de experiencia tanto en el sistema escolar como en el establecimiento donde se encuentran ejerciendo, con 3 y 5 años menos respectivamente.

Prácticamente la totalidad de los directores municipales cuenta con un título en educación. Tanto los directores ADP como los no ADP son mayormente profesores de educación básica. Sin embargo, entre los directores ADP la proporción de profesores de educación básica es menor (55 contra 72%), mientras la presencia de profesores de educación media es significativamente mayor (34 contra 19%). Otras especialidades, como educación de párvulos o diferencial, son minoritarias entre los directores municipales, cualquiera sea su sistema de selección.

En cuanto a la modalidad de estudios durante su formación inicial, los directores municipales en su mayoría han estudiado en modalidad presencial; entre los directores seleccionados por ADP el porcentaje que ha estudiado en modalidad semipresencial es 4% menor. Asimismo, los directores ADP han cursado una cantidad ligeramente superior de semestres de estudios. No se observan diferencias entre el tipo de institución donde los directores ADP y no ADP han cursado sus estudios.

Condiciones laborales

Los directores seleccionados mediante ADP tienen mejores condiciones contractuales que los demás directores municipales. Si bien sus horas de contrato son similares (cerca de 44 horas semanales), los directores ADP tienen mayor proporción de titularidad (4%).

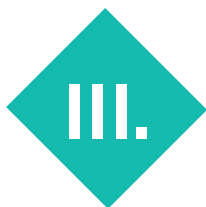
La diferencia más importante entre directores ADP y no ADP se aprecia en la distribución de sus horas de contrato. Mientras los directores seleccionados por concurso público tienen casi la totalidad de su jornada destinada a funciones directivas, los demás directores municipales deben compartir su jornada entre labores directivas y docentes. Así, mientras los directores municipales no ADP dedican 10 horas de su jornada semanal al aula, entre los directores ADP la cifra promedio es inferior a 2 horas.

En definitiva, se aprecia que los directores seleccionados por ADP son ligeramente más

⁵ El análisis se realizó cruzando las bases de datos del Servicio Civil con la base Idoneidad Docente del Mineduc (2014). Producto de casos sin información y establecimientos que reportan más de un director, la base final tiene información para 3.088 directores, de los cuales 984 son ADP y 2.104 no fueron seleccionados según la ley N.º 20501.

jóvenes, y con menos años de experiencia tanto en el sistema escolar como en su propio establecimiento educacional. Por otro lado, presentan mejores “credenciales académicas” que el resto de los directores municipales, tanto por haber cursado mayormente estudios presenciales, como por tener más semestres de estudio. Finalmente, resulta importante destacar que los directores ADP y no ADP ejercen sus funciones en condiciones laborales distintas, con los primeros dedicando mayor proporción de su jornada a funciones directivas.

Cabe destacar que, a pesar de que los directores seleccionados por ADP difieren notoriamente del resto de los directores municipales, esto no es suficiente evidencia de que la nueva ley haya afectado el perfil de los directores municipales. Es posible, en cambio, que las diferencias observadas se deban a que los directores ADP se desempeñan en establecimientos con características particulares, que incluso antes de promulgarse la ley tenían directores distintos del resto de los directores municipales. La siguiente sección de este informe busca evaluar tal posibilidad.



La ley de Calidad y Equidad de la Educación ¿ha impactado en el perfil de los directores municipales?

Estudios previos que han descrito a los directores ADP (CPP UC, 2014) se han basado en la comparación entre los directores ADP y los directores del resto de los establecimientos municipales elegibles, tal como se realizó en la sección anterior. Sin embargo, este tipo de descripción no toma en cuenta las características de los establecimientos donde ejerce cada director, pudiendo llevar a conclusiones inexactas sobre la influencia de la ley en el perfil de los directores municipales.

En el presente informe, buscando determinar si las diferencias observadas entre los directores ADP y no ADP pueden atribuirse a la implementación de los concursos, o se explica completamente por el tipo de establecimientos en que los directores ADP ejercen, se utilizó una metodología de *matching*. Este diseño permite comparar a los directores municipales según su sistema de selección, tomando en cuenta únicamente los establecimientos que el año 2011, antes de la entrada en vigencia de la ley, eran similares en sus características y las de sus directores⁶.

En el Anexo (tabla 4) pueden consultarse las diferencias entre los establecimientos y directores ADP y no ADP antes y después del *matching*. A partir de la evidencia, se aprecia que al construir bloques de establecimientos comparables, las diferencias previas se vuelven no significativas. De este modo, las diferencias observadas posteriormente pueden atribuirse con mayor precisión a la puesta en marcha del nuevo sistema de selección.

En otras palabras, esta metodología busca aproximar una comparación entre las características de los directores seleccionados mediante concurso público, con las características de los directores que esos establecimientos *hubiesen tenido* de no existir la ley de directores ADP. Por ende, a diferencia del apartado anterior, que comparó a los directores municipales según si habían sido seleccionados por ADP o no, en esta sección se busca responder si las diferencias observadas pueden atribuirse a la puesta en marcha de la ley. A continuación, se presentan los principales hallazgos.

Respecto a las características sociodemográficas, los directores seleccionados mediante ADP no presentan diferencias significativas con los demás directores municipales en términos de género; por otra parte, los directores seleccionados mediante ADP son en promedio 3 años más jóvenes que los demás directores municipales (Anexo, tabla 5).

En cuanto a la experiencia observada, en concordancia con lo anterior, los directores ADP tienen aproximadamente 4 años menos de experiencia, tanto en el sistema escolar, como en el establecimiento donde ejercen funciones.

Los resultados indican que no existen diferencias significativas en la especialidad de educación cursada por los directores ADP y no ADP, comparando establecimientos similares. Así, la mayor proporción de directores ADP con especialidad en educación media reportada previamente, puede atribuirse a diferencias en el tipo de establecimientos en el que ejercen sus funciones.

⁶ El análisis se realizó cruzando las bases de datos del Servicio Civil con la base Idoneidad Docente y resúmenes por establecimiento del Mineduc (2011). Producto de casos sin información completa, establecimientos que reportan más de un director, y la existencia de directores ADP seleccionados después del último censo docente disponible, la base final tiene información para 1.968 directores, de los cuales 720 son ADP y 1.248 no fueron seleccionados según la ley N.º 20501.

Donde sí existen diferencias significativas es en el porcentaje de directores seleccionados mediante ADP que cursaron estudios en una Escuela Normal. Mientras esta diferencia no es significativa en la comparación previa al *matching*, si comparamos solo directores de establecimientos similares se observa que una menor proporción de los directores ADP estudió pedagogía en una Escuela Normal. Esto tiene relación con las diferencias de edad entre los directores ADP y los directores no ADP por la cual los primeros son significativamente más jóvenes que los segundos.

Las condiciones laborales difieren entre los directores municipales, dependiendo de su sistema de selección. Mientras el porcentaje de directores que goza de titularidad es similar entre ADP y no ADP (a diferencia de lo reportado previamente al *matching*), se confirma que existen diferencias importantes en la distribución de su horario en funciones directivas y docentes. Los directores ADP dedican más de 5 horas adicionales a labores directivas que el resto de sus pares en la educación municipal, y pasan casi 5 horas menos en el aula.

Como se indicó previamente, esta manera de realizar la comparación entre los directores ADP y no ADP, es un aporte en relación a estudios previos, pues toma en cuenta el hecho de que los establecimientos que han recibido a su director por concurso público tienen características que los distinguen del resto de los establecimientos municipales.

En resumen, existen diferencias en las características de los directores ADP y no ADP que pueden atribuirse a que ejercen en establecimientos distintos, como su especialidad en educación, y otras que pueden atribuirse al sistema de selección establecido en la ley de directores ADP, entre las cuales resulta especialmente importante la distribución de sus horas de contrato entre funciones directivas y docentes, pues es esperable que estas funciones afecten su desempeño directivo. También es muy importante destacar las diferencias en las condiciones laborales de los directores municipales según su sistema de selección, pues representa una significativa brecha en las condiciones en que cada director desempeña su función, lo que eventualmente podría tener consecuencias sobre los resultados de su gestión directiva y, por ende, en los resultados del establecimiento, tanto académicos como no académicos. Sin embargo, determinar dicha relación escapa a las posibilidades del presente estudio.

En el siguiente apartado, se buscará evaluar si existe una relación entre la presencia de un director seleccionado mediante concurso público en el marco de la ley N° 20501 y los resultados Simce de estos establecimientos.

IV.

Los directores ADP ¿han impactado en el liderazgo de los equipos directivos y el rendimiento académico de sus establecimientos (4º básico)?

A pesar de que la selección mediante concurso ADP no cuenta con los años suficientes como para que se pueda observar un impacto real en los aprendizajes de los estudiantes, se buscó hacer una primera aproximación a estas mejoras. Para esto, se utilizó una metodología de *matching*. Esto permite restringir la comparación a establecimientos que eran similares tanto en términos de sus características institucionales, como de su cuerpo directivo y su desempeño Simce previo. Con esto se busca aproximar un escenario en que el sistema de selección del director hubiese sido asignado aleatoriamente entre los establecimientos municipales.

En el Anexo, tabla 6, puede consultarse el balance alcanzado en las características de los establecimientos⁷. Después del *matching*, no se observan diferencias significativas en las características de los establecimientos que se están comparando; es decir, se trata de establecimientos que eran similares antes de la entrada en vigencia de la ley.

Para los análisis del impacto sobre liderazgo del equipo directivo en establecimientos ADP, se utilizaron los indicadores de “liderazgo directivo” y “liderazgo pedagógico” construidos a partir de los cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación aplicado a los docentes durante el proceso Simce 2014. Mientras el liderazgo directivo captura la capacidad del equipo directivo de establecer un proyecto común entre los miembros de la comunidad educativa, el liderazgo pedagógico refiere a la capacidad de ofrecer apoyo a las labores docentes por parte del equipo directivo.

En relación a lo anterior, se observan indicios sobre las diferencias en el liderazgo directivo y pedagógico que presentan los Directores seleccionados por ADP. Aunque la distinción no resulta estadísticamente significativa, la dirección de las estimaciones muestran una mayor capacidad del equipo directivo de establecer un proyecto común entre los miembros de la comunidad educativa y una mayor realización de prácticas de apoyo por parte del equipo para fortalecer el trabajo de enseñanza realizado por los docentes (ver tabla 7 en el Anexo).

Para los análisis del impacto sobre resultados académicos se trabajó con resultados Simce 4º básico del año 2014 en las pruebas de Lectura y Matemáticas.

En Lectura no existe evidencia sobre un impacto (positivo o negativo) de contar con un director seleccionado de acuerdo a la ley N° 20501 sobre el Simce de 4º básico (2014), en comparación con los resultados obtenidos por establecimientos municipales comparables (Anexo, tabla 8).

⁷ El análisis se realizó cruzando las bases de datos del Servicio Civil con la base Idoneidad Docente y resúmenes por establecimiento del Mineduc (2011), así como los resultados Simce 2011. Producto de casos sin información completa, establecimientos que reportan más de un director, y la existencia de directores ADP seleccionados después de la última evaluación Simce disponible, la base final tiene información para 1.611 establecimientos, de los cuales 580 tiene un director ADP y 1.031 no lo tienen.

En Matemática por su parte, no existe evidencia sobre el impacto (positivo o negativo) de contar con un director seleccionado de acuerdo a la ley N° 20501 sobre el Simce 4° básico (2014), en comparación con los resultados obtenidos por establecimientos municipales comparables (Anexo, tabla 8).

Los resultados recién reportados deben interpretarse con cautela. La principal limitación se debe a la falta de información sobre la fecha de nombramiento de cada director, por lo que no es posible determinar con precisión el tiempo durante el cual el director ADP ha estado cumpliendo sus funciones en el establecimiento. Por ende, se está evaluando el impacto de “exposiciones” muy diferentes, pudiendo haber directores ADP en ejercicio desde fines del año 2011, hasta directores que recién a inicios del año 2014 asumieron su cargo.

Por otro lado, la literatura indica que uno de los principales mecanismos que tiene el director para influir en el desempeño académico de los establecimientos es gestionando el cuerpo de profesores (Branch, Rivkin y Hanushek, 2012). Sin embargo, se requiere cierto tiempo de ejercicio para configurar el cuerpo docente, aun cuando la ley N° 20501 entregue mayores atribuciones a los directores para ello. Así, una evaluación de impacto sobre los directores ADP que entregue resultados más robustos requiere contar con mejores datos y un mayor tiempo de exposición de los establecimientos a los directores seleccionados por concurso público. Este trabajo debiera realizarse considerando al menos 2 años de ejercicio del nuevo director.



Comentarios finales

El sistema de reclutamiento de directores de establecimientos públicos basado en la ley 20.501, que pone en el centro las capacidades de los potenciales directores más allá de su antigüedad y experiencia en el sistema, ha representado un tremendo avance para el país y para nuestro objetivo de proveer una educación de calidad para todos, y sobre todo a quienes más lo necesitan.

El reclutamiento de directores a través de un sistema meritocrático como es el sistema de Alta Dirección Pública es algo deseable; sin embargo, los hallazgos presentados en este documento, sugieren que el nivel de avance en la selección de directores municipales mediante concurso público ha sido disímil a lo largo del país: hay regiones donde ha habido un avance notable en la política de reclutamiento, mientras que en otra es factible hacer mayores esfuerzos para avanzar más en su implementación. En efecto, hay regiones que cuentan con muy pocos directores elegidos por ADP como en Arica y Parinacota (12%) y Tarapacá (21%), y otras como la Región de Magallanes que ha nombrado un director por concurso ADP en el 69% de sus establecimientos. En la región Metropolitana, el estado de avance es del 39%.

Los establecimientos donde más se ha avanzado en relación al nombramiento de directores ADP, son establecimientos urbanos, de alta matrícula, que ofrecen educación media (preferentemente científico humanista), y de mayor nivel socioeconómico. Si bien estos resultados reflejan una alta cobertura de directores ADP en términos de matrícula, reflejan también falencias en términos de la focalización de la política, pues los establecimientos más vulnerables y en etapas cruciales de la educación escolar (parvularia y básica) se encuentran rezagados en lo que respecta al nombramiento de sus directores a través de la nueva ley. Existen diferencias importantes en las características de los directores seleccionados por ADP y el resto de los directores municipales. Al comparar directores en establecimientos similares, es decir, donde las diferencias no son atribuibles a las características de los establecimientos educacionales donde ejercen, las diferencias más notorias entre directores ADP y directores no ADP son la edad y experiencia. En efecto, los directores ADP son más jóvenes y tienen menos años de experiencia en el sistema escolar y en su establecimiento que los directores no ADP. Por otro lado, existen diferencias importantes en las condiciones de ejercicio de la dirección: los directores ADP cuentan con una mayor proporción de su jornada destinada a funciones directivas, en relación con otros directores de establecimientos comparables.

Es importante destacar que los datos sugieren que los directores seleccionados por ADP presentan indicios de un mayor liderazgo directivo y pedagógico en relación a los directores no ADP. Si bien la diferencia observada no es estadísticamente significativa, el nivel de liderazgo pedagógico observado en los directores ADP es mayor que el observado entre directores no ADP, lo cual puede permitir una mejor gestión y apoyo al trabajo docente entre los primeros. Si bien la dirección de la relación observada es alentadora, en tanto sugiere que esta política ayuda a impulsar el liderazgo directivo en establecimientos municipales, la no significancia de la relación hace pensar que el poco tiempo de penetración de la política y el tiempo en el que se ha realizado este estudio no permiten observar relaciones más contundentes.

Del mismo modo, el poco tiempo de penetración de esta política no ha permitido que se observen efectos estadísticamente significativos del sistema de selección ADP en el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, es razonable pensar que un estudio

similar realizado más adelante en el tiempo, cuando la política lleve un mayor tiempo de implementación, efectivamente encuentre ganancias atribuibles al sistema ADP en términos de aprendizaje de los alumnos. Así, el valor de esta nueva política, que permite que buenos candidatos, con adecuadas competencias y reclutados en un proceso transparente, es justamente el de generar diferencias relevantes en el sistema.

Finalmente, cabe destacar que los resultados presentados constituyen un avance en relación al conocimiento disponible sobre los directores ADP, buscando aproximar el impacto de esta política sobre el perfil de los directores municipales y el desempeño académico de sus escuelas. Sin embargo, deben ser interpretados con precaución, pues tanto la limitación de los datos como el carácter reciente del nuevo sistema de selección hacen difícil establecer conclusiones más definitivas al respecto.

En todo caso, esta es una política que debiera ser fortalecida por el principio meritocrático que sostiene. Además, el fortalecimiento del reclutamiento de directores a través del sistema de ADP, hace más probable encontrar externalidades beneficiosas como un liderazgo directivo aumentado, o mejores aprendizajes en nuestros estudiantes. En primer lugar, es necesario fortalecer los concursos en las regiones y los establecimientos donde la política ha penetrado menos. En segundo lugar, creemos importantísimo que el reclutamiento de directores debe estar acompañado de un sistema de acompañamiento y apoyo a los nuevos directores, para apuntalar su liderazgo directivo y sus posibilidades de éxito. Finalmente, es imperante mejorar la calidad de los datos con los que contamos para hacer un correcto seguimiento de la política en el futuro.



Referencias

A Branch, G., Hanushek, E., y Rivkin, S. (2012). Estimating the effect of leaders on public sector productivity: the case of school principals, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper N° 17.803, 42 pp.

Centro de Políticas Públicas (2014). Caracterización de Directores/as electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N° 20501, Informe Final de Estudios, PUC, 154 pp.

Coelli, M. y Green, D. (2012). Leadership effects: schools principals and student outcomes, *Economics of Education Review* 31, 92-109.

Hanushek, E. y Rivkin, S. (2011). Generalizations about Using Value-Added Measures of Teacher Quality, *American Economic Review*, 267-271.

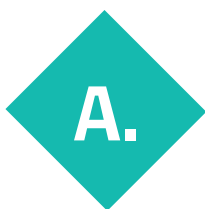
Hörn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile, *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, vol. 9, n° 2, 82-104.

Leithwood, K.; Seashore L. K.; Anderson, S.; Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Nueva York: Wallace Foundation. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>

Rosenbaum, P. (2009). *Design of Observational Studies*, Springer, 384 pp.

Volante, P. (2015). Validación del proceso de Assessment Center para la selección de directivos escolares, *Estudios de Política Educativa n° 2*, Centro de Estudios MINEDUC.

Williamson, C., e Irarrázaval, I. (2016). Modernización del Sistema de Alta Dirección Pública: un paso necesario pero insuficiente, *Apuntes Legislativos*, Centro UC de Políticas Públicas, 10 pp.



Anexo

Tabla 1. Distribución de los establecimientos no elegibles, elegibles, y nombrados por ADP según región y comuna.

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|---------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ARICA Y PARINACOTA | | | | | |
| ARICA | 3 | 37 | 9 | 92,5 | 24,32 |
| CAMARONES | 8 | 1 | 0 | 11,11 | 0 |
| GENERAL LAGOS | 8 | 1 | 0 | 11,11 | 0 |
| PUTRE | 5 | 2 | 0 | 28,57 | 0 |
| Total | 24 | 41 | 9 | 63,08 | 21,95 |
| TARAPACÁ | | | | | |
| ALTO HOSPICIO | 0 | 3 | 0 | 100 | 0 |
| CAMINA | 8 | 2 | 0 | 20 | 0 |
| COLCHANE | 3 | 2 | 0 | 40 | 0 |
| HUARA | 8 | 4 | 0 | 33,33 | 0 |
| IQUIQUE | 0 | 26 | 7 | 100 | 26,92 |
| PICA | 0 | 5 | 2 | 100 | 40 |
| POZO ALMONTE | 1 | 9 | 2 | 90 | 22,22 |
| Total | 20 | 51 | 11 | 71,83 | 21,57 |
| ANTOFAGASTA | | | | | |
| ANTOFAGASTA | 0 | 52 | 6 | 100 | 11,54 |
| CALAMA | 3 | 34 | 14 | 91,89 | 41,18 |
| MARIA ELENA | 1 | 2 | 2 | 66,67 | 100 |
| MEJILLONES | 0 | 4 | 0 | 100 | 0 |
| OLLAGÜE | 0 | 1 | 0 | 100 | 0 |
| SAN PEDRO DE ATACAMA | 2 | 7 | 2 | 77,78 | 28,57 |
| SIERRA GORDA | 0 | 2 | 0 | 100 | 0 |
| TALTAL | 0 | 6 | 5 | 100 | 83,33 |
| TOCOPILLA | 1 | 9 | 8 | 90 | 88,89 |
| Total | 7 | 117 | 37 | 94,35 | 31,62 |
| ATACAMA | | | | | |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ALTO DEL CARMEN | 13 | 4 | 3 | 23,53 | 75 |
| CALDERA | 1 | 5 | 3 | 83,33 | 60 |
| CHAÑARAL | 1 | 7 | 3 | 87,5 | 42,86 |
| COPIAPÓ | 1 | 30 | 19 | 96,77 | 63,33 |
| DIEGO DE ALMAGRO | 0 | 5 | 3 | 100 | 60 |
| FREIRINA | 1 | 5 | 0 | 83,33 | 0 |
| HUASCO | 2 | 4 | 3 | 66,67 | 75 |
| TIERRA AMARILLA | 4 | 6 | 4 | 60 | 66,67 |
| VALLENAR | 6 | 21 | 7 | 77,78 | 33,33 |
| Total | 29 | 87 | 45 | 75 | 51,72 |

COQUIMBO

| | | | | | |
|--------------|-----|-----|----|-------|-------|
| ANDACOLLO | 2 | 8 | 2 | 80 | 25 |
| CANELA | 21 | 7 | 2 | 25 | 28,57 |
| COMBARBALÁ | 19 | 11 | 5 | 36,67 | 45,45 |
| COQUIMBO | 3 | 37 | 2 | 92,5 | 5,41 |
| ILLAPEL | 8 | 14 | 10 | 63,64 | 71,43 |
| LA HIGUERA | 3 | 4 | 2 | 57,14 | 50 |
| LA SERENA | 8 | 36 | 12 | 81,82 | 33,33 |
| LOS VILOS | 7 | 6 | 2 | 46,15 | 33,33 |
| MONTE PATRIA | 27 | 18 | 10 | 40 | 55,56 |
| OVALLE | 33 | 48 | 11 | 59,26 | 22,92 |
| PAIGUANO | 1 | 9 | 2 | 90 | 22,22 |
| PUNITAQUI | 20 | 5 | 2 | 20 | 40 |
| RÍO HURTADO | 10 | 10 | 2 | 50 | 20 |
| SALAMANCA | 2 | 17 | 2 | 89,47 | 11,76 |
| VICUÑA | 7 | 12 | 9 | 63,16 | 75 |
| Total | 171 | 242 | 75 | 58,6 | 30,99 |

VALPARAÍSO

| | | | | | |
|-------------|---|----|---|-------|-------|
| ALGARROBO | 1 | 4 | 4 | 80 | 100 |
| CABILDO | 3 | 13 | 7 | 81,25 | 53,85 |
| CALERA | 0 | 11 | 8 | 100 | 72,73 |
| CALLE LARGA | 0 | 7 | 0 | 100 | 0 |
| CARTAGENA | 0 | 6 | 2 | 100 | 33,33 |
| CASABLANCA | 0 | 8 | 7 | 100 | 87,5 |
| CATEMU | 0 | 8 | 0 | 100 | 0 |
| CONCÓN | 0 | 4 | 4 | 100 | 100 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|----------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| EL QUISCO | 0 | 4 | 1 | 100 | 25 |
| EL TABO | 0 | 2 | 1 | 100 | 50 |
| HIJUELAS | 0 | 9 | 6 | 100 | 66,67 |
| ISLA DE PASCUA | 0 | 2 | 2 | 100 | 100 |
| JUAN FERNÁNDEZ | 0 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| LA CRUZ | 1 | 4 | 0 | 80 | 0 |
| LA LIGUA | 7 | 17 | 5 | 70,83 | 29,41 |
| LIMACHE | 1 | 9 | 7 | 90 | 77,78 |
| LLAILLAY | 1 | 11 | 7 | 91,67 | 63,64 |
| LOS ANDES | 0 | 15 | 8 | 100 | 53,33 |
| NOGALES | 0 | 4 | 3 | 100 | 75 |
| OLMUÉ | 2 | 9 | 1 | 81,82 | 11,11 |
| PANQUEHUE | 0 | 6 | 3 | 100 | 50 |
| PAPUDO | 0 | 3 | 1 | 100 | 33,33 |
| PETORCA | 4 | 9 | 0 | 69,23 | 0 |
| PUCHUNCAVÍ | 1 | 13 | 2 | 92,86 | 15,38 |
| PUTAENDO | 0 | 11 | 5 | 100 | 45,45 |
| QUILLOTA | 1 | 18 | 10 | 94,74 | 55,56 |
| QUILPUÉ | 0 | 25 | 0 | 100 | 0 |
| QUINTERO | 0 | 6 | 5 | 100 | 83,33 |
| RINCONADA | 0 | 3 | 0 | 100 | 0 |
| SAN ANTONIO | 2 | 22 | 7 | 91,67 | 31,82 |
| SAN ESTEBAN | 3 | 9 | 2 | 75 | 22,22 |
| SAN FELIPE | 1 | 23 | 23 | 95,83 | 100 |
| SANTA MARÍA | 0 | 7 | 0 | 100 | 0 |
| SANTO DOMINGO | 4 | 4 | 0 | 50 | 0 |
| VALPARAÍSO | 0 | 55 | 18 | 100 | 32,73 |
| VILLA ALEMANA | 0 | 15 | 4 | 100 | 26,67 |
| VIÑA DEL MAR | 0 | 49 | 13 | 100 | 26,53 |
| ZAPALLAR | 0 | 4 | 1 | 100 | 25 |
| Total | 32 | 430 | 168 | 93,07 | 39,07 |

| | METROPOLITANA DE SANTIAGO | | | | |
|-----------------|---------------------------|----|----|-----|-------|
| ALHUÉ | 0 | 5 | 1 | 100 | 20 |
| BUIN | 0 | 14 | 11 | 100 | 78,57 |
| CALERA DE TANGO | 0 | 3 | 0 | 100 | 0 |
| CERRILLOS | 0 | 9 | 8 | 100 | 88,89 |
| CERRO NAVIA | 0 | 19 | 0 | 100 | 0 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|---------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| COLINA | 0 | 20 | 0 | 100 | 0 |
| CONCHALÍ | 0 | 19 | 0 | 100 | 0 |
| CURACAVÍ | 0 | 7 | 6 | 100 | 85,71 |
| EL BOSQUE | 0 | 22 | 0 | 100 | 0 |
| EL MONTE | 0 | 6 | 6 | 100 | 100 |
| ESTACIÓN CENTRAL | 0 | 15 | 10 | 100 | 66,67 |
| HUECHURABA | 0 | 7 | 7 | 100 | 100 |
| INDEPENDENCIA | 0 | 9 | 4 | 100 | 44,44 |
| ISLA DE MAIPO | 0 | 6 | 4 | 100 | 66,67 |
| LA CISTERNA | 0 | 8 | 1 | 100 | 12,5 |
| LA FLORIDA | 0 | 26 | 15 | 100 | 57,69 |
| LA GRANJA | 1 | 15 | 10 | 93,75 | 66,67 |
| LA PINTANA | 0 | 13 | 8 | 100 | 61,54 |
| LA REINA | 0 | 7 | 3 | 100 | 42,86 |
| LAMPA | 0 | 13 | 2 | 100 | 15,38 |
| LAS CONDES | 0 | 6 | 6 | 100 | 100 |
| LO BARNECHEA | 0 | 6 | 4 | 100 | 66,67 |
| LO ESPEJO | 0 | 15 | 6 | 100 | 40 |
| LO PRADO | 0 | 13 | 7 | 100 | 53,85 |
| MACUL | 0 | 9 | 8 | 100 | 88,89 |
| MAIPÚ | 0 | 26 | 12 | 100 | 46,15 |
| MARÍA PINTO | 0 | 7 | 6 | 100 | 85,71 |
| MELIPILLA | 0 | 27 | 0 | 100 | 0 |
| ÑUÑO A | 0 | 18 | 16 | 100 | 88,89 |
| PADRE HURTADO | 0 | 4 | 3 | 100 | 75 |
| PAINE | 0 | 17 | 15 | 100 | 88,24 |
| PEDRO AGUIRRE CERDA | 0 | 15 | 5 | 100 | 33,33 |
| PENAFLO R | 0 | 13 | 6 | 100 | 46,15 |
| PENALOLEN | 0 | 15 | 12 | 100 | 80 |
| PIRQUE | 0 | 5 | 2 | 100 | 40 |
| PROVIDENCIA | 0 | 11 | 10 | 100 | 90,91 |
| PUDAHUEL | 0 | 19 | 10 | 100 | 52,63 |
| PUENTE ALTO | 0 | 27 | 23 | 100 | 85,19 |
| QUILICURA | 0 | 12 | 3 | 100 | 25 |
| QUINTA NORMAL | 0 | 19 | 15 | 100 | 78,95 |
| RECOLETA | 0 | 18 | 14 | 100 | 77,78 |
| RENCA | 0 | 15 | 0 | 100 | 0 |
| SAN BERNARDO | 0 | 41 | 23 | 100 | 56,1 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|-------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| SAN JOAQUÍN | 0 | 9 | 4 | 100 | 44,44 |
| SAN JOSÉ DE MAIPO | 1 | 8 | 0 | 88,89 | 0 |
| SAN MIGUEL | 0 | 10 | 3 | 100 | 30 |
| SAN PEDRO | 0 | 11 | 0 | 100 | 0 |
| SAN RAMÓN | 0 | 12 | 0 | 100 | 0 |
| SANTIAGO | 0 | 44 | 31 | 100 | 70,45 |
| TALAGANTE | 1 | 13 | 3 | 92,86 | 23,08 |
| TILTIL | 2 | 7 | 0 | 77,78 | 0 |
| VITACURA | 0 | 2 | 2 | 100 | 100 |
| Total | 5 | 717 | 345 | 99,31 | 48,12 |

LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS

| | | | | | |
|-------------|---|----|---|-------|-------|
| CHÉPICA | 9 | 9 | 2 | 50 | 22,22 |
| CHIMBARONGO | 0 | 22 | 0 | 100 | 0 |
| CODEGUA | 0 | 8 | 8 | 100 | 100 |
| COINCO | 0 | 5 | 4 | 100 | 80 |
| COLTAUCO | 0 | 13 | 3 | 100 | 23,08 |
| DOÑIHUE | 0 | 9 | 4 | 100 | 44,44 |
| GRANEROS | 0 | 9 | 8 | 100 | 88,89 |
| LA ESTRELLA | 0 | 3 | 0 | 100 | 0 |
| LAS CABRAS | 5 | 9 | 4 | 64,29 | 44,44 |
| LITUECHE | 2 | 5 | 0 | 71,43 | 0 |
| LOLOL | 7 | 4 | 2 | 36,36 | 50 |
| MACHALÍ | 1 | 8 | 3 | 88,89 | 37,5 |
| MALLOA | 1 | 7 | 5 | 87,5 | 71,43 |
| MARCHIHUE | 3 | 7 | 2 | 70 | 28,57 |
| MOSTAZAL | 0 | 10 | 6 | 100 | 60 |
| NANCAGUA | 0 | 8 | 5 | 100 | 62,5 |
| NAVIDAD | 5 | 5 | 4 | 50 | 80 |
| OLIVAR | 0 | 4 | 0 | 100 | 0 |
| PALMILLA | 0 | 8 | 4 | 100 | 50 |
| PAREDONES | 7 | 7 | 5 | 50 | 71,43 |
| PERALILLO | 1 | 6 | 4 | 85,71 | 66,67 |
| PEUMO | 0 | 6 | 0 | 100 | 0 |
| PICHIDEGUA | 1 | 13 | 3 | 92,86 | 23,08 |
| PICHILEMU | 7 | 8 | 5 | 53,33 | 62,5 |
| PLACILLA | 0 | 7 | 1 | 100 | 14,29 |
| PUMANQUE | 5 | 2 | 0 | 28,57 | 0 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|-------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| QUINTA DE TILCOCO | 0 | 6 | 3 | 100 | 50 |
| RANCAGUA | 0 | 36 | 30 | 100 | 83,33 |
| RENGO | 0 | 27 | 13 | 100 | 48,15 |
| REQUÍNOA | 0 | 11 | 4 | 100 | 36,36 |
| SAN FERNANDO | 0 | 21 | 9 | 100 | 42,86 |
| SAN VICENTE | 6 | 17 | 7 | 73,91 | 41,18 |
| SANTA CRUZ | 1 | 21 | 8 | 95,45 | 38,1 |
| Total | 61 | 341 | 156 | 84,83 | 45,75 |

MAULE

| | | | | | |
|-----------------|----|----|----|-------|-------|
| CAUQUENES | 14 | 21 | 0 | 60 | 0 |
| CHANCO | 12 | 5 | 2 | 29,41 | 40 |
| COLBÚN | 4 | 11 | 0 | 73,33 | 0 |
| CONSTITUCIÓN | 14 | 11 | 0 | 44 | 0 |
| CUREPTO | 18 | 7 | 3 | 28 | 42,86 |
| CURICÓ | 2 | 41 | 23 | 95,35 | 56,1 |
| EMPEDRADO | 1 | 3 | 1 | 75 | 33,33 |
| HUALAÑÉ | 3 | 8 | 2 | 72,73 | 25 |
| LICANTÉN | 0 | 4 | 2 | 100 | 50 |
| LINARES | 17 | 25 | 5 | 59,52 | 20 |
| LONGAVÍ | 6 | 22 | 0 | 78,57 | 0 |
| MAULE | 1 | 11 | 6 | 91,67 | 54,55 |
| MOLINA | 3 | 20 | 0 | 86,96 | 0 |
| PARRAL | 11 | 14 | 10 | 56 | 71,43 |
| PELARCO | 1 | 5 | 2 | 83,33 | 40 |
| PELLUHUE | 0 | 7 | 2 | 100 | 28,57 |
| PENCAHUE | 7 | 5 | 0 | 41,67 | 0 |
| RAUCO | 1 | 6 | 2 | 85,71 | 33,33 |
| RETIRO | 7 | 14 | 5 | 66,67 | 35,71 |
| RIO CLARO | 3 | 9 | 5 | 75 | 55,56 |
| ROMERAL | 0 | 10 | 1 | 100 | 10 |
| SAGRADA FAMILIA | 2 | 10 | 9 | 83,33 | 90 |
| SAN CLEMENTE | 11 | 30 | 14 | 73,17 | 46,67 |
| SAN JAVIER | 11 | 18 | 2 | 62,07 | 11,11 |
| SAN RAFAEL | 0 | 6 | 3 | 100 | 50 |
| TALCA | 0 | 48 | 43 | 100 | 89,58 |
| TENO | 1 | 16 | 8 | 94,12 | 50 |
| VICHUQUÉN | 3 | 4 | 3 | 57,14 | 75 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|---------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| VILLA ALEGRE | 0 | 12 | 4 | 100 | 33,33 |
| YERBAS BUENAS | 2 | 8 | 4 | 80 | 50 |
| Total | 155 | 411 | 161 | 72,61 | 39,17 |

| | BIOBÍO | | | | |
|---------------|--------|----|----|-------|-------|
| ALTO BIOBÍO | 0 | 5 | 2 | 100 | 40 |
| ANTUCO | 0 | 4 | 1 | 100 | 25 |
| ARAUCO | 13 | 19 | 9 | 59,38 | 47,37 |
| BULNES | 0 | 18 | 0 | 100 | 0 |
| CABRERO | 12 | 8 | 6 | 40 | 75 |
| CAÑETE | 2 | 19 | 2 | 90,48 | 10,53 |
| CHIGUAYANTE | 0 | 9 | 7 | 100 | 77,78 |
| CHILLÁN | 0 | 38 | 19 | 100 | 50 |
| CHILLÁN VIEJO | 0 | 7 | 0 | 100 | 0 |
| COBQUECURA | 9 | 7 | 0 | 43,75 | 0 |
| COELEMÚ | 7 | 8 | 6 | 53,33 | 75 |
| COIHUECO | 7 | 16 | 0 | 69,57 | 0 |
| CONCEPCIÓN | 2 | 33 | 30 | 94,29 | 90,91 |
| CONTULMO | 12 | 3 | 0 | 20 | 0 |
| CORONEL | 0 | 28 | 20 | 100 | 71,43 |
| CURANILAHUE | 6 | 12 | 1 | 66,67 | 8,33 |
| EL CARMEN | 8 | 14 | 3 | 63,64 | 21,43 |
| FLORIDA | 10 | 7 | 4 | 41,18 | 57,14 |
| HUALPÉN | 0 | 11 | 10 | 100 | 90,91 |
| HUALQUI | 15 | 7 | 0 | 31,82 | 0 |
| LAJA | 3 | 10 | 4 | 76,92 | 40 |
| LEBU | 3 | 15 | 7 | 83,33 | 46,67 |
| LOS ÁLAMOS | 3 | 9 | 3 | 75 | 33,33 |
| LOS ÁNGELES | 3 | 43 | 17 | 93,48 | 39,53 |
| LOTA | 0 | 15 | 0 | 100 | 0 |
| MULCHÉN | 10 | 13 | 6 | 56,52 | 46,15 |
| NACIMIENTO | 12 | 9 | 4 | 42,86 | 44,44 |
| NEGRETE | 0 | 4 | 1 | 100 | 25 |
| NINHUE | 1 | 8 | 2 | 88,89 | 25 |
| NIQUÉN | 1 | 12 | 6 | 92,31 | 50 |
| PEMUCO | 7 | 6 | 0 | 46,15 | 0 |
| PENCO | 0 | 15 | 0 | 100 | 0 |
| PINTO | 1 | 11 | 0 | 91,67 | 0 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|---------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| PORTEZUELO | 1 | 4 | 0 | 80 | 0 |
| QUILACO | 3 | 4 | 1 | 57,14 | 25 |
| QUILLECO | 9 | 5 | 3 | 35,71 | 60 |
| QUILLÓN | 1 | 10 | 0 | 90,91 | 0 |
| QUIRIHUE | 6 | 7 | 0 | 53,85 | 0 |
| RANQUIL | 1 | 7 | 1 | 87,5 | 14,29 |
| SAN CARLOS | 2 | 28 | 10 | 93,33 | 35,71 |
| SAN FABIÁN | 0 | 6 | 1 | 100 | 16,67 |
| SAN IGNACIO | 2 | 12 | 0 | 85,71 | 0 |
| SAN NICOLÁS | 4 | 9 | 1 | 69,23 | 11,11 |
| SAN PEDRO DE LA PAZ | 0 | 11 | 6 | 100 | 54,55 |
| SAN ROSENDO | 2 | 1 | 1 | 33,33 | 100 |
| SANTA BÁRBARA | 1 | 11 | 3 | 91,67 | 27,27 |
| SANTA JUANA | 15 | 6 | 4 | 28,57 | 66,67 |
| TALCAHUANO | 0 | 35 | 21 | 100 | 60 |
| TIRÚA | 6 | 9 | 0 | 60 | 0 |
| TOMÉ | 7 | 25 | 9 | 78,13 | 36 |
| TREGUACO | 9 | 4 | 0 | 30,77 | 0 |
| TUCAPEL | 7 | 6 | 3 | 46,15 | 50 |
| YUMBEL | 0 | 13 | 5 | 100 | 38,46 |
| YUNGAY | 6 | 9 | 2 | 60 | 22,22 |
| Total | 229 | 665 | 241 | 74,38 | 36,24 |

LA ARAUCANÍA

| | | | | | |
|------------|----|----|----|-------|-------|
| ANGOL | 5 | 17 | 7 | 77,27 | 41,18 |
| CARAHUE | 17 | 10 | 0 | 37,04 | 0 |
| CHOLCHOL | 11 | 1 | 1 | 8,33 | 100 |
| COLLIPULLI | 7 | 10 | 6 | 58,82 | 60 |
| CUNCO | 12 | 7 | 2 | 36,84 | 28,57 |
| CURACAUTÍN | 10 | 8 | 0 | 44,44 | 0 |
| CURARREHUE | 4 | 4 | 0 | 50 | 0 |
| ERCILLA | 5 | 5 | 0 | 50 | 0 |
| FREIRE | 4 | 10 | 0 | 71,43 | 0 |
| GALVARINO | 6 | 15 | 3 | 71,43 | 20 |
| GORBEA | 8 | 6 | 5 | 42,86 | 83,33 |
| LAUTARO | 8 | 19 | 10 | 70,37 | 52,63 |
| LONCOCHE | 9 | 8 | 2 | 47,06 | 25 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|-----------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| LONQUIMAY | 7 | 10 | 6 | 58,82 | 60 |
| LOS SAUCES | 15 | 5 | 3 | 25 | 60 |
| LUMACO | 11 | 4 | 0 | 26,67 | 0 |
| MELIPEUCO | 5 | 2 | 0 | 28,57 | 0 |
| NUEVA IMPERIAL | 15 | 6 | 3 | 28,57 | 50 |
| PADRE LAS CASAS | 0 | 13 | 0 | 100 | 0 |
| PERQUENCO | 0 | 4 | 0 | 100 | 0 |
| PITRUFQUÉN | 4 | 9 | 0 | 69,23 | 0 |
| PUCÓN | 0 | 12 | 4 | 100 | 33,33 |
| PURÉN | 11 | 6 | 2 | 35,29 | 33,33 |
| RENAICO | 2 | 4 | 3 | 66,67 | 75 |
| SAAVEDRA | 0 | 8 | 2 | 100 | 25 |
| TEMUCO | 1 | 41 | 19 | 97,62 | 46,34 |
| TEODORO SCHMIDT | 10 | 4 | 2 | 28,57 | 50 |
| TOLTÉN | 8 | 5 | 5 | 38,46 | 100 |
| TRAIGUÉN | 5 | 8 | 3 | 61,54 | 37,5 |
| VICTORIA | 2 | 19 | 13 | 90,48 | 68,42 |
| VILCÚN | 3 | 9 | 0 | 75 | 0 |
| VILLARRICA | 5 | 13 | 8 | 72,22 | 61,54 |
| Total | 210 | 302 | 109 | 58,98 | 36,09 |

| | LOS RÍOS | | | | |
|-------------|-----------------|-----|----|-------|-------|
| CORRAL | 5 | 4 | 3 | 44,44 | 75 |
| FUTRONO | 8 | 6 | 3 | 42,86 | 50 |
| LA UNIÓN | 10 | 18 | 9 | 64,29 | 50 |
| LAGO RANCO | 4 | 8 | 0 | 66,67 | 0 |
| LANCO | 3 | 7 | 2 | 70 | 28,57 |
| LOS LAGOS | 12 | 8 | 6 | 40 | 75 |
| MAFIL | 5 | 2 | 1 | 28,57 | 50 |
| MARIQUINA | 17 | 6 | 3 | 26,09 | 50 |
| PAILLACO | 7 | 7 | 1 | 50 | 14,29 |
| PANGUIPULLI | 18 | 17 | 9 | 48,57 | 52,94 |
| RÍO BUENO | 13 | 14 | 8 | 51,85 | 57,14 |
| VALDIVIA | 10 | 34 | 11 | 77,27 | 32,35 |
| Total | 112 | 131 | 56 | 53,91 | 42,75 |

| | LOS LAGOS | | | | |
|-------|------------------|----|----|-------|-------|
| ANCUD | 20 | 17 | 11 | 45,95 | 64,71 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|----------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| CALBUCO | 24 | 23 | 8 | 48,94 | 34,78 |
| CASTRO | 13 | 22 | 10 | 62,86 | 45,45 |
| CHAITÉN | 11 | 5 | 2 | 31,25 | 40 |
| CHONCHI | 17 | 11 | 1 | 39,29 | 9,09 |
| COCHAMO | 11 | 3 | 1 | 21,43 | 33,33 |
| CURACO DE VÉLEZ | 6 | 4 | 0 | 40 | 0 |
| DALCAHUE | 9 | 7 | 0 | 43,75 | 0 |
| FRESIA | 9 | 5 | 2 | 35,71 | 40 |
| FRUTILLAR | 3 | 10 | 3 | 76,92 | 30 |
| FUTALEUFÚ | 4 | 2 | 1 | 33,33 | 50 |
| HUALAIHUE | 14 | 7 | 3 | 33,33 | 42,86 |
| LLANQUIHUE | 2 | 6 | 4 | 75 | 66,67 |
| LOS MUERMOS | 11 | 9 | 2 | 45 | 22,22 |
| MAULLÍN | 13 | 10 | 8 | 43,48 | 80 |
| OSORNO | 3 | 38 | 20 | 92,68 | 52,63 |
| PALENA | 5 | 1 | 1 | 16,67 | 100 |
| PUERTO MONTT | 18 | 56 | 22 | 75,68 | 39,29 |
| PUERTO OCTAY | 7 | 6 | 1 | 46,15 | 16,67 |
| PUERTO VARAS | 10 | 10 | 5 | 50 | 50 |
| PUQUELDON | 3 | 5 | 0 | 62,5 | 0 |
| PURRANQUE | 7 | 9 | 4 | 56,25 | 44,44 |
| PUYEHUE | 7 | 9 | 0 | 56,25 | 0 |
| QUEILÉN | 9 | 4 | 2 | 30,77 | 50 |
| QUELLÓN | 21 | 19 | 8 | 47,5 | 42,11 |
| QUEMCHI | 17 | 8 | 1 | 32 | 12,5 |
| QUINCHAO | 4 | 12 | 2 | 75 | 16,67 |
| RÍO NEGRO | 12 | 4 | 1 | 25 | 25 |
| SAN JUAN DE LA COSTA | 7 | 3 | 0 | 30 | 0 |
| SAN PABLO | 3 | 8 | 1 | 72,73 | 12,5 |
| Total | 300 | 333 | 124 | 52,61 | 37,24 |

| | AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO | | | | |
|-------------|--|----|---|-------|-------|
| AYSÉN | 0 | 11 | 3 | 100 | 27,27 |
| CHILE CHICO | 2 | 3 | 2 | 60 | 66,67 |
| CISNES | 1 | 5 | 2 | 83,33 | 40 |
| COCHRANE | 0 | 2 | 1 | 100 | 50 |
| COYHAIQUE | 2 | 15 | 5 | 88,24 | 33,33 |
| GUAITECAS | 1 | 1 | 0 | 50 | 0 |

| | ADP no elegible ¹ | ADP elegible ² | ADP nombrado ³ | % ADP elegible ⁴ | % ADP nombrado ⁵ |
|------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| LAGO VERDE | 2 | 2 | 0 | 50 | 0 |
| O'HIGGINS | 0 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| RÍO IBÁÑEZ | 1 | 4 | 1 | 80 | 25 |
| TORTEL | 0 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| Total | 9 | 45 | 16 | 83,33 | 35,56 |

MAGALLANES

| | | | | | |
|------------------|---|----|----|-------|-------|
| ANTÁRTICA | 1 | 0 | | 0 | |
| CABO DE HORNOS | 1 | 1 | 0 | 50 | 0 |
| LAGUNA BLANCA | 0 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| NATALES | 2 | 9 | 5 | 81,82 | 55,56 |
| PORVENIR | 0 | 2 | 2 | 100 | 100 |
| PRIMAVERA | 0 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| PUNTA ARENAS | 1 | 29 | 20 | 96,67 | 68,97 |
| RÍO VERDE | 0 | 1 | 0 | 100 | 0 |
| SAN GREGORIO | 0 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| TIMAUKEL | 2 | 0 | | 0 | |
| TORRES DEL PAINE | 0 | 2 | 0 | 100 | 0 |
| Total | 7 | 47 | 30 | 87,04 | 63,83 |

Tabla 2a. Descripción de los establecimientos según sistema de selección del director

| | No ADP | ADP | N |
|---------------|--------|-------|------|
| Total | 2.640 | 1.320 | 3960 |
| Porcentaje | 66,67 | 33,33 | 100 |
| <i>Región</i> | | | |
| I | 78,43 | 21,57 | 51 |
| II | 76,07 | 23,93 | 117 |
| III | 55,17 | 44,83 | 87 |
| IV | 75,21 | 24,79 | 242 |
| V | 68,14 | 31,86 | 430 |
| VI | 60,41 | 39,59 | 341 |
| VII | 64,48 | 35,52 | 411 |
| VIII | 67,37 | 32,63 | 665 |
| IX | 70,53 | 29,47 | 302 |
| X | 75,38 | 24,62 | 333 |

| | No ADP | ADP | N |
|-----------------------------------|--------|-------|-------|
| XI | 66,67 | 33,33 | 45 |
| XII | 36,17 | 68,83 | 47 |
| XIII | 61,09 | 38,91 | 717 |
| XIV | 64,12 | 35,88 | 131 |
| XV | 87,12 | 12,1 | 41 |
| <i>Ruralidad</i> | | | |
| Rural | 82,49 | 17,51 | 1.508 |
| Urbano | 56,93 | 43,07 | 2.452 |
| <i>Dependencia</i> | | | |
| DAEM | 66,22 | 33,78 | 2.999 |
| Corporación | 68,05 | 31,95 | 961 |
| <i>Tipo de enseñanza</i> | | | |
| Solo párvulos | 84,62 | 15,38 | 39 |
| Solo básica | 94,03 | 5,97 | 519 |
| Básica y párvulos | 64,48 | 35,52 | 2.351 |
| Solo media | 53,82 | 46,18 | 340 |
| Básica y media | 51,4 | 48,6 | 179 |
| Completo | 50,18 | 49,82 | 275 |
| Otro | 73,93 | 26,07 | 257 |
| <i>Tipo de educación media</i> | | | |
| Media HC | 46,76 | 53,24 | 340 |
| Media TP | 53,7 | 46,3 | 162 |
| Media PV | 57,81 | 42,81 | 292 |
| <i>Grupo Socioeconómico (GSE)</i> | | | |
| Bajo | 70,64 | 29,36 | 1.492 |
| Medio bajo | 64,41 | 35,59 | 1.641 |
| Medio | 55,42 | 44,58 | 397 |
| Medio alto | 33,33 | 66,67 | 27 |
| Sin clasificación | 74,44 | 25,56 | 403 |

| | No ADP | ADP | N |
|-------------------------------|--------|-------|-------|
| Categorías SEP | | | |
| En recuperación | 54,29 | 45,71 | 35 |
| Emergente | 68,61 | 31,39 | 3.128 |
| Autónomo | 51,89 | 48,11 | 528 |
| Sin clasificación | 74,72 | 25,28 | 269 |
| Categoría PIE | | | |
| Sin convenio | 78,73 | 21,17 | 663 |
| Con convenio | 64,24 | 35,76 | 3.297 |
| Categoría de desempeño | | | |
| Alto | 69% | 31% | 132 |
| Medio | 54% | 46% | 1.086 |
| Medio-bajo | 52% | 48% | 863 |
| Insuficiente | 51% | 49% | 451 |

Tabla 2b. Matrícula de los establecimientos según sistema de selección del director

| | No ADP | ADP | Diferencia | N |
|--|---------------|---------------|------------------|--------------|
| <i>Matrícula por tipo de enseñanza</i> | | | | |
| Párvulos | 43,3 | 55,9 | 12,6*** | 2.666 |
| Básica | 187,08 | 310,67 | 123,5*** | 3.324 |
| Media HC | 299,09 | 309,96 | 10,87 | 632 |
| Media TP | 288,36 | 307,99 | 19,62 | 454 |
| <i>Matrícula Prioritarios e Integrados</i> | | | | |
| Prioritarios SEP | 177,28 | 273,56 | 96,28*** | 3.959 |
| Beneficiarios SEP | 148,47 | 230,52 | 82,04*** | 3.959 |
| Integrados | 36,37 | 55,77 | 19,39*** | 3.960 |
| Total | 270,18 | 437,76 | 167,57*** | 3.960 |

* = p<0.05, ** = p<0.01, *** = p<0.001

Tabla 3. Características de los directores según su sistema de selección

| | No ADP | ADP | N |
|-------------------------------|---------|---------|------------|
| Total | 2.104 | 984 | 3.088 |
| Porcentaje | 68,13 | 31,87 | 100 |
| <i>Demográficas</i> | | | Diferencia |
| % Hombres | 56,55 | 57,31 | 0,07 |
| Edad | 55,38 | 53,59 | -1,79*** |
| <i>Perfil académico (%)</i> | | | |
| Estudios en Educación | 99,85 | 99,49 | -0,3 |
| Párvulos | 3,32 | 3,15 | -0,1 |
| Diferencial | 4,37 | 4,26 | -0,1 |
| Ed. básica | 72,43 | 55,58 | -16,8*** |
| Párvulos y básica | 0,23 | 0,3 | 0,07 |
| Ed. media | 19,24 | 34,34 | 15,10*** |
| Básica y media | 1,61 | 3,04 | 1,43*** |
| <i>Inst. Ed. Superior (%)</i> | | | |
| Universidad | 88,26 | 90,04 | 1,78 |
| Centro Formación Técnica | 0,09 | 0 | -0,09 |
| Instituto Profesional | 4,51 | 3,35 | -1,16 |
| Esc. normal | 6,74 | 5,38 | -1,36 |
| <i>Modalidad Estudios (%)</i> | | | |
| Presencial | 92,87 | 97,15 | 4,28*** |
| Semipresencial | 6,08 | 2,03 | -4,05*** |
| A distancia | 0,9 | 0,3 | -0,59 |
| <i>Duración y egreso</i> | | | |
| Semestres de estudio | 8,18 | 8,46 | 0,28*** |
| Año de egreso | 1985,55 | 1986,49 | 0,94* |
| <i>Años en educación</i> | | | |
| En sistema escolar | 29,7 | 26,38 | -3,31*** |
| En el establecimiento | 13,07 | 7,81 | -5,26*** |
| <i>Condiciones laborales</i> | | | |
| % Titularidad | 85,69 | 89,73 | 4,04*** |
| Horas de contrato | 43,78 | 43,91 | 0,12 |
| Horas función directiva | 31,05 | 40,82 | 9,77*** |
| Horas en aula | 10,1 | 1,89 | -8,20*** |

* = p<0.05, ** = p<0.01, *** = p<0.001

Tabla 4. Balance de las características entre los establecimientos ADP y no ADP incluidos en el análisis (perfil de los directores)

| | Pre Match | | Post Match |
|-----------------------|-----------|-----|------------|
| Rural | -0,580 | *** | 0,028 |
| Solo básica | -0,290 | *** | 0,011 |
| Media HC | 0,240 | *** | 0,041 |
| Media PV | 0,130 | ** | -0,043 |
| Básica y media | 0,200 | *** | -0,001 |
| Solo media | 0,290 | *** | -0,011 |
| Matrícula básica | 0,420 | *** | 0,015 |
| Matricula HC | 0,230 | *** | 0,036 |
| Matrícula TP | 0,130 | ** | -0,024 |
| Matrícula total | 0,520 | *** | 0,016 |
| Proporción mujeres | 0,100 | * | 0,028 |
| Proporción integrados | -0,190 | *** | -0,003 |
| Corporación | 0,061 | | 0,028 |
| Región 1 | 0,009 | | -0,004 |
| Región 2 | -0,063 | | 0,050 |
| Región 3 | 0,057 | | -0,002 |
| Región 4 | -0,140 | ** | -0,025 |
| Región 5 | -0,043 | | -0,029 |
| Región 6 | 0,034 | | -0,014 |
| Región 7 | 0,062 | | 0,010 |
| Región 8 | -0,037 | | -0,024 |
| Región 9 | 0,039 | | 0,018 |
| Región 10 | -0,095 | * | 0,032 |
| Región 11 | 0,012 | | -0,013 |
| Región 12 | 0,190 | *** | 0,018 |
| Región 14 | 0,003 | | 0,017 |
| Región 15 | -0,110 | * | 0,020 |
| GSE bajo | -0,270 | *** | 0,000 |
| GSE medio bajo | 0,100 | * | -0,010 |
| GSE medio alto | 0,150 | ** | 0,016 |
| Director universidad | -0,091 | | -0,043 |
| Director CFT/IP | -0,090 | | 0,035 |
| Director normalista | 0,150 | ** | 0,031 |

| | Pre Match | | Post Match |
|-----------------------------|-----------|-----|------------|
| Director est. presencial | 0,110 | * | -0,016 |
| Director est. no presencial | -0,110 | * | 0,013 |
| Director hombre | -0,016 | | 0,044 |
| Director edad | 0,170 | *** | -0,010 |
| Director prof. básica | -0,240 | *** | 0,003 |
| Director prof. media | 0,210 | *** | -0,018 |
| Director titular | 0,029 | | 0,023 |
| Director contrato | 0,037 | | 0,001 |
| Director exp. escolar | 0,120 | ** | -0,007 |
| Director exp. escuela | 0,026 | | 0,000 |

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$, *** = $p < 0.001$

Nota: Las diferencias antes y después del *matching* corresponden a diferencias estandarizadas (Rosenbaum, 2009).

Tabla 5. Efecto del sistema de selección sobre el perfil de los directores municipales

| | Pre Match | Post Match | | |
|-------------------------------|------------|------------|------|------------|
| | Diferencia | No ADP | ADP | Diferencia |
| % Hombres | 0,07 | 56,6 | 57,7 | 1,1 |
| Edad | -1,79*** | 56,3 | 53,2 | -3,09*** |
| <i>Perfil académico (%)</i> | | | | |
| Estudios en Educación | -0,3 | 100 | 100 | -0,0 |
| Párvulos | -0,1 | 2,8 | 3,4 | 0,5 |
| Diferencial | -0,1 | 1,3 | 2,6 | 1,2 |
| Ed. Básica | -16,8*** | 70,3 | 66,1 | -4,2 |
| Párvulos y básica | 0,07 | 0,1 | 0,07 | -0,00 |
| Ed. media | 15,10*** | 24,4 | 27,8 | 3,4 |
| Básica y media | 1,43*** | 1,6 | 1,9 | 0,03 |
| <i>Inst. Ed. Superior (%)</i> | | | | |
| Universidad | 1,78 | 88,5 | 90,7 | 2,2 |
| Centro Formación Técnica | -0,09 | 0 | 0 | 0 |
| Instituto Profesional | -1,16 | 3,3 | 3,9 | 0,6 |
| Esc. normal | -1,36 | 7,9 | 4,6 | -3,26** |
| <i>Años en educación</i> | | | | |
| En sistema escolar | -3,31*** | 31,1 | 26,4 | -4,74*** |

| | Pre Match | Post Match | | |
|------------------------------|------------|------------|-------|------------|
| | Diferencia | No ADP | ADP | Diferencia |
| En el establecimiento | -5,26*** | 12,9 | 8,8 | -4,07*** |
| <i>Condiciones laborales</i> | | | | |
| % Titularidad | 4,04*** | 87,5 | 90,7 | 3,2 |
| Horas de contrato | 0,12 | 43,8 | 43,9 | 0,03 |
| Horas función directiva | 9,77*** | 35,1 | 40,7 | 5,58*** |
| Horas en aula | -8,20*** | 6,4 | 1,7 | -4,72*** |
| N ADP | 984 | | 720 | |
| N No ADP | 2.104 | | 1.248 | |

* = p<0.05, ** = p<0.01, *** = p<0.001

Tabla 6. Balance de las características entre los establecimientos ADP y no ADP incluidos en el análisis (resultados Simce 2014)

| | Pre Match | | Post Match |
|-----------------------|-----------|-----|------------|
| Rural | -0,580 | *** | 0,039 |
| Solo básica | -0,220 | *** | 0,016 |
| Media HC | 0,230 | *** | 0,006 |
| Media PV | 0,085 | | -0,030 |
| Básica y media | 0,220 | *** | -0,016 |
| Solo media | 0,220 | *** | -0,016 |
| Matrícula básica | 0,580 | *** | 0,041 |
| Matrícula HC | 0,170 | ** | 0,017 |
| Matrícula TP | 0,047 | | -0,026 |
| Matrícula total | 0,560 | *** | 0,037 |
| Proporción mujeres | 0,082 | | 0,017 |
| Proporción integrados | -0,100 | | 0,018 |
| Corporación | 0,070 | | 0,009 |
| Región 1 | 0,045 | | 0,020 |
| Región 2 | -0,100 | * | -0,001 |
| Región 3 | 0,074 | | -0,038 |
| Región 4 | -0,120 | * | -0,010 |
| Región 5 | -0,044 | | -0,042 |

| | Pre Match | | Post Match |
|-----------------------------|-----------|-----|------------|
| Región 6 | 0,020 | | 0,004 |
| Región 7 | 0,043 | | 0,013 |
| Región 8 | -0,041 | | 0,019 |
| Región 9 | 0,031 | | 0,010 |
| Región 10 | -0,130 | * | 0,001 |
| Región 11 | 0,034 | | -0,016 |
| Región 12 | 0,220 | *** | 0,032 |
| Región 14 | 0,014 | | -0,016 |
| Región 15 | -0,120 | * | 0,027 |
| GSE Bajo | -0,280 | *** | 0,007 |
| GSE Medio Bajo | 0,190 | *** | -0,021 |
| GSE Medio Alto | 0,170 | ** | 0,052 |
| Director Universidad | -0,150 | ** | 0,024 |
| Director CFT/IP | -0,058 | | -0,028 |
| Director Normalista | 0,180 | *** | -0,016 |
| Director Est. Presencial | 0,084 | | -0,030 |
| Director Est. No presencial | -0,084 | | 0,021 |
| Director Hombre | -0,036 | | 0,003 |
| Director Edad | 0,150 | ** | -0,015 |
| Director prof. Básica | -0,150 | ** | 0,017 |
| Director prof. Media | 0,100 | | -0,012 |
| Director Titular | 0,040 | | 0,044 |
| Director Contrato | 0,035 | | 0,014 |
| Director Exp. Escolar | 0,140 | ** | -0,014 |
| Director Exp. Escuela | -0,017 | | 0,043 |
| Lectura 4b 2011 | 0,053 | | 0,016 |
| Matemáticas 4b 2011 | 0,120 | * | 0,014 |
| Ciencias 4b 2011 | 0,170 | ** | 0,008 |

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$, *** = $p < 0.001$

Nota: Las diferencias antes y después del *matching* corresponden a diferencias estandarizadas (Rosenbaum 2009).

Tabla 7. Efecto del sistema de selección del director sobre índices de liderazgo directivo

| | Lid. directivo | Lid. pedagógico |
|------------|-------------------|------------------|
| Intercepto | -0,025 (0,058) | 0,004 (0,056) |
| ADP | 0,106 (0,075) | 0,103 (0,071) |
| N ADP | 754 | 754 |
| N No ADP | 1.093 | 1.093 |

Tabla 8. Efecto del sistema de selección del director sobre los resultados Simce del establecimiento

| | Lectura | Matemática |
|------------|----------------------|----------------------|
| Intercepto | 250,88*** (0,719) | 239,86*** (0,787) |
| ADP | 0,402 (1,563) | 1,698 (1,756) |
| N ADP | 580 | 580 |
| N No ADP | 1.031 | 1.031 |

* = p<0.05, ** = p<0.01, *** = p<0.001

(Footnotes)

- 1 Refiere a establecimientos municipales uni, bi y tridocentes, que no son destinatarios de esta política.
- 2 Refiere a establecimientos municipales con más de tres docentes y que por lo tanto puede seleccionar a sus directores a través de concurso de ADP.
- 3 Establecimientos municipales que tienen actualmente directores seleccionados por ADP.
- 4 Porcentaje de establecimientos municipales que pueden seleccionar a sus directores por ADP del total de colegios de la comuna.
- 5 Porcentaje de establecimientos municipales que tienen director seleccionado por ADP del total de colegios destinatarios de la política.

