

ROTACIÓN DE DIRECTORES EN CHILE: MAGNITUD, CAUSAS Y RECOMENDACIONES

AUTORES Christian Lazcano¹ · Soledad Ortúzar² · Sara Galilea¹ · Pablo Siegel³ & Mariapaz Arriagada⁴

¹ Investigador CIMA/CILED UDD. Facultad de Educación UDD · ² Directora CILED UDD. Facultad de Educación UDD · ³ Académico, Facultad de Gobierno UDD · ⁴ Vicedecana Facultad de Educación Universidad San Sebastián

RESUMEN EJECUTIVO

La rotación de directores escolares amenaza la estabilidad y la calidad educativa en Chile. La investigación internacional confirma que el recambio frecuente de líderes debilita el aprendizaje y aumenta los costos de contratación. En Chile, la evidencia disponible era limitada para dimensionar el problema con precisión. Este estudio analizó datos del Ministerio de Educación (2015 - 2023) mediante un modelo de supervivencia en tiempo discreto para cerca de 9.000 directores anuales. Los resultados muestran que la probabilidad de dejar el cargo cae de 18% en el primer año a 8,6% en el noveno, pero esta estabilización varía según el tipo de establecimiento y el género. Los directores de escuelas públicas presentan la mayor rotación y una estabilización más lenta, mientras que las directoras mujeres muestran mayor permanencia. Se recomienda diseñar políticas de retención, con foco prioritario en los primeros años de ejercicio del cargo.

EL PROBLEMA

La rotación de directores debilita la conducción pedagógica y el desarrollo sostenible de los establecimientos. La evidencia internacional muestra que la salida de un director reduce el rendimiento escolar al año siguiente (Bartanen et al., 2019; Henry y Harbatkin, 2019) y eleva la rotación docente, ya que la percepción del liderazgo influye en la decisión de los profesores de permanecer en su escuela (Snodgrass, 2018; Kraft et al,

2016). Además, cada cambio de dirección implica costos de reclutamiento, selección e inducción de un nuevo líder (Levin y Bradley, 2019).

La inestabilidad afecta principalmente a los estudiantes, cuyos aprendizajes dependen de una conducción consistente capaz de sostener metas y relaciones de confianza en el tiempo. También afecta a los equipos docentes, que enfrentan cambios reiterados de expectativas y estilos de liderazgo, y a comunidades escolares completas que pierden continuidad institucional. Comprender qué factores explican la salida de los directores es indispensable para diseñar políticas de retención efectivas, considerando que el liderazgo escolar es el segundo factor de mayor incidencia en el aprendizaje, después de la labor docente en el aula (Leithwood, Harris y Hopkins, 2020).

CONTEXTO

El sistema escolar chileno atiende a 3,6 millones de estudiantes en cerca de 11.000 establecimientos (Centro de Estudios MINEDUC, 2025a), distribuidos en tres tipos de dependencia: escuelas públicas administradas por municipios o Servicios Locales de Educación Pública, escuelas particulares subvencionadas y escuelas particulares pagadas. En 2024 ejercían el cargo cerca de 9.000 directores (Centro de Estudios MINEDUC, 2025b). El Ministerio de Educación ha impulsado iniciativas para fortalecer el liderazgo escolar, como el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y el Plan de Formación de Directores (Weinstein et al., 2020).

Sin embargo, persisten la fragmentación entre iniciativas, la falta de coordinación y la ausencia de una carrera directiva coherente (Figueroa et al., 2019). Esta carencia limita el desarrollo profesional y expone a los directores a un entorno de alta exigencia con escaso respaldo institucional. Los antecedentes disponibles describían la movilidad de los directores, pero no permitían predecir la probabilidad de salida del cargo en el tiempo, lo que dificultaba diseñar políticas de retención basadas en evidencia.

HALLAZGOS

El estudio aplicó un análisis de supervivencia en tiempo discreto (modelo Gompertz) a datos administrativos del Ministerio de Educación (2015 - 2023), organizados en formato de panel persona periodo, cubriendo a la totalidad de directores del sistema. La variable dependiente indica si el director dejó el cargo en un año determinado. Se estimaron tres modelos secuenciales: uno base con el tiempo en el cargo, uno con covariables individuales e institucionales (edad, género, años de servicio, tipo de establecimiento, ruralidad), y uno final

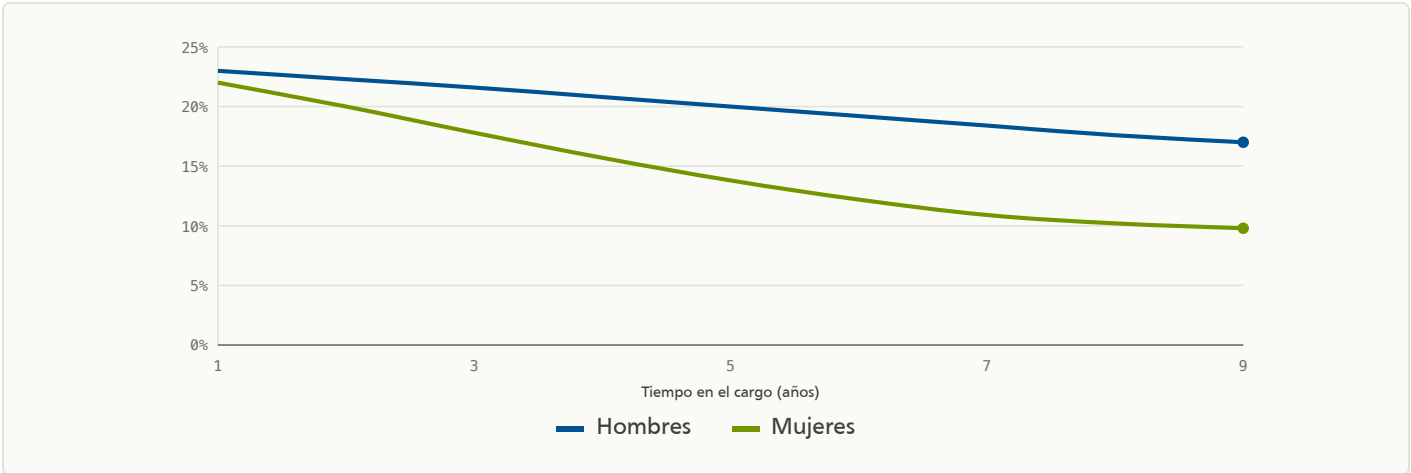
con interacciones entre el tiempo en el cargo, el género y el tipo de establecimiento.

El modelo base confirma que la permanencia estabiliza el liderazgo: la probabilidad de dejar el cargo cae de 18% en el primer año a 8,6% en el noveno, con una reducción de 9% en el riesgo de salida por cada año adicional en el cargo.

Al incorporar covariables, el género y el tipo de establecimiento emergen como factores centrales. Las directoras mujeres presentan un riesgo de salida 17% menor que los hombres, según el modelo. Los directores de escuelas públicas municipales o de Servicios Locales de Educación Pública presentan el mayor riesgo de salida, de un 69% más alto que en escuelas particulares pagadas, sin diferencias significativas entre estas últimas y las particulares subvencionadas.

Como muestra la Figura 1, el modelo final con interacciones revela que las directoras mujeres experimentan una caída más pronunciada en su probabilidad de salida a medida que acumulan años en el cargo, llegando a una diferencia cercana a 10 puntos porcentuales respecto de los hombres hacia el noveno año.

FIGURA 1 Probabilidad predicha de dejar el cargo, por tiempo en el cargo y género



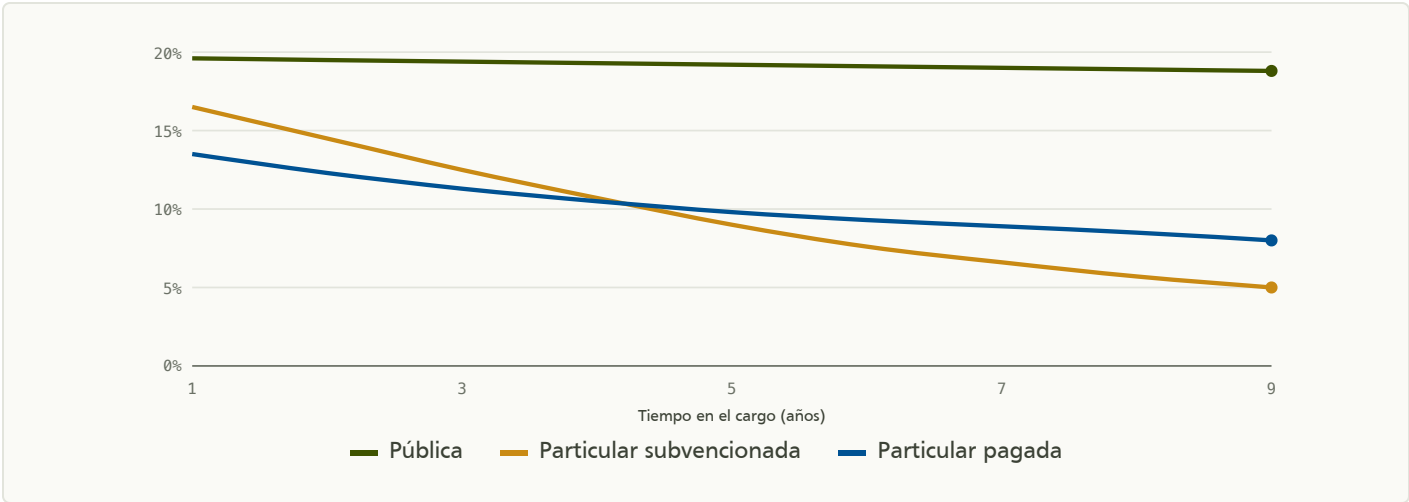
Fuente: Lazcano et al. (2025), modelo final con interacciones. Datos MINEDUC 2015–2023.

IDEA CLAVE

Cada año de permanencia reduce en 9% el riesgo de salida de un director.

Como muestra la Figura 2, los directores de escuelas públicas mantienen un riesgo de salida alto y prácticamente estable, cercano a 19%, mientras que en las escuelas particulares subvencionadas el riesgo cae con fuerza, desde 16,5% hasta 5% hacia el noveno año. Las escuelas particulares pagadas parten con el riesgo más bajo y muestran una caída moderada. La Tabla 1 resume los resultados del modelo final: la ubicación urbana o rural no resultó un predictor significativo una vez controladas las demás variables, lo que sugiere que las diferencias observadas responden más a la dependencia administrativa y al género que a la geografía.

FIGURA 2 Probabilidad predicha de dejar el cargo, por tiempo en el cargo y tipo de establecimiento



Fuente: Lazcano et al. (2025), modelo final con interacciones. Datos MINEDUC 2015–2023.

TABLA 1 Modelo final: razón de riesgo (referencia: escuela particular pagada)

VARIABLE	RAZÓN DE RIESGO	P
Tiempo en el cargo	0,95	0,01
Edad	1,01	<0,001
Años de servicio	0,99	<0,001
Género (mujer)	0,93	0,03
Escuela pública	1,42	<0,001
Escuela subvencionada	1,37	<0,001
Ubicación urbana	0,97	0,25

Estos hallazgos confirman que la fragmentación institucional descrita en el contexto chileno afecta de manera desigual a las escuelas públicas, que concentran

el mayor riesgo de rotación sin que la experiencia en el cargo logre compensarlo plenamente (Lazcano et al., 2025).

IDEA CLAVE

Los directores de escuelas públicas tienen hasta 69% más riesgo de dejar el cargo que los de escuelas particulares.

RECOMENDACIONES

Dado los resultados de este estudio se visualizan tres áreas de acción necesarias para promover la retención de directores en su cargo.

Acompañamineto a directores en primeros años de ejercicio

Se hace necesario universalizar y extender los procesos de inducción y acompañamiento a directores durante los primeros tres años del cargo, periodo de mayor riesgo de salida. Dichos procesos debiesen combinar mentorías, redes de apoyo entre pares y expectativas de desempeño explícitas desde el nombramiento. Para ello, se requiere que los sostenedores promuevan este mecanismo entre sus directores y que desde la política pública se prioricen los recursos necesarios para escalar estas instancias a nivel nacional.

Carrera directiva

El Sistema de Desarrollo Profesional Docente reguló hace más de una década la carrera de los profesores de aula, pero no existe todavía un marco equivalente para

quienes ejercen cargos directivos. Cerrar esta brecha es una tarea pendiente de la política educativa chilena. Se recomienda impulsar el diseño y la tramitación de una carrera directiva estructurada, que incorpore trayectorias claras, incentivos a la permanencia y formación continua. Se sugiere además incorporar indicadores de estabilidad directiva en el monitoreo del sistema. Estas medidas requieren financiamiento sostenido y coordinación entre el nivel central y los sostenedores involucrados.

Fortalecer conocimiento respecto a trayectoria directiva

En línea con lo anterior, la promoción de el promover una carrera directiva, requiere conocer en profundidad sobre la trayectoria de los directivos del país. El presente estudio entrega algunas pistas que sin duda conviene seguir explorando y complementando con más investigación. En este sentido, se hace necesaria una mayor convergencia entre organismos académicos, entidades públicas, centros de política educativa y otros actores del sistema, de modo de articular esfuerzos y consolidar una agenda de investigación compartida sobre las trayectorias directivas en Chile.

REFERENCIAS

- Bartanen, B., Grissom, J. A., y Rogers, L. K. (2019). The impacts of principal turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 41(3), 350–374. <https://doi.org/10.3102/0162373719855044>
- Centro de Estudios MINEDUC. (2025a). *Resumen estadístico de la educación oficial 2024*. Ministerio de Educación de Chile.
- Centro de Estudios MINEDUC. (2025b). *Análisis descriptivo de la base de cargos docentes 2024*. Ministerio de Educación de Chile.
- Figueroa, D., Valenzuela, J. P., y Vanni, X. (2019). Coherencia entre los distintos marcos regulatorios y políticas hacia los líderes escolares. *Nota Técnica*, 5, 1–18.
- Grissom, J. A., y Bartanen, B. (2019). Principal effectiveness and principal turnover. *Education Finance and Policy*, 14(3), 355–382. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00256
- Henry, G. T., and E. Harbatkin. (2019). Turnover at the top: Estimating the effects of principal turnover on student, teacher, and school outcomes. *Education Working Paper*, 19–95.
- Kraft, M. A., W. H. Marinell, and D. Yee. (2016). School organizational contexts, teacher turnover, and student achievement: Evidence from panel data. *American Educational Research Journal*, 53(5), 1411–1449. <https://doi.org/10.3102/0002831216667478>
- Kuzmanic, D., Valenzuela, J. P., Montecinos, C., Allende, C., y Vanni, X. (2024). What happens next? Unraveling career trajectories after becoming a principal in Chile's primary schools. *Leadership and Policy in Schools*, 24(2), 475–492. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2324441>
- Lazcano, C., Ortúzar, M. S., Galilea, S., Siegel, P., y Arriagada, M. (2025). Beyond tenure: examining the institutional and demographic drivers of principal turnover in Chile. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2025.2580646>
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Levin, S., and K. Bradley. (2019). *Understanding and Addressing Principal Turnover: A Review of the Research*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.
- Snodgrass Rangel, V. (2018). A review of the literature on principal turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87–124. <https://doi.org/10.3102/0034654317743197>
- Sun, M., y Ni, Y. (2016). Work environments and labor markets: Explaining principal turnover gap between charter schools and traditional public schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(1), 144–183. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616659>
- 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 Educacional.
- Weinstein, J., Beca, C., y Muñoz, G. (2020). Carrera directiva: una herramienta decisiva para el liderazgo en escuelas y liceos. En M. T. Corvera y G. Muñoz (Eds.), *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno* (pp. 256–277). Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

ACERCA DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN UDD

La Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo tiene como objetivo —a través de su serie Policy Brief— contribuir al debate público sobre los desafíos claves que enfrenta nuestro sistema educativo. En esta serie, se ofrece una visión general de temas educativos complejos, respaldados por investigaciones y datos, y además se proporcionan recomendaciones para el diseño, formulación y/o evaluación de políticas educativas.

En resumen, el propósito de estos informes es suministrar información respaldada por evidencia y entregar recomendaciones prácticas que influyan en la formulación de políticas públicas que permitan avanzar hacia mayores niveles de calidad y equidad en el sistema educativo.

SÍGUENOS

 [linkedin.com/company/educacion-udd](https://www.linkedin.com/company/educacion-udd)  @educacionudd