

# ¿QUÉ FACTORES INFLUYEN EN LA PERMANENCIA DE LOS DIRECTORES EN EL CONTEXTO EDUCATIVO CHILENO?

CIMA IMPACTA N°9 | SEPTIEMBRE 2025

CIMA   
IMPACTA

CIMA | UDD

Centro de Investigación para la  
Mejora de los Aprendizajes  
Facultad de Educación

## INTRODUCCIÓN



### EVIDENCIA

Los líderes escolares son claves para el éxito de los estudiantes, la retención docente y la estabilidad de las comunidades escolares. Los directores son centrales para configurar la visión y la cultura de la escuela, brindar apoyo a los docentes e implementar estrategias pedagógicas eficaces.



### OBJETIVO

Comprender y predecir los factores que impulsan la rotación de los directores de establecimientos educacionales en Chile.



### MÉTODO

Este estudio analiza la rotación de directores en Chile mediante un análisis de supervivencia con datos del Ministerio de Educación de Chile (2015–2023).



### RELEVANCIA

Es necesario generar políticas públicas que fomenten la permanencia y estabilidad de los directores a través de intervenciones diseñadas específicamente con estos fines.

## PRINCIPALES RESULTADOS



### MÁS PERMANENCIA REDUCE EL RIESGO DE ROTACIÓN

**Cada año adicional** que un director permanece en su cargo **reduce en un 8% la probabilidad de dejar el cargo**. Existe una relación inversa entre el tiempo en el puesto y el riesgo de salida.



### DIFERENCIAS SEGÚN TIPO DE ESTABLECIMIENTO

**En las escuelas públicas, los directores tienen un 42 % más de probabilidades de dejar su puesto que en las escuelas privadas.** Además, los directores de escuelas subvencionadas tienen un 37% más de riesgo que los de privadas. Por otro lado, la ubicación de la escuela, ya sea urbana o rural, no muestra una relación significativa con la salida del director.



### FACTORES INDIVIDUALES ADICIONALES

**Los años de servicio en el sistema reducen levemente la probabilidad de salida**, mientras que la edad incrementa el riesgo de dejar el cargo, aunque el efecto es marginal.



### DIFERENCIAS DE GÉNERO

**Las mujeres directoras presentan mayor estabilidad que sus pares hombres.** Ellas tienen un 7% menos de riesgo de dejar el cargo y la brecha continúa ampliándose con cada año adicional de permanencia.

# IMPLICANCIAS DE ESTOS RESULTADOS PARA LA PRÁCTICA



## EFECTO PROTECTOR DE LA PERMANENCIA

Los primeros años son críticos y quienes superan ese umbral tienden a estabilizarse en el cargo. El desafío es crear las condiciones necesarias para proteger los primeros años en el cargo, priorizando mecanismos de retención, orientación profesional, apoyo emocional y expectativas de desempeño claras.



## LAS CONDICIONES INSTITUCIONALES SON CLAVE

La rotación de directores en Chile está fuertemente influenciada por el tipo de establecimiento, lo que subraya la necesidad de generar políticas diferenciadas para apoyar la gestión de escuelas públicas a través de apoyo administrativo, condiciones contractuales más atractivas, inversión en desarrollo profesional y mayor autonomía en la gestión.



## FORTALECIMIENTO DE LOS CARGOS DE LIDERAZGO ESCOLAR

Conviene establecer marcos sistemáticos para hombres y mujeres que contemplen oportunidades de ascenso, acuerdos flexibles de conciliación laboral-personal y un monitoreo adaptativo.



## INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Los cambios frecuentes de directores se asocian con descensos en el rendimiento académico, al interrumpir iniciativas pedagógicas y generar incertidumbre organizacional. La estabilidad favorece una mejor alineación entre visión institucional, estrategias pedagógicas y aprendizajes.

## PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo asegurar que los **primeros años en el cargo** cuenten con apoyo estructurado (inducción, mentorías, acompañamiento)?
- ¿Qué **cambios normativos y contractuales** podrían reducir la alta rotación en escuelas públicas?
- ¿De qué manera se puede diseñar una **carrera directiva nacional** que ofrezca trayectorias claras, incentivos y oportunidades de desarrollo?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar a nivel local para **retener a los directores** más efectivos?
- ¿Cómo fortalecer el **apoyo administrativo y financiero** a los equipos directivos para evitar sobrecarga y desgaste?
- ¿Qué **condiciones organizacionales** (clima, cultura, gobernanza) favorecen una mayor permanencia y cómo se pueden consolidar?

## PARA SEGUIR LEYENDO

Mejorando la satisfacción laboral docente: clave para la retención y la calidad educativa. **Descarga aquí.**

Construyendo una Carrera Directiva atractiva. **Descarga aquí.**

## PARA SEGUIR ESTUDIANDO

Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa. **Info aquí.**

Diplomado en Decisiones Pedagógicas Informadas en Datos. **Info aquí.**

## REFERENCIAS:

Lazcano, C; Ortúzar, S; Galilea, S; Siegel, P & Arriagada; MP. (2025). Beyond tenure: Examining the institutional and demographic drivers of principal turnover in Chile (en revisión).