



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**LEY DE CARRERA DIRECTIVA ¿UN DESAFÍO PENDIENTE?**

**Por**

**SANTIAGO ALLAMAND LATORRE**

**Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educacional**

**Profesor guía:**

**Paulo Volante Beach**

**Julio, 2019**

**Santiago, Chile**

**©2019, Santiago Allamand Latorre**

## RESUMEN EJECUTIVO

En la República de Chile no existe una regulación sobre la “Carrera Directiva” en materia educacional, como si existe la “Carrera Docente”. El presente trabajo tiene como Objetivo General el definir si es necesario o no legislar la actividad directiva en Chile, y de ser afirmativa la respuesta, de qué manera. La metodología de trabajo es un Estado del Arte (tomando en consideración legislación nacional y comparada; libros; informes y artículos relacionados con la materia, tanto nacionales como extranjeros, y declaraciones públicas de *stakeholders*). Los resultados obtenidos nos muestran que (i) existe regulación respecto de los directivos en Chile, pero esta es inorgánica e insuficiente; (ii) existen vacíos respecto de ciertas materias (fases y tramos del desarrollo directivo, y remuneraciones e incentivos); (iii) la legislación extranjera nos da buenas ideas sobre qué se podría mejorar; y (iv) existen ideas a favor y en contra de la regulación estatal de la educación en la política chilena, y además hay diversos grupos de interés que podrían verse afectados. En definitiva, el presente trabajo enfatiza la necesidad de mejorar ciertas materias (requisitos de ingreso y proceso de selección de directivos) y de regular otras (fases y tramos, y remuneraciones e incentivos de los directivos), todo con miras a una hipotética Carrera Directiva.

In the Republic of Chile there is no regulation on the "Principal's Career" in educational matters, in contrast to the "Teacher's Career". This paper has as General Objective to define if it is necessary or not to legislate the principal's activity in Chile, and if the answer is affirmative, in what way. The working methodology is a State of the Art (taking into consideration national and comparative legislation, books, reports and articles related to the matter, both national and foreign, and public declarations of stakeholders). The results obtained show us that (i) there is regulation regarding principals in Chile, but it is inorganic and insufficient; (ii) there are gaps regarding certain matters (phases and stages of development, and remunerations and incentives); (iii) foreign legislation gives us good ideas about what could be improved; and (iv) there are ideas for and against the regulation of education in Chilean politics, and there are also various interest groups that could be affected. Ultimately, this work emphasizes the need to improve certain legal matters (entry requirements and selection process for principals) and to regulate others (phases and sections, and compensation and incentives of principals), all in order to the development of a Principals Career.

**Palabras clave:** Carrera Directiva; Directores; Legislación; Chile; Carrera Docente; Función Directiva; Fases y Tramos; Requisitos de Ingreso; Remuneraciones e incentivos.

**Keywords:** Principal's Career; Principals; Legislation; Chile; Teacher's Career; Principal's Function; Phases and Sections; Entry requirements; Wages and Incentives.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN .....	5
01. Introducción al Proyecto de Magíster.....	5
02. Estructura del presente informe, sus secciones y relevancia .....	7
SECCIÓN II. ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	10
03. Antecedentes teóricos y empíricos de la Carrera Directiva.....	10
04. Objetivos del proyecto de tesis .....	14
05. Metodología: Propuesta de recolección y análisis de información. Estado del Arte. ....	14
SECCIÓN III. RESULTADOS. ....	16
PARTE I. ESTADO ACTUAL DE LA LEGISLACIÓN CHILENA RESPECTO DE LA CARRERA DIRECTIVA.....	17
06. Las normas que regulan a la Carrera Directiva actualmente .....	17
a. Profesionales de la educación. ....	17
b. Ámbito de aplicación de las normas existentes.....	17
c. La Función Docente-Directiva en General. ....	18
d. La Función Docente-Directiva en el sector Municipal. ....	19
e. Atribuciones de los Directores del sector municipal. ....	20
f. Otras atribuciones especiales de los directores de establecimientos educacionales dependientes de los Servicios Locales según el Nuevo Sistema de Educación Pública. ....	21
g. Sistema de Desarrollo Profesional Docente. ....	23
h. De la dotación docente y el contrato de los profesionales de la educación en el Sector Municipal. ....	24
i. De la Carrera Docente de los profesionales de la educación que ocupan cargos directivos del sector municipal. ....	25
j. Mecanismo de selección de Directores del Sector Municipal.....	26
k. Perfil profesional del Director y Requisitos. ....	27
l. Nombramiento de Subdirectores, Inspectores Generales y Jefes Técnicos. ....	28
m. Derechos del personal docente (remuneraciones, licencias, etc.) .....	29
n. Asignaciones especiales de responsabilidad directiva y asignación de responsabilidad técnico pedagógica. ....	29
o. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.....	30
p. Plan de Formación de Directores. ....	31
07. Temas no tratados por la legislación actual.....	32
08. Los temas tratados por legislaciones similares ( <i>Benchmarks</i> ): el caso de España.....	34

q.	Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes.....	35
r.	Normas de organización: el equipo directivo, profesores y profesoras como autoridades públicas.....	35
s.	El Consejo Escolar español.....	36
t.	Diferencias en las competencias del director entre el sistema español y el chileno. ....	36
u.	Diferencias entre España y Chile en los requisitos y forma de selección para el cargo de director.....	37
PARTE II. ¿ES CONVENIENTE REGULAR ESTA MATERIA? COMENTARIOS SOBRE PARTIDOS POLÍTICOS Y GRUPOS DE INTERÉS RESPECTO DE LA CARRERA DIRECTIVA.....		
09.	Por qué los cambios no ocurren. ....	39
10.	Las ideas a favor y en contra de la regulación Estatal de la educación en materia de Carrera Directiva.....	41
11.	Las ideas a favor y en contra en la (no) tramitación de la Carrera Directiva. ....	44
12.	Grupos de Interés que podrían verse afectados en Chile en virtud de una Carrera Directiva. 46	
PARTE III. SI FUÉSEMOS A REGULAR, ¿CÓMO DEBERÍAMOS HACERLO? .....		
13.	Requisitos de ingreso.....	51
14.	Proceso de Selección de directivos.....	54
15.	Fases y tramos.....	56
16.	Remuneraciones e incentivos.....	60
SECCIÓN IV. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN .....		
17.	Existe regulación respecto de los directivos en Chile, pero esta es inorgánica e insuficiente.63	
18.	Existen vacíos respecto de materias que debiesen ser materia de una Carrera Directiva, por ejemplo, en materia de fases y tramos. ....	63
19.	La legislación extranjera nos da buenas luces sobre qué se podría mejorar en Chile. ....	64
20.	Existen ideas a favor y en contra de la regulación Estatal de la educación en la política chilena. Además, grupos de interés que podrían verse afectados.....	65
21.	Si fuésemos a regular, identificamos materias como los requisitos de ingreso y el proceso de selección de directivos que aún puede mejorarse y desarrollarse en una hipotética Carrera Directiva.....	66
22.	Si fuésemos a regular, identificamos materias como las fases y tramos y las remuneraciones e incentivos que no se encuentran reguladas a la luz de una Carrera Directiva en la legislación vigente.....	67
23.	Discusión final, limitaciones y proyecciones de este estudio.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....		
		70

## SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN

### 01. Introducción al Proyecto de Magíster.

El año 2016 uno de los temas más debatidos fue la docencia. Se discutió largamente sobre la función de los docentes, el aseguramiento de una formación de calidad para quienes optaran estudiar pedagogía, nuevos requisitos de ingreso (Gobierno de Chile, 2016), entre otras muy importantes materias. Sin embargo, en dicha discusión, una materia muy relevante fue discutida pero nunca materializada: una nueva Ley de Carrera Directiva. Es más, el Gobierno de aquella época comprometió el envío de un proyecto de Carrera Directiva que tenía como antecedentes los estudios de a lo menos dos centros: Lideres Educativos y el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (Weinstein & Beca, 2018). Este envío nunca sucedió.

Esta inquietud no es nueva, desde a lo menos 14 años que se viene discutiendo el rol de los directivos escolares y su impacto escolar. Se han dictado leyes como la Ley de Jornada Escolar Completa de 2004, o la Ley General de Educación 2009, que definían su función, o más recientemente la Ley que regula un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación del año 2011, donde se regulaba un sistema de selección. Sin embargo, estas han sido medidas aisladas que no configuran un sistema orgánico y contenido en sí mismo.

Este trabajo consistió en una investigación que **buscaba definir si era necesario o no legislar la actividad directiva en Chile**, y de ser afirmativa la respuesta, de qué manera. Para ello, se siguió una metodología de trabajo conocida como Estado del Arte, donde se tomó en consideración legislación nacional y comparada; libros tanto de legislación como de pedagogía y liderazgo; informes y artículos relacionados con la materia, tanto nacionales como extranjeros, y declaraciones públicas de *stakeholders* (incluyendo Senadores y Diputados de la República de Chile).

Los resultados obtenidos son muy relevantes en cuanto nos muestran que:

- (i) A pesar de lo que se pueda pensar, existe regulación respecto de los directivos en Chile, pero esta es inorgánica e insuficiente;
- (ii) Existen vacíos respecto de ciertas materias que afectan a los directivos y que podrían ser objeto de una Carrera Directiva (fases y tramos del desarrollo directivo, y remuneraciones e incentivos);
- (iii) La experiencia extranjera nos da buenas ideas sobre qué se podría mejorar y dónde se podría innovar; y
- (iv) Existen ideas a favor y en contra de la regulación estatal de la educación en la política chilena, y además hay diversos grupos de interés que podrían verse afectados.

En definitiva, el presente trabajo es valioso en cuanto enfatiza la necesidad de mejorar ciertas materias que ya existen en nuestro medio (requisitos de ingreso y proceso de selección de directivos) y de regular otras que no existen (fases y tramos, y remuneraciones e incentivos de los directivos), todo con miras a una hipotética Carrera Directiva.

## 02. Estructura del presente informe, sus secciones y relevancia.

A modo de herramienta para facilitar la lectura del presente informe, en esta sección se explica la estructura principal del documento, explicando las diversas secciones del mismo. Además, se explica de manera preliminar su relevancia.

En primer lugar, la **estructura** que se sigue en el documento es la siguiente:

- i. **Sección I. Introducción:** En esta sección se encontrará una introducción principal del informe y se explicará la estructura del mismo.
- ii. **Sección II. Antecedentes, objetivos y metodología.** En esta sección explicaremos los antecedentes que se utilizaron para la elaboración del informe, los objetivos tanto generales como particulares que guiaron el trabajo y la metodología para llevarlo a cabo.
- iii. **Sección III. Resultados:** En esta sección presentaremos los resultados obtenidos a la luz de los objetivos propuestos. Para mayor orden, estos se dividen en tres partes.
  - a. **Parte I. Estado actual de la Legislación Chilena respecto de la Carrera Directiva.** En la Parte I se explicará el Estado Actual de la legislación chilena respecto de la Carrera Directiva, comparando los resultados obtenidos con lo que hipotéticamente debería contener una Carrera Directiva (vacíos legales o temas no tratados por la legislación actual) y luego se verán temas tratados por legislaciones similares (con miras a buscar ideas o inspiraciones que sean valiosas para nuestra legislación nacional).
  - b. **Parte II. ¿Es conveniente regular esta materia? Comentarios sobre Partidos Políticos y grupos de interés respecto de la Carrera Directiva.** En la Parte II buscaremos la respuesta a si es conveniente o no regular esta materia, haciendo especialmente énfasis en stakeholders y grupos de interés que

podrían estar involucrados, tomando también en consideración por qué es que algunos cambios no ocurren.

c. **Parte III. Si fuésemos a regular, ¿Cómo deberíamos hacerlo?** En la **Parte III** nos preguntaremos por recomendaciones que podrían contemplar hipotéticas regulaciones de la materia, con especial énfasis en los requisitos de ingreso, procesos de selección de directivos, fases y tramos, y remuneraciones e incentivos.

iv. **Sección IV. Conclusiones y discusión.** En esta sección se hará una revisión de las conclusiones obtenidas en torno a cinco grandes tópicos: la regulación existente y su suficiencia, los vacíos legales, la legislación extranjera y su inspiración, las ideas a favor y en contra de la regulación y sugerencias concretas sobre si fuésemos a regular. Asimismo, se verá la discusión final, proyecciones y limitaciones del estudio.

v. **Referencias bibliográficas y fuentes de información.**

En segundo lugar, y como señalamos anteriormente, los resultados obtenidos en el presente informe son muy **relevantes** en cuanto nos muestran que:

- (i) A pesar de lo que se pueda pensar, existe regulación respecto de los directivos en Chile, pero esta es inorgánica e insuficiente;
- (ii) Existen vacíos respecto de ciertas materias que afectan a los directivos y que podrían ser objeto de una Carrera Directiva (fases y tramos del desarrollo directivo, y remuneraciones e incentivos);
- (iii) La experiencia extranjera nos da buenas ideas sobre qué se podría mejorar y dónde se podría innovar; y
- (iv) Existen ideas a favor y en contra de la regulación estatal de la educación en la política chilena, y además hay diversos grupos de interés que podrían verse afectados.

En definitiva, el presente trabajo es valioso en cuanto enfatiza la necesidad de mejorar ciertas materias que ya existen en nuestro medio (requisitos de ingreso y proceso de selección de directivos) y de regular otras que no existen (fases y tramos, y remuneraciones e incentivos de los directivos), todo con miras a una hipotética Carrera Directiva.

## SECCIÓN II. ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 03. Antecedentes teóricos y empíricos de la Carrera Directiva

Existe extensa literatura que ha enfatizado la importancia de los líderes educativos en el sector público, como los directores escolares, en la educación de los niños de los países. Existe también amplio consenso sobre su rol e importancia como capital social. Lo que poco se ha estudiado, y que es objeto de esta investigación, han sido las normas que los regulan en nuestra nación, cuáles son sus funciones, atribuciones, mecanismos de selección, perfiles profesionales y asignaciones especiales. Existen muchos rumores y confusión respecto de lo que se puede o no se puede hacer, y dónde se encuentran las normas.

En razón de lo anterior, a continuación se presentan cinco antecedentes teóricos que sirven para entender de mejor manera el trabajo propuesto, y que complementan los resultados contemplados en la Parte I (Estado Actual) de la Sección de Resultados:

- A. **Ley de Carrera Directiva:** Entenderemos por Ley de Carrera Directiva aquella que regule la selección, funciones, fases, formación, apoyo, evaluación, remuneraciones e incentivos de los directivos de los colegios e instituciones educativas en general en un país. (Elaboración propia) Complementamos dicha definición con la definición de Carrera Docente, que es aquel “Sistema de Desarrollo Profesional Docente que fue creado en abril de 2016 por la Ley 20.903. Su objetivo es reconocer la docencia, apoyar su ejercicio y aumentar su valoración para las nuevas generaciones, y para ello genera transformaciones relevantes para el ejercicio de la docencia. Aborda desde el ingreso a los estudios de pedagogía hasta el desarrollo de una carrera profesional que promueve el desarrollo entre pares y el trabajo colaborativo en redes de maestros” (Ministerio de Educación, 2017).

Dicha norma debería tratar diversas materias, como lo pueden ser: los roles y funciones que tendrán los distintos directivos; las fases y tramos en los cuales estos pueden encontrarse; los procesos de selección y los requisitos de admisión; la forma en que estos deberían capacitarse y ser apoyados a lo largo de todo el proceso; la forma de juzgar o evaluar el desempeño de los mismos; y las remuneraciones e incentivos asociados a los distintos tramos establecidos. (Ministerio de Educación, 2017).

- B. **Liderazgo instruccional y liderazgo del director:** El liderazgo es un tema ampliamente tratado por la literatura en general. El liderazgo es el proceso de influencia que lleva a alcanzar los propósitos deseados. Los líderes exitosos son los que desarrollan una visión de sus colegios basados en sus valores personales y profesionales.

Ellos articulan esta visión en cada oportunidad e influyen a su equipo y a otros stakeholders para que compartan su visión. La filosofía, estructuras y actividades de la escuela están hechas en función de alcanzar esta visión compartida. (Bush & Glover, 2014).

En concreto el liderazgo instruccional será entendido como “aquel que señala que el foco de atención de los líderes es el comportamiento de los profesores, ya que estos están involucrados directamente en el crecimiento de los estudiantes”. (Bush & Glover, 2014).

No obstante lo anterior, existen múltiples definiciones de liderazgo instruccional, como pueden ser las de Leithwood (2009), Weintein y Muñoz (2012), o tratamientos del tema como aquellos de Volante y Nussbaum (2002).

Por su parte, es importante recalcar que “El liderazgo del director explica hasta un 25% de la variación de los resultados académicos de los alumnos que se puede atribuir a efectos del establecimiento” (Waters, Marzano & McNulty, citado en Ministerio de Educación, 2018), lo cual hace evidente la relevancia que puede tener la figura del Director y de la Carrera Directiva respecto de los logros de aprendizaje.

En definitiva, no cabe confundir lo que es el liderazgo instruccional de lo que es el liderazgo del director, en cuanto entre ellos media una relación de género a especie.

- C. **Selección y requisitos de ingreso:** La selección se refiere a la acción y efecto de elegir a una o varias personas entre otras, separándolas y prefiriéndolas (RAE) en base a criterios predefinidos, justos y conocidos.

Este proceso se refiere en especial a la determinación de los requisitos de selección de las personas que quieren integrar la función directiva (poniendo especial énfasis en la necesidad o no de tener título de profesor o educador) y los procedimientos de selección (si es acaso necesario seguir los procedimientos de selección de la alta dirección pública o se requiere elaborar un sistema distinto).

Lo anterior debido a que el sostenimiento de mejoras significativas en los establecimientos, depende de la comprensión y la gestión de los procesos de sucesión de los liderazgos a lo largo del tiempo (Hargreaves, 2005, citado en Ministerio de Educación, 2017).

- D. **Fases y tramos (fases del ciclo profesional de directivos escolares):** Hace alusión a los estadios de desarrollo profesional a los que se asocian las distintas dimensiones del sistema. También refiere a los sistemas de progresión profesional para directivos escolares. (Ministerio de Educación, 2017).

En este sentido, como concepto relacionado podemos destacar el Sistema de Desarrollo Profesional Docente con sus distintos tramos y fases. Este nos permitirá tener un punto de referencia respecto de las fases y tramos que deben ir atravesando los directivos en el curso de su formación, fijando los desafíos y expectativas para cada estadio. Se plantea desde ya la interrogante de si es necesario incorporar a los directivos en el Sistema de Desarrollo Profesional Docente o establecer un sistema completamente distinto.

- E. **Remuneraciones e incentivos:** Se ha dado un efecto paradójico: la nueva carrera docente hace menos atractiva la posición directiva y puede repercutir en baja en postulaciones o en permanencia en funciones (Weinstein & Beca, 2018).

En general, sería esperable que en los sistemas educativos exitosos las funciones directivas tuvieran mayores incentivos a nivel de remuneraciones y otros. Esto en cuanto se requeriría de mayores habilidades y responsabilidades para ejercer dichas funciones.

Cuando nos referimos a las remuneraciones e incentivos como concepto queremos referirnos al conjunto de dinero u otras prestaciones que se asigna a los directivos por el desempeño de sus funciones o servicio profesional.

En este sentido, y de acuerdo a Barber y Mourshed, en los sistemas educativos más exitosos del mundo se han solido instalar incentivos para atraer a los mejores candidatos a las funciones directivas y se organizan procesos de selección rigurosos. (Barber & Mourshed, 2007, citado en Ministerio de Educación, 2017).

#### 04. Objetivos del proyecto de tesis

El presente trabajo tiene como **Objetivo General** el evaluar si es necesario o no legislar la actividad directiva en Chile, y de ser afirmativa la respuesta, de qué manera. Así, se propondría una serie de recomendaciones concretas a los diversos títulos que esta ley debiese regular y el contenido del mismo en las áreas de selección y requisitos de ingreso, fases y tramos, y remuneraciones e incentivos.

Este objetivo general se complementa con los siguientes Objetivos Específicos:

- Determinar el estado actual de la legislación en materia de Carrera Directiva en Chile.
- Comparar el estado actual con experiencias similares de características similares (*Benchmark*).
- Analizar por qué razones la situación política actual es de tal manera y qué grupos de interés pueden verse afectados.
- Definir recomendaciones a un sistema de selección y requisitos de ingreso de directivos.
- Definir recomendaciones sobre fases y tramos de una carrera directiva.
- Definir recomendaciones sobre remuneraciones e incentivos concordantes con todo el sistema chileno.

#### 05. Metodología: Propuesta de recolección y análisis de información. Estado del Arte.

En primer lugar, se realizó una investigación documental a través de reconocer, identificar y acopiar de manera informada diversas fuentes documentales (pretendiendo evaluar y seleccionar fuentes para realizar críticas externas e internas de la misma y registrar de manera ordenada los datos de la fuente) (Martínez, 2002). Dicho proceso estuvo especialmente enfocado en el siguiente tipo de fuentes documentales: legislación nacional y

comparada; libros, informes y *papers* relacionados con la materia, tanto nacionales como extranjeros.

En segundo lugar, como la materia no está actualmente regulada, tomó especial protagonismo la experiencia comparada y el tratamiento de estos asuntos en otras jurisdicciones. De ahí que se revisara legislación extranjera.

En tercer lugar, se debió organizar e interpretar la información compilada. Para ello, debió iniciarse por una ordenación intencionada de toda la legislación competente a esta materia, luego, se debió sistematizar su contenido (identificando temas tratados y vacíos legales). Luego, se debió contrastar con el tratamiento de estas materias en una muestra acotada de países similares (*benchmark*).

Luego, en cuarto lugar, se complementó la información obtenida a nivel legal con información a nivel doctrinario (conocimiento de expertos). Se debió por lo tanto identificar autores y documentos que traten la materia, observándose características y sugerencias concretas que los mismos presenten.

En quinto lugar, se revisó si es o no conveniente regular esta materia y se analizaron metodologías de análisis de ideas, intereses e involucrados.

En sexto lugar, se prepararon sugerencias concretas sobre lo que debiese considerar en cuanto a contenido la regulación esta materia, tomando en consideración los resultados anteriores. Se vieron áreas de mejoras y áreas de vacíos legales.

### **SECCIÓN III. RESULTADOS.**

En esta sección presentaremos los resultados obtenidos a la luz de los objetivos propuestos.

En la **Parte I** se explicará el Estado Actual de la legislación chilena respecto de la Carrera Directiva, comparando los resultados obtenidos con lo que hipotéticamente debería contener una Carrera Directiva (vacíos legales o temas no tratados por la legislación actual) y luego se verán temas tratados por legislaciones similares (con miras a buscar ideas o inspiraciones que sean valiosas para nuestra legislación nacional).

En la **Parte II** buscaremos la respuesta a si es conveniente o no regular esta materia, haciendo especialmente énfasis en stakeholders y grupos de interés que pudieran estar involucrados, tomando también en consideración por qué es que algunos cambios no ocurren.

En la **Parte III** nos preguntaremos por recomendaciones que podrían contemplar hipotéticas regulaciones de la materia, con especial énfasis en los requisitos de ingreso, procesos de selección de directivos, fases y tramos, y remuneraciones e incentivos.

## **PARTE I. ESTADO ACTUAL DE LA LEGISLACIÓN CHILENA RESPECTO DE LA CARRERA DIRECTIVA**

### **06. Las normas que regulan a la Carrera Directiva actualmente**

La legislación chilena tiene un número importante de referencias a los directivos educacionales, pero éstas se encuentran disgregadas en un cuerpo diverso de legislaciones y su ordenación es de manera poco orgánica.

Iremos revisando su tenor en relación a diversos temas:

#### **a. Profesionales de la educación.**

El texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.070 que regula el Estatuto de los Profesionales de la Educación (en adelante el “Estatuto Docente”) comienza señalando que será aplicable a todas aquellas “personas legalmente habilitadas para ejercer la función docente y las autorizadas para desempeñarla de acuerdo a las normas legales vigentes”<sup>1</sup>. Esto hay que complementarlo con el Decreto Supremo N° 352 del año 2004 que “Reglamenta el Ejercicio de la Función Docente”, el cual en su artículo segundo nos explica que se entenderá que “realizan función docente” también aquellos que realicen actividades relacionadas con la conducción de un establecimiento educacional.

#### **b. Ámbito de aplicación<sup>2</sup> de las normas existentes.**

Hay que aclarar que las normas que existen no aplican de la misma manera a todos los Directivos o Establecimientos Educacionales de nuestra nación, asunto que

---

<sup>1</sup> Art. 2. Estatuto Docente.

<sup>2</sup> Art. 3 Estatuto Docente.

profundizaremos más adelante cuando nos refiramos a la idoneidad o no de regular los asuntos educacionales.

De esta manera, lo que se refiere a los requisitos, deberes, obligaciones y derechos de carácter profesional, se aplicará a todos los profesionales señalados en el artículo 1 del Estatuto Docente, es decir, a los “profesionales de la educación”.

Lo que se refiere a la carrera profesional, se aplicará solamente a aquellos profesionales de la educación de establecimientos del sector municipal incluyendo aquellos que ocupan cargos directivos y técnicos-pedagógicos en sus órganos de administración.

Respecto del contrato de los profesionales de la educación en el sector particular, a estos se les aplicará el Estatuto Docente, excepto a lo que se refiere a Consejos de Profesores<sup>3</sup>, algunas estipulaciones en sus contratos de trabajo que deben contenerse en los demás establecimientos<sup>4</sup>, las jornadas de trabajo<sup>5</sup>, algunas normas sobre los reglamentos internos<sup>6</sup>, algunas asignaciones respecto de sus remuneraciones<sup>7</sup>, entre otros.

**c. La Función Docente-Directiva en General.<sup>8</sup>**

Debido a una norma que ha sido modificada a lo menos los años 2004, 2011 y 2016, se entiende por función docente-directiva como aquella que, según el artículo 7 y 7bis del Estatuto Docente, es de carácter profesional de nivel superior que, sobre la base de una formación y experiencia docente específica para la función o del cumplimiento de los requisitos establecidos en el inciso cuarto del artículo 24 se ocupa de lo atinente a la

---

<sup>3</sup> Art. 15 Inciso Segundo Estatuto Docente

<sup>4</sup> Art. 80. Estatuto Docente

<sup>5</sup> Art. 81. Estatuto Docente

<sup>6</sup> Art. 84. Estatuto Docente

<sup>7</sup> Art. 88. Inciso Segundo. Estatuto Docente.

<sup>8</sup> Art. 7. Estatuto Docente.

dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación, y que conlleva tuición y responsabilidad adicionales directas sobre el personal docente, paradocente, administrativo, auxiliar o de servicios menores, y respecto de los alumnos.

La **función principal del Director** de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional. Asimismo, será el responsable de velar por la participación de la comunidad escolar, convocándola en las oportunidades y con los propósitos previstos en la ley.

Complementa esta norma el artículo 8 de la Ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación pública al decir que los directores de los establecimientos educacionales serán los encargados de liderar el proyecto educativo institucional y de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación, para su mejora continua.

La función de los equipos directivos, según el artículo citado en el párrafo anterior, es aquella de carácter profesional que apoya las funciones de los directores de los establecimientos, en especial, en lo referido a la organización escolar, el clima de convivencia y el fomento de la colaboración profesional para el logro del aprendizaje de los estudiantes. Se incluyen en esta función la Subdirección, Jefatura Técnica, Inspectoría General y otras de similar naturaleza.

**d. La Función Docente-Directiva en el sector Municipal.**

En el sector municipal, el Director complementariamente deberá gestionar administrativa y financieramente el establecimiento y cumplir las demás funciones, atribuciones y

responsabilidades que le otorguen las leyes, incluidas aquéllas que les fueren delegadas en conformidad a la ley N° 19.410.<sup>9</sup>

Precisa en este punto el artículo 7 bis del Estatuto Docente<sup>10</sup> que estos directores contarán en el ámbito pedagógico, como mínimo, con las siguientes atribuciones: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación; organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, y adoptar las medidas necesarias para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

Complementa esta información el artículo 9 de la Ley 21.010 de Nuevo Sistema de Educación Pública al decir que la función principal del director de un establecimiento educacional del Sistema es liderar y dirigir el proyecto educativo institucional y los procesos de mejora educativa, en particular, ejercer el liderazgo técnico-pedagógico en el establecimiento a su cargo.

Con dicho objeto, velará por el buen funcionamiento del establecimiento, propendiendo al desarrollo integral de los estudiantes y sus aprendizajes, de acuerdo a sus características y necesidades educativas. Asimismo, velará por el cumplimiento de los objetivos y metas correspondientes, establecidas en sus planes de mejoramiento educativo y demás instrumentos que establece la ley.

**e. Atribuciones de los Directores del sector municipal.**

Los Directores del sector municipal contarán con las siguientes atribuciones<sup>11</sup>:

---

<sup>9</sup> Art. 7. Inciso Final. Estatuto Docente.

<sup>10</sup> Art. 7 bis. Estatuto Docente.

<sup>11</sup> Art. 7 bis. Inciso Tercero. Estatuto Docente.

- a) En el ámbito administrativo:
1. Organizar, supervisar y evaluar el trabajo de los docentes y del personal regido por la ley N° 19.464 (sobre Asistentes de la Educación).  
En el ejercicio de estas facultades podrá proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados según lo establecido en el artículo 70 de esta ley;
  2. Proponer al sostenedor el personal a contrata y de reemplazo, tanto docente como regido por la ley N° 19.464 (sobre Asistentes de la Educación);
  3. Designar y remover a quienes ejerzan los cargos de Subdirector, Inspector General y Jefe Técnico del establecimiento;
  4. Ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento;
  5. Proponer al sostenedor los incrementos de las asignaciones contempladas en el inciso primero del artículo 47 y las asignaciones especiales de acuerdo a lo establecido en el inciso segundo del mismo artículo;
  6. Y promover una adecuada convivencia en el establecimiento.
- b) En el ámbito financiero: asignar, administrar y controlar los recursos que le fueren delegados en conformidad a la ley.
- f. **Otras atribuciones especiales de los directores de establecimientos educacionales dependientes de los Servicios Locales según el Nuevo Sistema de Educación Pública.**

El Nuevo Sistema de Educación Pública creado en el año 2017 por la Ley 21.040 señala en su artículo 10 que a fin de llevar a cabo la función directiva, corresponderá especialmente a los directores de establecimientos educacionales del Sistema de Educación Pública, las siguientes atribuciones que hemos resumido:

- a) Dirigir y coordinar, en conjunto con su equipo directivo, el trabajo técnico-pedagógico del establecimiento, en lo referido a la organización, planificación, supervisión, coordinación y evaluación de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.
- b) Orientar el desarrollo profesional continuo de los docentes y asistentes de la educación.
- c) Elaborar y proponer al Director Ejecutivo el proyecto educativo institucional del establecimiento y sus modificaciones (conocido coloquialmente como "PEI")
- d) Elaborar y proponer al Director Ejecutivo el plan de mejoramiento educativo del establecimiento (conocido coloquialmente como "PME"), consultando previamente al consejo escolar, de acuerdo a la normativa vigente y atendiendo a los objetivos y metas del Plan Estratégico Local respectivo.
- e) Velar, en conjunto con su equipo directivo, por la ejecución del reglamento interno y el Plan de Convivencia Escolar, que deberá ser evaluado por el consejo escolar, de conformidad con la legislación vigente.
- f) Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial a través de su organización en centros de alumnos, centros de padres y apoderados, consejos de profesores y consejos escolares, con el objeto de contribuir al proceso de enseñanza y mejora continua del establecimiento educacional.
- g) Fomentar la integración del establecimiento bajo su dirección en la red de establecimientos que corresponda al territorio del Servicio Local.
- h) Promover la integración del establecimiento y su comunidad educativa en la comunidad local.
- i) Proponer al Director Ejecutivo los perfiles profesionales y de cargos titulares para docentes y participar en la selección de los docentes y asistentes de la educación, de acuerdo a la normativa vigente.

- j) Decidir la contratación del personal docente que se incorpore al establecimiento, a partir de una terna propuesta por la comisión calificadora correspondiente,
- k) Administrar los recursos que le sean delegados pudiendo adoptar medidas para la conservación y ejecución de las reparaciones necesarias del edificio o construcciones en que funciona el establecimiento educacional (usando directamente hasta un 10% de la ley SEP y Subvención de mantenimiento),
- l) Rendir cuenta anual de su gestión en audiencia pública al Director Ejecutivo respectivo o su representante, al consejo escolar y a la comunidad educativa del establecimiento.
- m) Colaborar con el Servicio Local en la implementación de acciones tendientes a asegurar la trayectoria educativa de los estudiantes y a favorecer la retención y el reingreso escolar para los estudiantes que hayan visto interrumpida su trayectoria educativa.

**g. Sistema de Desarrollo Profesional Docente.**

El sistema regulado en el Estatuto Docente conocido como “Sistema de Desarrollo Profesional Docente” se aplicará también a los que ocupan cargos directivos y técnicos-pedagógicos en los Departamentos de Administración Educacional de cada municipalidad, o de las corporaciones educacionales creadas por estas (esta disposición fue eliminada por la ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública, señalando que esta modificación empezará a regir desde la fecha en que la comuna cede la educación al SLEP<sup>12</sup>).

Esta norma se debe complementar con los artículos 19 C y D, que son aquellos que tratan sobre los distintos tramos de experto de los docentes, ya que en la parte final de cada una

---

<sup>12</sup> Art. Segundo transitorio de la Ley 21.040 de 2017.

de estas letras se señala que "tendrán acceso preferente a funciones de acompañamiento y liderazgo pedagógico".

**h. De la dotación docente y el contrato de los profesionales de la educación en el Sector Municipal.**

Las normas que rigen la dotación también aplican a los que ocupan cargos directivos y técnico pedagógicos en los organismos de administración de dicho sector<sup>13</sup>.

La misma ley regula la forma de incorporarse a la función docente directiva y de unidades técnico pedagógicas señalando en su artículo 24 inciso tercero que:

Para incorporarse a la función docente directiva y de unidades técnico-pedagógicos, los postulantes deberán cumplir con el requisito de contar, a lo menos, con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a dicha función y encontrarse reconocido al menos en el tramo profesional avanzado del desarrollo profesional docente.

Asimismo, podrán incorporarse a la función docente directiva quienes estén en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres y hayan ejercido funciones docentes al menos durante cuatro años en un establecimiento educacional, sin que les sea exigible el requisito establecido en el número 4 del inciso primero del presente artículo. Para todos los efectos del Estatuto Docente, los profesionales señalados en el inciso anterior quedarán asimilados al tramo profesional avanzado, mientras ejerzan dicha función.

Sin perjuicio de lo anterior, podrá designarse excepcionalmente en cargos docentes directivos, distintos al de director, y en cargos técnico pedagógicos, a profesionales de la educación que no cuenten con el tramo profesional avanzado, cuando no existan

---

<sup>13</sup> Art. 19 Y. Estatuto Docente.

profesionales con dicha condición. En este caso, no tendrán derecho a percibir la asignación de responsabilidad directiva o la de responsabilidad técnico-pedagógica, según corresponda.

Además, la Ley 21.152 del 25 de abril de 2019 agregó que "Sin perjuicio de lo establecido en el inciso anterior, en los concursos y nombramientos para proveer vacantes de jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal, directores y directivos de exclusiva confianza, incluyendo los cargos técnico-pedagógicos, podrán postular o designarse, según corresponda, profesionales de la educación que desempeñen o hayan desempeñado dichos cargos o el de Director de Educación de una corporación municipal, por al menos cuatro años y que se encuentren en el tramo de acceso, tramo temprano o no hayan sido asignados a un tramo del Sistema de Desarrollo Profesional Docente establecido en el Título III del decreto con fuerza de ley N° 1, de 1996, del Ministerio de Educación, por no contar con resultados que lo permitan. Estos profesionales de la educación podrán recibir la asignación de responsabilidad directiva o técnico pedagógica que corresponda."

**i. De la Carrera Docente de los profesionales de la educación que ocupan cargos directivos del sector municipal.**

El ingreso a la carrera docente se aplica a los profesionales de la educación que se desempeñan en los establecimientos educacionales. Sin embargo, esta norma debe complementarse con una poco comentada norma: el artículo 60 letra b) del Decreto Supremo 453 del año 1992, que señala que ésta se les aplica también a los profesionales de la educación que ocupan cargos directivos o técnico-pedagógicos en el sector municipal.

Además, debemos también relacionarlos con el art. 65 del DS 453 que señala en sus dos últimos incisos "Para incorporarse a la función docente directiva y de unidades técnico-pedagógicos, los postulantes deberán cumplir con el requisito de contar, a lo menos, con

perfeccionamiento en las áreas pertinentes a dicha función y una experiencia docente de cinco años.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, podrán incorporarse a la función docente directiva quienes estén en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres y hayan ejercido funciones docentes al menos durante 3 años en un establecimiento educacional."

**j. Mecanismo de selección de Directores del Sector Municipal.**

El artículo 31 bis del Estatuto Docente establece que existirá un sistema o mecanismo de selección directiva para los cargos de directores de establecimientos educacionales del sector municipal a través de una Comisión Calificadora.

La ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública modificó esta norma estableciendo que los concursos serán convocados y administrados por los respectivos Servicios Locales, los cuales pondrán todos los antecedentes a disposición de la comisión calificadora. Un reglamento establecerá las normas de constitución y funcionamiento de estas comisiones.

Esto además se debe concordar con el artículo primero transitorio de ley N° 20.501 (conocida como la Ley de Calidad de la Educación) del año 2011, que permite llamar a concurso aún cuando los directores no hayan terminado su periodo.

En otras palabras, el artículo primero faculta a los sostenedores para optar por convocar a nuevos concursos a través de los sistemas de selección establecidos en los artículos 31 bis y siguientes y 34 D y siguientes del Estatuto Docente, aun cuando los Jefes de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal y los directores de establecimientos educacionales no hayan completado sus períodos de nombramiento. Éstos

se mantendrán en sus cargos hasta el nombramiento de los nuevos profesionales, de acuerdo a los sistemas de selección mencionados.

Las normas para proveer el cargo de director se encuentran detallado en los artículos 86 a 91 bis del Decreto Supremo 453 de 1992, el cual fue modificado por el Decreto 215 del año 2012. Asimismo, la ley 19.882 de 2003, que Regula la Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos (Conocido como el Sistema de Alta Dirección Pública) modificó dicha norma.

**k. Perfil profesional del Director y Requisitos.**

Según los artículos 32 y 32 bis del Estatuto Docente, la selección de los Directivos será un proceso técnico de evaluación, donde el Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal (o el Director Ejecutivo del Servicio Local correspondiente), deberá definir el perfil profesional del director, el que podrá considerar los siguientes aspectos: las competencias, aptitudes y certificaciones pertinentes que deberán cumplir los candidatos. Estos perfiles deberán ser aprobados por el sostenedor.

Asimismo, los directores deberán suscribir convenios de desempeño con el respectivo sostenedor o con el representante legal de la respectiva corporación municipal (o con el respectivo SLEP, según la ley 21.040, artículo 72 número 22, cuando se traspase a ellos la administración correspondiente).

Respecto de los requisitos para desempeñar el cargo de director, estos se encuentran establecidos en el artículo 24 del Estatuto Docente, en los siguientes términos:

1. Ser ciudadano (ser chileno, mayor de 18 años y no haber sido condenado a pena aflictiva).
2. Haber cumplido con la Ley de Reclutamiento y Movilización, cuando fuera procedente.

3. Tener salud compatible con el desempeño del cargo.
4. Ser profesional de la educación de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2º del Estatuto Docente. Esto es, poseer título de profesor o educador, concedido por Escuelas Normales, Universidades o Institutos Profesionales, o bien, ser persona legalmente habilitada para ejercer la función docente o autorizada para desempeñarla de acuerdo a las normas legales vigentes.
5. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones y cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito ni condenado en virtud de la ley 19.325, sobre Violencia Intrafamiliar.
6. No estar inhabilitado en forma absoluta y perpetua o absoluta y temporal para el desempeño de cargos, empleos, oficios o profesiones ejercidos en ámbitos educacionales o que involucren una relación directa y habitual con personas menores de edad, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 20.594, de 2012, que Crea Inhabilidades Para Condenados Por Delitos Sexuales Contra Menores y establece Registro de dichas Inhabilidades.
7. Contar, a lo menos, con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a la función docente directiva y encontrarse reconocido a lo menos en el tramo profesional avanzado.
8. Asimismo, pueden desempeñarse como Director/a de Establecimiento quienes estén en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres y hayan ejercido funciones docentes al menos durante 4 años en un establecimiento educacional, debiendo cumplir los requisitos de los numerales 1, 2, 3, 5, y 6 precedentes y contar, a lo menos, con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a la función directiva.
9. No estar afecto a las inhabilidades señaladas en el artículo 10 del D.S. 453 que aprueba el Reglamento de la Ley 19.070 Estatuto de los profesionales de la educación.
10. Dar cumplimiento al principio de probidad de acuerdo a lo señalado en los artículos 54, 55 y 56 de la Ley 18.575.

**1. Nombramiento de Subdirectores, Inspectores Generales y Jefes Técnicos.**

El artículo 34 letra C regula esta materia, señalando que los profesionales de la educación que cumplan funciones de Subdirector, Inspector General y Jefe Técnico serán de exclusiva confianza del director del establecimiento educacional.

Atendidas las necesidades de cada establecimiento educacional, el director podrá optar por no asignar todos los cargos a que hace referencia este inciso. En todo caso, quienes se desempeñen en estas funciones deberán cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 24 del Estatuto Docente, es decir, todas las normas para incorporarse a la dotación del sector municipal.

Sin embargo, será el sostenedor<sup>14</sup> quien deberá definir el perfil profesional que deberán tener el candidato, tomando en consideración las competencias y aptitudes que deberán cumplir y los desafíos del cargo.

**m. Derechos del personal docente (remuneraciones, licencias, etc.)**

El artículo 35 y siguientes del Estatuto Docente, además de los artículos 101 a 105 de su respectivo reglamento, regulan las remuneraciones, licencias, permisos con goce de remuneraciones, feriados, destinaciones, permutas, impondibilidad sobre totalidad de las remuneraciones, asignaciones especiales y otros derechos del personal docente, al cual, según veíamos en la letra b. anterior de este trabajo, se aplicará también a Directivos.

**n. Asignaciones especiales de responsabilidad directiva y asignación de responsabilidad técnico pedagógica.**

---

<sup>14</sup> Art. 34 letra E. Estatuto Docente.

De estos derechos, nos parece de especial relevancia para nuestro estudio lo que se refiere a las asignaciones especiales del personal docente que están contempladas en el artículo 47 letra d) del estatuto docente, que se refiere a la Asignación de Responsabilidad Directiva y Asignación de Responsabilidad Técnico Pedagógica,

A este respecto, el artículo 51 del Estatuto Docente señala que las asignaciones de responsabilidad directiva y de responsabilidad técnico-pedagógica corresponderán a los profesionales de la educación que sirvan funciones superiores y alcanzarán determinados porcentajes mínimos calculados sobre la remuneración básica mínima nacional establecidos en el mismo artículo.

Para determinar el porcentaje, el Departamento de Administración de la Educación o la Corporación Educacional (o el Servicio Local según la ley 20.501) respectiva tendrá en cuenta, entre otras, la matrícula y la jerarquía interna de las funciones docente directivas y técnico-pedagógicas de la dotación de cada establecimiento.

En ningún caso los profesionales que desempeñen cargos directivos y técnico-pedagógicos de un establecimiento educacional podrán percibir asignaciones mayores a las del director del mismo establecimiento.

Estos artículos deben complementarse con los contemplados en el Decreto 453, número 120 y 121, que regulan en detalle las asignaciones referidas.

**o. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.**

Como explica el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo escolar es “un instrumento orientador para la labor de directores de establecimientos educacionales a nivel nacional. Contempla criterios para la formación de directivos, su selección, y contribuye a fijar

orientaciones para la evaluación directiva y la formulación de una carrera directiva. Su primera versión es del año 2005” y su versión más reciente de 2015 (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP, 2019).

Si bien su carácter es no vinculante, es un referente que orienta la acción de los directivos escolares chilenos y su proceso de formación.

**p. Plan de Formación de Directores.**

El año 2011 la Ley de Presupuesto del Sector Público<sup>15</sup> consignó recursos financieros para el Plan de Formación de Directores. Ello dio lugar al conocido “Decreto Supremo 44” del mismo año, que determina la forma de ejecución del plan. Entre los años 2011 y 2014 este programa se denominó Formación de Directores de Excelencia.

Este Plan de Formación está destinado a profesionales de la educación, con el propósito de adquirir, desarrollar y reforzar competencias para ejercer el cargo de director de un establecimiento educacional<sup>16</sup>.

Existen tres áreas temáticas del Plan de Formación<sup>17</sup> que se llevarán a cabo a través del CPEIP:

- a) Formación en competencias para ejercer el cargo de director de establecimientos educacionales:** lo cual se concreta con becas para participar de Magister o Diplomados, pasantías, postítulos, cursos o seminarios, dentro o fuera del país.

---

<sup>15</sup> Ley N° 20.481, de Presupuestos del Sector Público para el año 2011, en su Partida 09, Capítulo 01, Programa 04, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 607, Glosa 17, consigna recursos financieros para el Plan de Formación de Directores.

<sup>16</sup> Art. 1 Decreto 44 de 2011.

<sup>17</sup> Art. 2. Decreto 44 de 2011.

- b) **Evaluación de competencias de los beneficiarios del Plan de Formación de Directores:** el CPEIP podrá diseñar o implementar instrumentos o procedimientos de evaluación de competencias para este Plan.
- c) **Evaluación del Plan de Formación para Directores:** el cual también se encuentra a cargo del CPEIP.

Esto tenía como contrapartida una obligación de retribución consistente en postular y completar a lo menos tres procesos de postulación al cargo de director, docente directivo o técnico pedagógica en establecimientos que reciben subvención (en el plazo de cinco años)<sup>18</sup>.

Luego, el CPEIP inspiró sus marcos conceptuales con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del año 2015 para las Bases de Postulación del Plan de Formación de los años 2015 y 2016 en este último documento (CPEIP, 2018). Con eso empieza a ofrecer cursos estratificados en distintos niveles por la cantidad de años en la función directiva de los directores que postulan.

## 07. Temas no tratados por la legislación actual

El presente trabajo tiene como objeto el investigar la legislación existente respecto de la función directiva, en especial en lo referido a los siguientes tres elementos:

1. “Selección y Requisitos de Ingreso”;
2. “Fases y Tramos”; y
3. “Remuneraciones e Incentivos”.

Respecto de la **selección de directores**, como podemos observar por lo expuesto anteriormente, esta se encuentra regulada para el **sector público** en detalle en los artículos

---

<sup>18</sup> Art 10. Decreto 44 de 2011.

31 Bis del Estatuto Docente (modificada por la Ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública y la ley 20.501 que refiere a la Calidad de la Educación) y los artículos 86 a 91 bis del Decreto Supremo 453 de 1992, el cual fue modificado por el Decreto 215 del año 2012. Asimismo, la ley 19.882 de 2003, que Regula la Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos (Conocido como el Sistema de Alta Dirección Pública).

Respecto de los **requisitos de ingreso** a la función directiva en el **sector público**, como veíamos, se encuentra detallado en el “perfil profesional” que se establece en el proceso técnico de evaluación de los artículos 32 y 32 bis del Estatuto Docente

Respecto de las **fases y tramos**, no pudimos encontrar una clasificación propia y distintiva de los docentes directivos. Escuetamente los artículos 19 C y 19 D del Estatuto Docente señalan que los tramos de experto serán aquellos que tendrán “acceso preferente a funciones de acompañamiento y liderazgo pedagógico”. Esto pareciera ser un **vacío importante**, en cuanto la función directiva tiene una serie de facultades, atribuciones, derechos y obligaciones, distintas de las funciones tradicionales de los demás profesionales de la educación.

Respecto de las **remuneraciones e incentivos**, podemos destacar la existencia de asignaciones especiales de responsabilidad directiva y asignación de responsabilidad técnico pedagógicas, contempladas en el artículo 47 letra d) del Estatuto Docente (y complementadas por los artículos 120 y 121 del Decreto Supremo 453 y la Ley 20.501), que alcanzará determinados porcentajes mínimos calculados sobre la remuneración básica mínima nacional establecidos en el mismo artículo, y que en el caso de los directores de establecimientos educacionales alcanzará un mínimo de un 25% adicional y un máximo de 100% adicional en caso de tratarse de un establecimiento de alta concentración de alumnos prioritarios con más de 1200 alumnos.

## 08. Los temas tratados por legislaciones similares (*Benchmarks*): el caso de España.

Para el cabal estudio de esta materia parece útil contrastar nuestra legislación con la de otras naciones similares (*benchmarks*) de las que podamos obtener ideas e inspiraciones útiles. Existen algunas naciones como pueden ser Austria, Bélgica, República Checa, Finlandia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, Portugal o Irlanda del Norte, que tienen alguna especie de progresión en el desarrollo de los docentes (no así siempre los directivos).

De las anteriores, no todas las naciones nos sirven como fértil punto de comparación, en cuanto a que sus tradiciones jurídicas y formas de hacer normas son excesivamente distintas a las nuestras, y el tomar inspiraciones legislativas de ellas podría significar que estarían tan inadecuadas a nuestros sistemas que habría que cambiar los cimientos mismos de las normas chilenas para poderlas hacerse comunicar entre ellas (tal vez no podríamos decir lo mismo de importar ideas pedagógicas).

No obstante lo anterior, existen algunas legislaciones que comparten las mismas raíces latinas-romanísticas que si son fértiles para tomar inspiración e integrarlas en nuestros sistemas internos. Una de dichas naciones es la República de España, la cual mediante la Ley Orgánica Número 8 del 09 de diciembre de 2013 (cuya última versión data de marzo de 2018), reguló la “Mejora de la Calidad Educativa”.

Una de las principales misiones de dicha norma fue contribuir “a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión.”(Preámbulo VII. LO 8/2013 de Mejora Calidad Educativa. España)

Para ello, en España se crea un “sistema de certificación previa para acceder al puesto de director, y se establece un protocolo para rendir cuentas de las decisiones tomadas, de las acciones de calidad y de los resultados obtenidos al implementarlas” (Preámbulo VII. LO 8/2013 de Mejora Calidad Educativa. España).

Algunas características del tratamiento español del tema son:

**q. Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes.**

Los directores de los centros educacionales tienen autonomía para adoptar acciones para fomentar la calidad de los mismos. Para ello, pueden hacer gestión de los recursos humanos del establecimiento, en la medida que sean autorizadas por una Administración Central, pudiendo establecer requisitos y méritos para los puestos para los docentes; rechazar puestos interinos; prorrogar los servicios de funcionarios que hubieran estado ocupando un puesto de forma provisional, entre otras<sup>19</sup>.

**r. Normas de organización: el equipo directivo, profesores y profesoras como autoridades públicas.**

Explica el art. 124 N° 3 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación de España que “los miembros del equipo directivo y los profesores y profesoras serán considerados autoridad pública. En los procedimientos de adopción de medidas correctoras, los hechos constatados por profesores, profesoras y miembros del equipo directivo de los centros docentes tendrán valor probatorio y disfrutarán de presunción de veracidad «iuris tantum» o salvo prueba en contrario, sin perjuicio de las pruebas que, en defensa de los respectivos derechos o intereses, puedan señalar o aportar los propios alumnos y alumnas”.

---

<sup>19</sup> Artículo 122 bis. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. España.

Esto nos habla de la importancia tanto de directores como de docentes en el sistema español, contrastando con el sistema chileno, donde son vistos como una función técnica.

**s. El Consejo Escolar español.**

El sistema español cuenta con una figura multi-estamental denominada “Consejo Escolar” que está conformada, según el art. 56 de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación, por a) El director; b) Tres representantes del titular del centro; c) Cuatro representantes del profesorado; d) Cuatro representantes de los padres, madres o tutores legales de los alumnos y alumnas, elegidos por y entre ellos; e) Dos representantes de los alumnos y alumnas, elegidos por y entre ellos, a partir del primer curso de Educación Secundaria Obligatoria; y f) Un representante del personal de administración y servicios.

Dicho Consejo Escolar tiene la competencia, según el art. 127 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación de España, para conocer las candidaturas a la dirección y participar en la selección del director en conjunto con la Administración educativa central.

**t. Diferencias en las competencias del director entre el sistema español y el chileno.**

La ley española da un listado extenso<sup>20</sup> de las competencias de que debe tener el director de un establecimiento educacional. Varias de dichas competencias son iguales o similares a las que se encuentran en nuestro país, con excepción de las siguientes:

- i. Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.

---

<sup>20</sup> Art. 132. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. España.

- ii. Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- iii. Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo dispuesto en la ley.

Los directores durarán 3 a 4 años en su cargo dependiendo de si se trata de establecimientos públicos o privados.<sup>21</sup>

**u. Diferencias entre España y Chile en los requisitos y forma de selección para el cargo de director.**

La ley española presenta requisitos que pueden ser ilustradores para el proceso chileno de selección de directivo. Es más, dicha legislación exige a los postulantes a director en el art. 134 apartado 1 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación de España, que ellos tengan a lo menos:

- a) Tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionario de carrera en la función pública docente.
- b) Haber impartido docencia directa como funcionario de carrera, durante un período de al menos cinco años, en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro a que se opta.
- c) Estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas. Las características del curso de formación serán desarrolladas reglamentariamente por el Gobierno. Las certificaciones tendrán validez en todo el territorio nacional.

---

<sup>21</sup> Art. 59. Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación.

- d) Presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.

Asimismo, la selección es novedosa en cuanto funciona con participación de todos los grupos de interés del colegio. El art. 135 de la misma norma explica que la “selección será realizada por una comisión constituida, por un lado, por representantes de las Administraciones educativas, y por otro, en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro del profesorado de dicho centro. Las Administraciones educativas determinarán el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y de los centros. En cualquier caso, deberán dar participación en las comisiones a los Consejos Escolares de los centros.”

## PARTE II. ¿ES CONVENIENTE REGULAR ESTA MATERIA? COMENTARIOS SOBRE PARTIDOS POLÍTICOS Y GRUPOS DE INTERÉS RESPECTO DE LA CARRERA DIRECTIVA

### 09. Por qué los cambios no ocurren.

Una cuestión que puede ser interesante preguntarnos como puntapié inicial de esta sección se relaciona con ¿por qué razón en Chile no se ha regulado una “Carrera Directiva” tal como si existe una “Carrera Docente”?

Subyacente a esta interrogante podemos notar que nuestras instituciones han sido especialmente resistentes a los cambios en esta materia. El actual Estatuto Docente, que regula la mayor parte de las materias relacionadas con los directores, ha sido objeto de 30 modificaciones legales y ha sido complementada por 20 Decretos distintos, desde su publicación el 01 de julio de 1991, y aún así no se ha llegado a crear un sistema unificado y diferenciado que regule una Carrera Directiva.

¿Qué ha sucedido? Una forma de buscar la respuesta a esta pregunta es aquella que plantea Duncan Green en su reconocida obra *“How change happens”* (2016): analizando las instituciones, ideas e intereses que existen en nuestro país.

Respecto de las instituciones, Green explica que “algunas veces los obstáculos a los cambios residen en las instituciones a través de las cuales las decisiones son tomadas o implementadas. Aún cuando nadie en particular se beneficie materialmente por el status quo, los sistemas administrativos y las culturas corporativas pueden ser poderosos obstáculos a los cambios”. En este sentido, cabe preguntarse por cómo funcionan nuestros sistemas legislativos, por la manera en que las decisiones son tomadas, por su eficiencia y su celeridad. Ilustrativo a este respecto resulta, por ejemplo, la forma en que se lleva a cabo la Agenda Legislativa chilena en Cultura, donde el año 2018 existían 79 proyectos de Cultura

en el Congreso, de los cuales solo un 15% presentaron algún movimiento, mientras el 85% no presentaron ningún movimiento, confirmando la tendencia de estar en promedio 4 años sin movimiento (Observatorio de Políticas Culturales, 2018).

Asimismo, y en concreto, también resulta ilustrativo que, ya hace más de cuatro años partía la discusión parlamentaria respecto de la Carrera Docente, donde se prometía la creación de una Carrera Directiva por parte del Gobierno de ese entonces, y esta aún no aparece, ni siquiera en forma de proyecto.

Respecto de las ideas, Green explica que “habitualmente la inercia está basada en las concepciones y prejuicios de aquellos que toman las decisiones, aún cuando sus propios intereses materiales no están en juego”. Por ejemplo, en Malawi, explica Green, las élites (religiosas, políticas, académicas, burocráticas, etc.) no apoyaban las políticas que asistían a los más necesitados debido a que ellos consideraban que “las políticas redistributivas hacen a los pobres más perezosos” (Green, 2016). En Chile, por su parte, las ideas de un Estado Subsidiario, esto es, aquel que solamente interfiere en aquellas actividades donde los particulares no pueden, lo hacen imperfectamente, o no quieren (Fermandois, 2014), es una de las ideas que informan nuestro sistema político desde la Constitución Política de la República del año 1980 y que pudiera tener especial influencia en este tema, generando que no sea imperioso regular la materia sino hasta cuando los particulares no lo hagan por sí mismos. Más sobre las ideas en juego en el número 08 de esta obra.

Respecto de los intereses, Upton Sinclair solía decir que “es difícil hacer que un hombre entienda algo cuando su salario depende de no entender ese algo” (Upton Sinclair citado en Green, D., 2016). Como explica Green, cuando “jugadores poderosos pueden perder dinero o estatus debido a una reforma, son muy adeptos a bloquearlas. Especialmente, cuando un grupo pequeño de jugadores pueden perder mucho, mientras que un gran número de jugadores pueden ganar un poco, los que bloquean suelen estar mucho mejor organizados que los proponentes”. En Chile cabe preguntarse quiénes (Grupos de Interés o “*Advocacy*

*Groups*”) se ven beneficiados por el presente estatus quo, quiénes son los que seleccionan a los directores, cómo los seleccionan, y quiénes se verían más afectados económicamente al momento de regularse una Carrera Directiva que posiblemente cree mejoras financiera para los directivos de los establecimientos educacionales (o incluso, cómo se verían afectados en general por la regulación estatal de la educación) (Ciper Chile, 2014).

## **10. Las ideas a favor y en contra de la regulación Estatal de la educación en materia de Carrera Directiva.**

Cuando hablamos de las ideas, notamos que ellas son parte integrante de las discusiones sobre educación en Chile. Las ideologías contrapuestas juegan un gran papel que intentaremos abordar someramente en esta sección (sin el ánimo de ser exhaustivos en el análisis que puede ser infinitamente multifacético).

La (no) regulación de una Carrera Directiva es parte de una discusión filosófica más profunda en torno a las ideas que tratan sobre el rol que debe tomar el Estado en las actividades de las personas (en este caso concreto, respecto de su rol en la educación y los profesionales de la educación chilenos). Las distintas cosmovisiones que se dan entorno a esta temática permean profundamente en los distintos grupos de interés que gobiernan la política chilena y que últimamente son quienes regulan la materia.

**Por un lado**, podríamos decir que en Chile existe un sector político que tiene una mirada más liberal en torno al rol del Estado en la educación. Para ellos, éste debe estar más limitado y debe primar la iniciativa privada. Esta no es una idea única en el mundo, sino que viene de una larga tradición. Ya en 1792, Wilhelm Von Humboldt esbozaba en su obra *“The limits of the Effectiveness of the State”* una cosmovisión que sería fundamental: “el desarrollo de las capacidades humanas en su total diversidad e individualidad es una tarea urgente, pero es una tarea para la cual las leyes, el gobierno y la regulación son generalmente ineptos”. Para

él, el rol del Estado era defender a la gente (“bienestar negativo”) pero no apoyarlos (“bienestar positivo”) (Fawcett, 2014).

Asimismo, John Stuart Mill expresaba en su obra *“On Liberty”* (1859), la idea de que el Estado, la sociedad o la ley solamente podían interferir en las decisiones de los individuos y sus creencias, incluso coercitivamente, cuando éstas amenazaban con dañar a terceros (Fawcett, 2014) y no en otros casos. En otras palabras, ambos tenían una convicción y desconfianza por el rol del Estado e insistían en un respeto cívico por las personas. La educación, evidentemente, no escapaba esta desconfianza, y cuando los privados actuaban, el Estado debía hacer silencio.

Este “respeto cívico” por las personas que debían adoptar los Estados de manera incondicional tenía para ellos 3 grandes elementos (Fawcett, 2014): (i) No intrusión: no comprometer la seguridad de las personas desde un punto de vista primariamente legal, sobre todo imponiendo restricciones al actuar del Estado, mercado y sociedad; (ii) No exclusión: desde el punto de vista moral, se refería a reconocer el valor intrínseco de las personas independiente de sus ropas sociales; y (iii) No obstrucción: desde el punto de vista social y económico, se refería a las capacidades sin límites y la productividad del capital de las personas, y como para ello se debía remover barreras estatales (ya sean legales, burocráticas o sociales).

De especial importancia en las ideas y la mirada de este sector chileno fue uno de los herederos intelectuales de esta tradición, Milton Friedman (1912-2006), quien fuere maestro de diversas figuras públicas de Chile en la década de los 70’s y 80’s (conocidos coloquialmente como los *“Chicago Boys”*), los cuales dieron forma a diversos partidos políticos chilenos y las legislaciones que se han mantenido vigentes en su esencia (como la Constitución Política de la República).

Este pensador y economista exponía en su popular *“Capitalism and Freedom”* (1962) que las libertades políticas requerían libertades económicas y los mercados impulsaban la tolerancia y aceptación mutuas. El Rol del estado debiese ser subsidiario a las iniciativas privadas (Fawcett, 2014). Asimismo, en el capítulo IV de esa obra, tocaba el tema educacional, donde, por ejemplo, abogaba por un sistema de *“vouchers”* donde los estudiantes pudieran elegir libremente sus establecimientos educacionales (idea que inspiraría en parte el sistema chileno actual).

Este mecanismo proponía que los distintos demandantes del sistema pudieran elegir a qué oferente *“comprar”* sus servicios, con libre entrada y salida de proveedores y libre competencia entre sectores público y privado, con o sin fines de lucro (González, 2006). Estos mecanismos fueron adoptados por nuestra legislación.

**Por el otro lado**, podríamos decir que en Chile existe un sector político que tiene una mirada más socialista en torno al rol del Estado en la educación. Para ellos, el Rol del Estado debe ser más fuerte que para los liberales, entrando a regular todo aquello en lo que los mercados son imperfectos (o incluso más allá). Esta postura también viene de una larga tradición, basada en la concepción de que el poder absoluto entregado al Estado debía ser obedecido (Fawcett, 2014), ya que este venía dado por el Pueblo (distintas versiones de esta idea se pueden encontrar en los Jacobinos, Fourier o Marx (Fawcett, 2014)).

Para este sector el progreso humano es posible y deseable, pero de manera distinta a los liberales. Para ellos, el progreso humano tiene que ver también con un avance gradual en la igualdad de las personas (Fawcett, 2014), lo cual ha sido históricamente difícil. Las ideas de no obstrucción del Estado no hacen más que promover la inequidad y poner en jaque al progreso de la sociedad.

Así, en el siglo XIX Francisco Bilbao y Santiago Arcos (Partido Socialista, 2019) daban inicio a un sector ideológico chileno que tendría especial relevancia para los temas que aquí nos

ocupan, principalmente desde la llegada de Patricio Aylwin a la presidencia chilena en diciembre de 1989 hasta el día de hoy.

La coalición que gobernó durante la década del 90 e inicios de los 2000's, no modificó las bases del sistema de financiamiento de la educación chilena debido a sus virtudes técnicas, pero se hicieron evidentes las diferencias en su seno, no sólo ideológico-corporativas, sino incluso respecto a la comprensión del funcionamiento del sistema (González, 2006).

Estos sectores presentan doctrinas estatistas que defienden la oferta estatal de bienes y servicios en general, o a vertientes que sostienen que ésta debe prevalecer tanto respecto a la salud como a la educación para aislarlas de las fuerzas del mercado, por ser derechos humanos básicos (González, 2006). Serán estos quienes impulsarán un crecimiento del Estado y su Rol en la educación, siendo de especial interés para nosotros las reformas de carácter educacional de los años 2015 a 2018, que regularon el sistema de Carrera Docente y dejaron como deuda pendiente la Carrera Directiva.

## **11. Las ideas a favor y en contra en la (no) tramitación de la Carrera Directiva.**

Constancia de las ideas anteriores en la materia que nos ocupa se puede ver reflejada en la tramitación del proyecto y la discusión parlamentaria que hubo en torno a la creación de la Carrera Docente (y la no creación de la Carrera Directiva), y en declaraciones públicas de distintos actores desde entonces.

Ejemplos del enfoque más de inspiración socialista, donde se busca la injerencia del Estado en la Educación, se encuentran en el primer informe de la Comisión de Educación (presidida por la Diputada Camila Vallejos) que señalaba que “Aquellos (tópicos) vinculados a las atribuciones y responsabilidades de los docentes directivos, además de la concursabilidad de dichos cargos, deben ser tratados en el futuro proyecto de ley que regule una nueva carrera directiva” (Cámara de Diputados, 2015).

Asimismo, la entonces presidenta Michelle Bachelet señalaba en el mensaje del texto legal del Estatuto Docente, que “En mi programa de Gobierno comprometí, como parte de la Reforma Educacional, la construcción de una carrera profesional docente ... y directiva ” y la Subsecretaria de Educación, Valentina Quiroga, enfatizaba que la “carrera directiva, materia de suma importancia, es un tema que no está tratado (en la Carrera Docente)” y que debiese tratarse aparte (Cámara de Diputados, 2016).

Por su parte, el senador Jaime Quintana (PPD) señalaba recientemente en octubre de 2018 que “el tema de una carrera de directivos de establecimientos educacionales es una materia pendiente, completamente necesaria y complementaria de todo el conjunto de proyectos que formaron parte de la reforma educacional, que se encuentra en fase de implementación” (Senado Chileno, 2018).

Por su parte, y en contraste de lo anterior, el silencio en proponer estos proyectos de ley por parte del sector contrario se expuesto por ejemplo en el proyecto de gobierno del Presidente Sebastián Piñera, que señalaba que se iba a “Apoyar a los directivos y docentes en su actualización y desarrollo continuo, perfeccionando los programas de capacitación y formación continua.” (Piñera, 2018), haciendo completo silencio respecto de una regulación de una Carrera Directiva o de la creación de mayores intervenciones del Estado en materia económica, a pesar de que todo el otro sector había hablado al resto.

En general, encontramos mucho mayor recelo respecto de la necesidad de crear una carrera directiva o de seguir regulando la materia por parte de aquellos con mayor afinidad a los pensamientos de corte liberal.

Otro ejemplo de ello (y entendemos que es una mera situación ejemplar y no es generalizable) fue la discusión parlamentaria del 3 de octubre de 2018, donde se discutió una reforma al Estatuto Docente a propósito de los directivos: la carrera directiva fue exigida

textualmente por los senadores Provoste (DC), Quintana (PPD), Latorre (RD), Allende (PS). Solamente la senadora Von Baer (UDI) siguió dicha petición. La Ministra de Educación Marcela Cubillos no se refirió a dicha iniciativa aún estando presente en la sala (Senado Chileno, 2018).

## **12. Grupos de Interés que podrían verse afectados en Chile en virtud de una Carrera Directiva.**

Para pensar en un hipotético formulamiento de una Carrera Directiva es importante tener en consideración a aquellos que se verán afectados por ello y cómo podrían reaccionar al respecto.

Como explica Jacint Jordana, entre las organizaciones o movimientos que articulan la acción colectiva organizada, destacan, dejando aparte los partidos políticos, las asociaciones o grupos de intereses. Su acción se basa, fundamentalmente, en desarrollar actividades y generar móviles de acción, articulando intereses económicos y sociales, lo que les permite actuar sobre el sistema político para conseguir los fines que en cada caso se proponen (Jordana capítulo en Caminal Badia, 1999). Según Jean Meynaud, estos pasan a ser grupos presión cuando “actúan en el campo de la política”(Meynaud, 1972). Otros, como el IRS norteamericano señalan que estos grupos engloban toda actividad que una persona u organización hace para influir en la políticas (Cornwell Law School, 2019). Para efectos de este trabajo, utilizaremos ambos términos (grupos de interés y grupo de presión) indistintamente.

Por lo tanto, es relevante pasar a revisar quiénes más pueden verse afectados por la no regulación de la Carrera Directiva. Su influencia en concreto y el alcance que pueden llegar a tener es indeterminado y bien puede considerarse como una investigación en si misma.

Para ello, partiremos revisando un poco de historia e institucionalidad actual:

Una crisis de eficiencia de las empresas públicas y del gobierno central, observable en un incremento de la deuda externa (Finot citado en Oyarzún Maldonado & Soto González, 2018) gatillaron una crisis en Chile de mediados del siglo XX que implicó la emergencia de un modelo de corte neoliberal que estuvo fuertemente influido por el pensamiento de Friedman, como señalábamos anteriormente, en la década de los 70s y 80s.

Esto significó que para el año 1981 se iniciara un proceso en el que se traspasaba la administración de los establecimientos educacionales fiscales a los municipios y, en el caso de algunos liceos técnico-profesionales, a corporaciones empresariales (González, 2006).

Asimismo, se creaba una ley de subvenciones que implicaba el pago por alumno (modelo de “*vouchers*”) que asistía a clases en los establecimientos subvencionados, diferenciado por nivel y modalidad de enseñanza (González, 2006). El sistema escolar chileno pasaba a convertirse, por lo tanto, en un modelo de provisión mixto público-privado, con elementos similares a un mercado, especialmente en relación a su forma de financiamiento (Oyarzún Maldonado & Soto González, 2018). Este sistema de financiamiento se mantendría inalterado hasta el año 2008 cuando se creó la nueva ley N° 20.248 sobre Subvención Escolar Preferencial.

Además, fue y es también de suma importancia la creación de los Servicios Locales de Educación Pública, quienes, a partir del año 2017, con la dictación de la Ley 21.040 que crea un nuevo Sistema de Educación Pública, pasaron a ocupar el espacio que tenían las municipalidades en los sectores públicos, proveyendo el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda de conformidad con dicha ley.

Debido a lo anterior, en el sistema escolar chileno actual tienen un fuerte protagonismo e importancia al momento de determinar el tratamiento y regulación de los asuntos relativos a los directivos y una potencial carrera directiva, los distintos grupos de interés que nacieron

y se crearon con este sistema educativo, dentro de los cuales destacarían los sostenedores, los partidos políticos, la creciente clase media y los movimientos estudiantiles.

Los **sostenedores** serían quienes, además de tener un control de lo administrativo y financiero, están comprometidos con la mejora continua de la educación a través de la planificación, implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) (Ministerio de Educación, 2012), según establece la Ley 20.529 sobre Aseguramiento de la calidad y Ley de Subvención Especial Preferencial.

Este grupo se ve especialmente afectado por los temas relacionados con los directivos educacionales en razón de que ellos son partícipes tanto en su selección como en su remuneración económica. Esto último los hace muy sensibles a todo cambio que pudiera existir en materia de una posible Carrera Directiva y los haría muy propensos a intentar afectar cualquier modificación en esta materia, sobre todo si se tiene en consideración que, por ejemplo, en el sector particular subvencionado, se vería afectado sus márgenes de utilidades que rondan entre el 8% y el 15% (Rodríguez, 2014).

Los partidos políticos, entendidos como un conjunto de personas que siguen y defienden una misma opinión o causa (RAE), serían quienes en Chile toman las decisiones legislativas, las cuales se concretarían a través de su influencia en los diputados y senadores que forman sus filas. Estos grupos de interés se ven formados tanto por la coincidencia de intereses en las actividades económicas (de producción de consumo) como entre muchas otras cosas, por motivaciones de tipo religioso o cultural, o aspiraciones sobre la imposición de normas y conductas colectivas (Jordana, citada en Miquel, 1999).

Sin embargo, estos no se verían directamente afectados desde un punto de vista financiero por la Carrera Directiva o una regulación en la materia de liderazgo educacional, pero si estarían siendo afectados desde un punto de vista ideológico. Como se vio anteriormente, los distintos grupos en Chile representan diversas formas de ver la participación del Estado

en la educación y la creación o no de una Carrera Directiva implicaría más o menos regulación estatal en la materia, lo cual afectaría los objetivos programáticos o no de cada partido.

Por su parte, una creciente **clase media** que pasó desde el 23,7% al 64,3% de la población chilena en 25 años (Libertad y Desarrollo, 2017), ha empezado a, como conjunto de individuos, no necesariamente organizados, representar un cierto interés objetivo o necesidad (Jordana, citada en Miquel, 1999). Esta necesidad ha sido la creciente demanda por educación de calidad (y para cierto espectro político, gratuita estatalmente), que ha impulsado a nuevas reformas sociales y ha puesto presión sobre la clase política. Este grupo de interés no pretende conseguir el poder político, sino que pugna por la obtención o creación de bienes públicos.

Cuando son los **partidos políticos** las instituciones que concentran el poder, la clase media actúa preferentemente sobre éstos, mientras que cuando el centro del poder es el congreso, o el gobierno, la acción de la misma se concentra sobre tales instituciones, (Jordana, citada en Miquel, 1999). Finalmente, quienes no respondan a los requerimientos de la masa más importante de votantes, se verá indefectiblemente condenado a ceder su soberanía sobre el poder político.

Finalmente, los **movimientos estudiantiles** (liderados actualmente por la Confech, la Ases y la Cones) han funcionado como grupo de interés sumamente influyentes. Los masivos movimientos de protesta de los estudiantes secundarios en 2006 ya empezaron una tendencia de afectación sobre el campo político chileno y el sistema educacional, introduciendo cambios que debieran ser interpretados como una nueva reforma educacional (Bellei, Contreras, & Valenzuela, 2010).

Lo paradójico de este grupo de influencia es que pareciera funcionar como una especie de gremio dentro de un sector, ya que todas sus demandas se enfocan exclusivamente en la

educación universitaria y olvidan los problemas de la educación pre escolar, diferencial o de adultos. No obstante lo anterior, no podemos dejar de notar que este grupo tiene gran poder sobre los medios de comunicación y las actuaciones de los otros grupos muchas veces debe pasar por el filtro público que representan los movimientos estudiantiles.

En definitiva, son todos estos grupos de interés los que se ven afectados por la Carrera Directiva y es por lo tanto muy importante siempre tenerlos en consideración al momento de crear o proponer nuevos proyectos. La viabilidad y éxito de cualquiera Carrera Directiva a terminar siendo mediada por la aquiescencia de estos

### PARTE III. SI FUÉSEMOS A REGULAR, ¿CÓMO DEBERÍAMOS HACERLO?

La decisión sobre si regular o no la materia directiva pasa por distintos intereses y por distintas visiones ideológicas, como explicábamos anteriormente. Algunos, optarán por una fuerte regulación estatal de la carrera directiva, mientras otros preferirán el silencio y libertad a este respecto.

Independiente de la postura que adoptemos, un ejercicio intelectual valioso consiste en preguntarnos: en caso de que fuésemos a regular el tema de la carrera directiva, ¿cómo deberíamos hacerlo? Esta no es una pregunta en vano, ya que, como señalábamos anteriormente, algo ya ha dicho nuestra legislación al respecto (aunque de una manera muy inorgánica) y es nuestro papel complementar lo ya existente.

En consecuencia, en esta sección procederemos a hacer una revisión organizada en tres grandes tópicos: (i) La selección de los directores y los requisitos para ser seleccionado; (ii) las fases o tramos; y (iii) remuneraciones e incentivos.

#### 13. Requisitos de ingreso.

Como señalábamos anteriormente, los requisitos para desempeñar el cargo de director se encuentran establecidos en el artículo 24 del Estatuto Docente y en otras normas. Dichos requisitos tienen ciertos elementos obvios (como por ejemplo, ser mayor de edad) y otros que no lo son tanto. Procederemos, por lo tanto, a hacer algunos comentarios sobre aquellos requisitos que deberían ser re examinados y propondremos algunos diversos, ya sean de inspiración internacional o elaboración propia.

En primer lugar, nos permitimos **controvertir el requisito** establecido para incorporarse a la función directiva referido a que los postulantes deberán contar, a lo menos, con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a dicha función y ser profesional de la educación

de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2 del Estatuto Docente. Dicho requisito establece, por lo tanto, que solamente aquellos que, por regla general, **hayan sido anteriormente docentes** en el establecimiento educacional podrán acceder a los cargos directivos.

Esto dista mucho de lo ideal, debido a que en la práctica se requiere muchas veces de competencias en áreas específicas que no se entrenan o adquieren directamente en la labor docente, como lo pueden ser la evaluación y rendición de cuentas, la gestión estratégica de recursos financieros y humanos, o el liderazgo del sistema (Proyecto OCDE School Resources Review citado en Centro de Estudios Ministerio de Educación, 2017). Estas competencias de administración suelen ser enseñadas en profesiones diversas a la educativa, como lo son administración de empresas, ingenierías o ingenierías comerciales, o post títulos como los son los de liderazgo educativo, administración y gestión de empresas, maestrías en administración y negocios, etc. De ahí que podríamos argumentar que, en muchos casos, los déficit administrativos y financieros de los establecimientos educacionales vienen desde la falta de capacitación y conocimientos de los directivos de áreas propias de la administración y a las cuales jamás se han expuesto en toda su carrera formativa.

En España sucede algo similar, con los correspondientes requerimientos de formación, pero complementando el conocimiento a través de exigir que los directivos estén en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas (Ley Orgánica 2, 2006). Creemos, por las mismas razones antes expuestas, que este punto podría mejorarse y podría abrirse la función directiva a otra serie de profesiones complementarias y que podrían devenir en mejores resultados de aprendizaje para los estudiantes de Chile.

En segundo lugar, se suele exigir en las Bases de los Concursos Públicos para cargos directivos de las diversas municipalidades que los directores o directoras presenten su postulación de manera individual, es decir, postulan a la ejecución de un cargo sin tomar en consideración a un equipo. Recientes estudios han demostrado que los líderes educativos que logran el mayor grado de mejoramiento escolar son aquellos que promueven una cultura colaborativa y de trabajo en equipo (Bellei et al., 2014), lo cual se ha visto fuertemente impulsado por las nuevas tendencias que reconocen la importancia del liderazgo distribuido.

En dicho sentido, autores como María Teresa González han señalado que Las organizaciones deberían ser vistas como sistemas políticos, internamente y en sus relaciones externas; los miembros de las organizaciones deberían ser concebidos como actores políticos, con sus propias necesidades, objetivos y estrategias para lograr esos objetivos. En las organizaciones surgen coaliciones de actores que identifican objetivos comunes e idean estrategias para lograrlos, y sus acciones están constreñidas por las estructuras, tecnologías e ideologías (Gonzalez, 1998)

Por lo mismo, debiese explorarse la **posibilidad de que los postulantes a cargos directivos deban proponer un equipo con el cual desempeñar sus funciones desde el primer momento y como requisito**. Así, se exigiría a los líderes sortear la micropolítica inherente al cargo que desempeñarían y les permitiría acceder a puestos directivos a aquellos líderes que serían más eficientes y efectivos en la consecución de sus fines ya que contarían desde el primer momento con el apoyo de un grupo seleccionado y de su confianza que le permitiese ejercer los proyectos educativos planteados.

En tercer lugar, tomando en consideración la experiencia comparada, podría sugerirse que los postulantes a cargos directivos presentaran, al igual que en España, **un proyecto de dirección** que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo. Actualmente en Chile se les solicita suscribir, según el art. 33 número 1 del DFL N°

1 de 1996, un convenio de desempeño según el tenor de lo que el Sostenedor le exige, dentro de los 30 días contados desde el nombramiento definitivo, lo cual dista mucho de esta exigencia que permitiría a los futuros directivos contar con una “planificación estratégica” para su gestión. Así, se podría notar de manera previa quiénes contarán con las ideas, proyectos y planes que realmente se podrán llevar a cabo y se condicionará su ejecución ya al momento mismo de la selección del directivo, no perdiéndose recursos en la implementación de proyectos sin futuro y con una pobre posibilidad de éxito.

#### **14. Proceso de Selección de directivos.**

Como se señaló anteriormente, la **selección de directores** se encuentra regulada para el **sector público** en detalle en los artículos 31 Bis del Estatuto Docente (modificada por la Ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública y la ley 20.501 que refiere a la Calidad de la Educación) y los artículos 86 a 91 bis del Decreto Supremo 453 de 1992, el cual fue modificado por el Decreto 215 del año 2012. Asimismo, la ley 19.882 de 2003, que Regula la Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos (Conocido como el Sistema de Alta Dirección Pública) trata esta materia.

Dicho proceso (según las bases del concurso público para Directores de Establecimientos Educativos) se traduce en la práctica en las siguientes etapas:

- (a) **Un análisis de admisibilidad de las postulaciones:** donde se verifica el cumplimiento de requisitos formales establecidos en las bases, que se refieren a requisitos legales, de forma y plazo.
- (b) **Proceso de preselección:** donde una asesoría externa registrada en la Dirección Nacional del Servicio Civil evalúa curricular y psico-laboralmente a los candidatos.
- (c) **Evaluación curricular:** donde se evalúa a quiénes se acercan en mayor medida al perfil profesional del cargo, sobre todo a nivel de formación, conocimientos técnicos, experiencia laboral, etc.

- (d) **Evaluación Psicolaboral:** la asesoría externa realiza una evaluación psicolaboral.
- (e) **Entrevistas por la Comisión Calificadora:** se entrevista individualmente a cada uno de los candidatos preseleccionados a efecto de identificar a aquellos que se acercan en mayor medida al perfil profesional del cargo.
- (f) **Definición de la nómina:** se hace una nómina de dos o tres candidatos (máximo cinco) y estos se presentan al Sostenedor.
- (g) **Elección por el Sostenedor:** el sostenedor debe nombrar a cualquiera de los integrantes de la nómina o declarar, previa resolución fundada, desierto el proceso de selección, caso en el cual se realiza un nuevo concurso.

Nuevamente, procederemos a hacer algunos comentarios sobre aquellos requisitos que deberían ser re examinados y propondremos algunos diversos, ya sean de inspiración internacional o elaboración propia.

En primer lugar, y tomando en consideración la experiencia comparada, una de las falencias que pareciera tener el mecanismo de selección reside en las personas que realizan la decisión final: es el **Sostenedor quien tiene todo el poder de decisión** (esto tiene plena lógica con un sistema vertical propio de nuestro país, donde el Sostenedor, como “jefe” del establecimiento, es quien toma las decisiones importantes).

Nos permitimos señalar que una alternativa interesante es la que emplea España en estas materias: **permite que todos los estamentos de la comunidad educativa tomen parte en la decisión**. Así, como señalábamos anteriormente, el art. 135 de la Ley Española permite que la selección sea tomada “(...) en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes del centro (*léase centro educativo*) correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro del profesorado de dicho centro. Las Administraciones educativas determinarán el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y de los centros.

En cualquier caso, deberán dar participación en las comisiones a los Consejos Escolares de los centros" (Ley Orgánica 2, 2006).

De esta manera, es todo el establecimiento quien participa en el proceso de selección del directivo y por lo mismo implica un proceso mucho más rico para sus partícipes. Así, podemos generar varios efectos positivos como son: los docentes y otros estamentos de la comunidad educativa se sienten empoderados para adoptar decisiones, participar y hacerse cargo de las consecuencias que de ello se deriva (como explica Robert Cialdini en su libro "Influence", "una vez que se ha tomado una decisión, los seres humanos encontrarán presiones personales e interpersonales para comportarse de manera consistente con el compromiso realizado") (Cialdini, 2006); se toman decisiones basadas en las experiencias de múltiples personas, y por lo mismo, se evitan sesgos; y se genera mayor sentimiento de comunidad en todos los estamentos de la escuela.

En segundo lugar, y de la mano de la sugerencia anterior, una de las problemáticas que enfrentan estos procesos es la falta de **transparencia hacia las propias comunidades educativas**. Es la comisión calificadora y los altos mandos los únicos que están al tanto de lo que está sucediendo. Es por esto que, tal como sugerimos en el punto anterior, una buena alternativa es que toda la comunidad esté formando parte del proceso de selección y, por lo mismo, esté al tanto de todos los pormenores de todo el proceso, dando mayor transparencia a un sistema cerrado y muchas veces extraño a las propias comunidades educativas.

## **15. Fases y tramos.**

Respecto de las fases y tramos, señalábamos anteriormente que existe un importante vacío legislativo en cuanto a los docentes directivos. Pareciera ser que nuestra legislación no ha considerado importante crear dichas fases y solamente se ha dedicado a señalar que aquellos

docentes que sean parte de la Carrera Docente y se encuentren en los tramos expertos, tendrán acceso preferente a funciones de liderazgo pedagógico.

Esto se debe en parte a que, tal como se expuso en la introducción del presente trabajo, el gobierno que imperaba en el año 2016 comprometió el envío de un proyecto de Carrera Directiva que nunca llegó a materializarse (Weinstein & Beca, 2016). En dicha hipotética regulación la problemática de la Carrera Directiva iba a definirse en profundidad y por lo mismo, los diversos tramos y fases iban a fijarse. Por lo mismo, en el proyecto que si se materializó, y que regula la labor de los Docentes (conocido como Carrera Docente), se fijaron fases y tramos de los docentes y no de los directivos.

Si fuésemos a regular dicha materia, habría **que discutir los distintos estadios de desarrollo profesional** a los que se asocian las distintas dimensiones del sistema (Ministerio de Educación, 2017).

Para ello, un buen marco de referencia sería aquel relacionado con la Carrera Docente, el cual se divide en 5 tramos diferenciados más un tramo provisorio conocido como "Acceso". Dichos tramos son "Inicial", "Temprano", "Avanzado", "Experto I" y "Experto II". Tal sistema hace sentido para docentes tomando en consideración que se miden competencias como "experiencia, competencias pedagógicas y conocimientos disciplinarios" (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas., 2019).

Sin embargo, y como veníamos señalando en este mismo documento, pareciera ser que ellas **no son las mismas habilidades y competencias** que deberían exigirse a un directivo, las cuales podrían ser la evaluación y rendición de cuentas, la gestión estratégica de recursos financieros y humanos, o el liderazgo del sistema (Proyecto OCDE School Resources Review citado en Centro de Estudios del Ministerio de Educación, 2017).

En virtud de lo anterior, sería interesante primero explorar más en detalle cuáles podrían ser las características que debiesen exigirse a los directivos para luego idear un sistema de tramos. Para ello, un trabajo ilustrador e interesante es el de Mónica Celis M., “Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un desafío permanente” (Celis, 2017), quien explica que los grandes desafíos en la gestión de recursos humanos que enfrentan los directivos residen en las siguientes áreas:

- Mayor autonomía para gestionar los recursos humanos.
- Evaluar el desempeño de los docentes
- Involucrar a los profesores con los resultados de sus estudiantes
- Gestionar la convivencia y el clima organizacional
- Fortalecer el liderazgo de la institución

Por su parte explica que existe un segundo enfoque, que también es útil para tener en cuenta, que se relaciona con la gestión por competencias. La OECD propone definir competencias como “la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, incluyendo las actitudes, valores, conocimientos y destrezas que hacen posible la acción efectiva” (Fundación Chile citado en Celis, 2017)

Lo importante, según Celis, es al hablar de competencias, el comprenderlas como capacidades movilizadas para alcanzar los indicadores de éxito de la institución. Para ello, es menester definir un catálogo o diccionario de competencias que le pueden ser útiles a nuestros directivos, los cuales a la luz del trabajo de Celis podrían ser:

- a. Reclutamiento, selección e inducción del personal.
- b. Evaluación de competencias.
- c. Desarrollo de competencias (capacitación, desarrollo individual y planificación de carrera, asignación de incentivos)
- d. Desarrollo de la dimensión emocional.

Otros, como Ancona, Malone, Orlikowski y Senge (Ancona et. Al., 2007), señalan que ningún líder es perfecto. De hecho, los mejores no tratan de serlo: se concentran en perfeccionar sus fortalezas y en encontrar a otros que puedan compensar sus limitaciones.

Para dichos autores, el liderazgo debe ser “distribuido” y un líder debe ser capaz de desarrollar cuatro grandes capacidades en su organización:

- **Construcción de sentido:** comprender el contexto en que operan una empresa y sus trabajadores.
- **Relacionamiento:** establecer relaciones dentro y entre las organizaciones.
- **Envisionamiento:** crear una perspectiva de futuro convincente.
- **Inventiva:** desarrollar nuevas formas de plasmar esa visión.

En consecuencia, lo **primero que debería hacerse es determinar cuáles serían las distintas características o capacidades que se intentan medir en cada fase, para así después poder determinar distintas fases o tramos**. Esto podría realizarse de dos grandes maneras: a nivel central, es decir, que el legislador lo determine de antemano, o a nivel local, es decir, dejarlo a la discrecionalidad de cada comunidad educativa. Si se optare por esta segunda vía, lo ideal sería establecer un mínimo o marco de referencia a partir del cual construir, por parte del legislador.

En cualquier caso, independiente del camino que se opte, es importante reconocer la celeridad con que los estudios de capacidades y liderazgo evolucionan. Se debe tomar en consideración ello para el diseño del sistema, ya que como irá cambiando la tendencia o conocimiento existente, su excesiva rigidez puede ser perjudicial.

Una vez se hayan determinado dichas características o capacidades, se deberá establecer la cantidad de tramos o fases por las cuales un directivo deberá pasar. Como veníamos diciendo, en Chile el sistema se estructura en base a cinco tramos más un tramo inicial de

acceso. Este modelo pareciera no ser el óptimo para el desarrollo de una carrera directiva debido a que cuenta con un número muy grande de etapas y cuya progresión tarda 12 años (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, 2019). Un modelo simplificado podría ser aquel que sigue al Proyecto Educativo Institucional por el plazo de 4 años, estableciendo cada año si la persona sube o no de tramo.

## 16. Remuneraciones e incentivos.

Como señalamos anteriormente, existen asignaciones especiales de responsabilidad directiva y asignación de responsabilidad técnico pedagógicas, contempladas en el artículo 47 letra d) del Estatuto Docente (y complementadas por los artículos 120 y 121 del Decreto Supremo 453 y la Ley 20.501), que alcanzará determinados porcentajes mínimos calculados sobre la remuneración básica mínima nacional establecidos en el mismo artículo, y que en el caso de los directores de establecimientos educacionales alcanzará un mínimo de un 25% adicional y un máximo de 100% adicional en caso de tratarse de un establecimiento de alta concentración de alumnos prioritarios con más de 1200 alumnos.

Lo anterior no parece suficiente para establecer un sistema de remuneraciones e incentivos para los directivos de nuestro país y esto es parte de la deuda que existe debido a la inexistencia de una carrera directiva. De ahí que algunos lineamientos generales que deberían tener son:

En primer lugar, se deberá asignar una **remuneración base superior a la de los docentes no directivos**, en cuanto los directivos tienen funciones de mayor responsabilidad y de posible mayor impacto en la comunidad educativa. Así, no sería razonable que un docente que optare por ser directivo y que perdiese antigüedad debido a no seguir dentro de la Carrera Docente terminase con una remuneración inferior a la de sus docentes con la misma trayectoria en el establecimiento.

En segundo lugar, es discutible si se deberá hacer una **escala ascendente** de remuneraciones en base a trayectoria, es decir, a cantidad de años en el puesto directivo; o se deberá hacer una escala ascendente de remuneraciones en base a trayectoria y además ciertas métricas de desempeño; o bien si se deberá hacer una escala ascendente solamente en base a cumplimiento de métricas de desempeño.

Cuál de dichos tres mecanismos es mejor es una cuestión no zanjada. Ray Dalio en su obra *Principles* (2017) nos señala que lo mejor es atar las métricas de resultado a la compensación debido a que esto proveerá buena retroalimentación constante a la persona, e incluso influirá en la manera que la persona se comportará en el futuro. De llegar a hacerse de esta manera, debiese tenerse en consideración lo sugerido en la sección anterior respecto de Fases y Tramos: la compensación debería ir asociada a características y habilidades propias de los líderes escolares y que escapan a las tradicionales de los docentes.

Un sistema mixto podría tomar en consideración tanto la antigüedad de la persona que desempeña la labor directiva, es decir, su trayectoria, y además podría estar condicionada por ciertos requisitos de logros, así como de sus evaluaciones. Pareciera ser este uno de los sistemas más sensibles con la situación actual de la educación chilena.

Asimismo, no se debe olvidar que la legislación se tiene que hacer cargo del contexto en el que trabajan los diversos individuos. No será lo mismo trabajar en un establecimiento con un alto Índice de Vulnerabilidad Escolar que en uno con un índice bajo. De ahí que además de las características propias de los directivos debiese haber **incentivos a los directivos que se desempeñan en ambientes vulnerables y con alta cantidad de alumnos prioritarios**. Así, debiese crear un **sistema mixto de incentivos**: el directivo que se desempeñe en un establecimiento vulnerable debiese tener una remuneración en un porcentaje mayor al del establecimiento sin vulnerabilidad (con un porcentaje directamente proporcional a la vulnerabilidad del establecimiento) y además complementarse con bonos por logros

(también directamente proporcionales a la vulnerabilidad), de manera de buscar que los directivos se sientan atraídos a los contextos donde más se requiere de buenos directivos.

## SECCIÓN IV. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A continuación, clasificaremos las principales **conclusiones** obtenidas del presente trabajo, procurando plantear la discusión que amerite cada punto.

### **17. Existe regulación respecto de los directivos en Chile, pero esta es inorgánica e insuficiente.**

Las normas que regulan la función directiva se encuentran dispersas en diversas normas chilenas. Dichas regulaciones no son pocas y tratan temas diversos como las funciones de los directivos en general y en detalle en el sector municipal, las atribuciones de los directivos, los mecanismos de selección de los directivos, los perfiles y requisitos de selección, su nombramiento, sus derechos y remuneraciones y asignaciones especiales de responsabilidad directiva. Además, existen disposiciones referentes a los directivos en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, además de Planes de Formación de Directores.

Estas normativas se complementan en un grupo poco ordenado y sistemático de disposiciones que hacen que un no letrado en leyes considere difícil de entender y seguir. No existe una ley única que regule la situación, carece de técnica jurídica moderna (títulos de artículos, lenguaje sencillo y menor cantidad de referencias a otras normativas, entre otros). Asimismo, y como explicaremos en el punto siguiente, se encuentran vacíos importantes respecto de lo que podría considerarse una Carrera Directiva similar a la conocida Carrera Docente.

### **18. Existen vacíos respecto de materias que debiesen ser materia de una Carrera Directiva, por ejemplo, en materia de fases y tramos.**

La ley si regula diversas materias objeto de estudio del presente documento, como lo son el proceso de selección de directores, sus requisitos de ingreso y un sistema básico de remuneraciones y asignaciones especiales.

Sin embargo, temas como las fases y tramos de desarrollo de los Directivos en su proceso de desarrollo profesional no son tratados en absoluto por las normativas existentes. Asimismo, las remuneraciones e incentivos no se encuentran contruidos para hacerse cargo de los bemoles propios de la función directiva y por lo mismo resultan insuficientes.

Es en estas últimas áreas donde podemos extraer una mayor cantidad de oportunidades de mejora y cambio. Además, de haber reformas en estas materias, deberían enfocarse en gran parte en solucionar estos vacíos y hacerlo de manera intensiva.

## **19. La legislación extranjera nos da buenas luces sobre qué se podría mejorar en Chile.**

Es de público conocimiento que la inspiración de la legislación chilena muchas veces viene de normativas de otros países. Dentro de dichos países, un país que se vuelve constante y fértil referente es el caso de España, país con una cultura relativamente parecida y que no cuenta con barreras idiomáticas que dificulten la comprensión de sus normas.

En España la función directiva se encuentra regulada por la Ley Orgánica Número 8 del 09 de diciembre de 2013 (cuya última versión data de marzo de 2018), también conocida como la “Mejora de la Calidad Educativa”. Dicha norma tiene como una de sus misiones el “reforzar la capacidad de gestión de los centros educativos” e incluso crea un “sistema de certificación previa para acceder al puesto de director”.

Las temáticas abordadas en el presente trabajo sobre la materia en concreto son: las acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes; las normas de organización

(equipo directivo, profesores y profesoras como autoridades públicas); el Consejo Escolar Español; las diferencias en las competencias del director entre el sistema español y chileno; y los requisitos y forma de selección para el cargo de director.

Las ideas españolas que sirvieron para nutrir una hipotética carrera directiva fueron desarrolladas en detalle en la sección de sugerencias concretas (número 11 de este trabajo).

## **20. Existen ideas a favor y en contra de la regulación Estatal de la educación en la política chilena. Además, grupos de interés que podrían verse afectados.**

Utilizamos el análisis de instituciones, ideas e intereses que propone Duncan Green (How change happens, Greene, 2016) como punto de partida para preguntarnos el por qué la Carrera Directiva no ha sido regulada como si ha sido regulada la Carrera Docente.

A propósito de ello, concluimos que existe, de manera simplificada, dos grandes grupos de opinión política respecto de la regulación de la Carrera Directiva: aquellos que la solicitan abiertamente y aquellos que no le dan prioridad y hacen silencio al respecto.

Ahí nos detuvimos a repasar las ideas que consideran que no es propicio la regulación por parte del Estado de la educación, lo cual viene de una larga tradición de corte liberalista, y que tiene su correlato en materia de Carrera Directiva en un silencio importante sobre la idea de legislar, tanto en los proyectos de educación del Presidente Sebastián Piñera, como en otras demostraciones que anotamos en la parte 09 de este trabajo y que son de reciente data.

Asimismo, notamos otro sector que si es tendiente a la regulación por parte del Estado, reflejado en concreto en la Carrera Directiva en los proyectos legales de la Presidenta Michelle Bachelet, las declaraciones de la presidencia de la Comisión de Educación del mismo período, Camila Vallejos, y otros cinco senadores del mismo sector político.

Asimismo, de especial importancia nos pareció el evaluar los grupos de interés que se podrían ver afectados en caso de la hipotética regulación de esta materia. Concluimos que los principales grupos que se verían afectados serían los sostenedores de los establecimientos educacionales, la creciente clase media, quienes influirían sobre los partidos políticos, y los movimientos estudiantiles, liderados por la Confech, la Ases y la Cones.

**21. Si fuésemos a regular, identificamos materias como los requisitos de ingreso y el proceso de selección de directivos que aún puede mejorarse y desarrollarse en una hipotética Carrera Directiva.**

Como señalamos anteriormente, un ejercicio intelectual valioso consiste en preguntarnos: en caso de que fuésemos a regular el tema de la carrera directiva, ¿cómo deberíamos hacerlo?

Dentro de las materias que debiésemos regular, los requisitos de ingreso y el proceso de selección ya se encuentran regulados de cierta manera, pero estos aún son perfectibles. De ahí que hicimos algunas sugerencias concretas:

En primer lugar, pusimos en tela de juicio el requisito de que para acceder a cargos directivos se requiera con exclusividad contar con el título de docente o profesional de la educación, cuando pudiese haber otras profesiones que complementen el cargo.

En segundo lugar, exploramos la posibilidad de que los postulantes a cargos directivos deban proponer un equipo con el cual desempeñar sus funciones.

En tercer lugar, se utilizó la experiencia comparada para sugerir la posibilidad de contar con un Proyecto de Dirección al momento de postular al cargo de directivo y de que no es

suficiente el convenio de desempeño que se firma con el Sostenedor en el actual sistema chileno.

En cuarto lugar, se exploraron los mecanismos de selección extranjeros (España) y se tomó en consideración la alternativa de que todos los estamentos de la comunidad educativa tomen parte en la decisión de selección del directivo.

En quinto lugar, se evaluó la idea de incorporar más mecanismos de transparencia al proceso de selección y ampliar las posibilidades de participación de la comunidad educativa.

**22. Si fuésemos a regular, identificamos materias como las fases y tramos y las remuneraciones e incentivos que no se encuentran reguladas a la luz de una Carrera Directiva en la legislación vigente.**

Tal como señalamos anteriormente, en esta materia es donde encontramos terreno más fértil para innovar, ya que existe un silencio importante sobre estos tópicos en nuestra legislación. Así, exploramos el por qué esta situación se encontraba así, apuntando a un proyecto de Carrera Directiva que “fue prometido pero nunca enviado” (Weinstein & Beca, 2016).

Hicimos por lo tanto un análisis de los distintos estadios de desarrollo profesional, tomando como referencia los existentes para la Carrera Docente. Nos detuvimos a analizar que diferencias existen en las habilidades y competencias de los directivos en contraposición a los docentes, tomando como referencia las sugerencias de diversos autores expertos en liderazgo educacional. Dichos autores identificaban distintas capacidades y características que debiesen tener los líderes educacionales, y que nosotros tomamos como referencia para pensar los diversos eslabones de la Carrera Directiva, para luego hipotetizar sobre la cantidad de tramos y los requisitos de cada uno.

Respecto de las remuneraciones e incentivos, hicimos hincapié en la existencia de ciertas asignaciones especiales que existen actualmente por la función directiva de establecimientos educacionales, e hicimos sugerencias concretas de cómo debiese estar creados los incentivos: sugerimos revisar si la remuneración base debiese ser superior a la de los docentes no directivos; la creación de una escala ascendente de remuneraciones e incentivos, la cual debiese idealmente no solo ligada a la antigüedad de una persona sino también a ciertos requisitos de desempeño; y la creación de incentivos a directivos que se desempeñan en ambientes vulnerables y con alta cantidad de alumnos prioritarios, en base a un sistema mixto que tome en consideración el contexto concreto y bonos por logros.

### **23. Discusión final, limitaciones y proyecciones de este estudio.**

Respecto de la **discusión individual** que puede provenir de las conclusiones aquí expuestas, estas deben ser complementadas y construidas en base a la sección anterior de Resultados, donde nos detuvimos largamente en cada punto que pudiera ser controversial. En virtud de ello, es importante complementarlo con lo expuesto anteriormente, ya que las conclusiones pudieran no ser siempre tan intuitivas sin haber leído la sección previa.

De esta manera, y a modo de ejemplo, las discusiones de por qué la regulación de los directivos en Chile es inorgánica e insuficiente quedó plasmada en el número 06 de esta obra, los vacíos legales y las formas de suplirlo, en el número 07 de esta obra y la discusión sobre la legislación comparada ideal en el número 08 de esta obra.

En definitiva, y a modo de **discusión final**, este es un tema que está siendo ampliamente debatido en algunos medios de comunicación nacional y no está del todo zanjado. Existen visiones encontradas en torno a qué debería hacerse y cuánto Estado debe estar involucrado en la educación (tal como explicamos en la Parte II de la Sección III sobre Resultados). Creemos que es un asunto debatible y que presenta bemoles que no se ven completamente

solucionados por el trabajo aquí expuesto. Es un terreno fértil y todavía falta mucho por recorrer.

Este trabajo no está exento de **limitaciones**, ya que la fertilidad de lo que aquí se expone está limitado al terreno de la República de Chile y a la situación actual de la legislación, que bien puede cambiar en cualquier momento y modificar partes de lo que aquí se ha estudiado.

No obstante ello, vemos **proyecciones** para el presente estudio, ya que instituciones como el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas ya se han acercado a nosotros para solicitarnos que este trabajo sirva como parte de los antecedentes utilizados para plantear modificaciones legales. Creemos que eso ya es suficiente demostración de que el trabajo investigativo que hemos recorrido ha sido útil y podrá tener un impacto, aunque sea indirecto, en el devenir pedagógico y legislativo que está viviendo nuestro país.

\* \* \*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Ancona, D., Malone, T., Orlikowski, W., Senge, P., (2007) *Elogio al líder incompleto*. Boston, EEUU: Editorial Harvard Business School Publishing Corporation.
- Andech. Asociación Nacional de Directivos Escolares de Chile (2018) Propuesta carrera directiva. En P. Raig (Presidencia). Audiencia pública llevada a cabo en Comisión de Educación de la Cámara de Diputados. Fecha: 12 de Junio de 2018.
- Bellei et al. (2014) *Lo aprendí en la escuela, ¿cómo se logran los procesos de mejoramiento escolar?* Santiago, Chile: Lom Ediciones, Universidad de Chile, UNICEF.
- Bellei, C., Contreras, D., & Valenzuela, J. P. (2010). *Ecos de la revolución pingüina: avances, debates y silencios en la reforma educacional*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Cámara de Diputados (2015) Primer informe de Comisión de Educación (52) Recuperado de <http://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4890/>
- Cámara de Diputados (2016) Segundo informe de Comisión de Educación (99) Recuperado de <http://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4890/>
- Caminal Badia, M. (1999). *Manual de Ciencia Política*. Madrid, España: Editorial: Tecnos.
- Celis, M. (2017) *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un desafío permanente*. Santiago, Chile. Ministerio de Educación. Recuperado de <https://educra.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>
- Centro de Estudio Ministerio de Educación (2017) *¿Cómo mejorar la distribución, uso y administración de los recursos escolares?* Santiago, Chile: Serie Evidencias N° 38, 2017.
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (2019) Sistema de Reconocimiento. Lugar de publicación: CPEIP. Recuperado el 20 de mayo de 2019. Disponible en <http://cpeip.desanet.cl/sistema-reconocimiento/>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (2019) Tramos y progresión en la Carrera. Lugar de publicación: CPEIP. Recuperado el 20 de mayo de 2019. Disponible en <https://www.cpeip.cl/carrera-docente-progresion-tramos/>

- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP. (2016). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Lugar de publicación: CPEIP. Recuperado 16 de febrero de 2019, de <https://www.cpeip.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar/>
- Centro de Estudios Ministerio de Educación (2016). Reporte Nacional de Chile: Revisión OCDE para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas, informe preparado por el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación como un insumo para el Proyecto de OCDE, Reviews of School Resources Chile. Lugar de publicación: CPEIP. Recuperado 16 de febrero de 2019, Recuperado de <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/07/Reporte-Nacional-OCDE-Efectividad-uso-de-recursos.pdf>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (2018). *Evaluación y Actualización Malla Curricular Plan de Formación de Directores* Lugar de publicación: CPEIP. Recuperado 16 de febrero de 2019, Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/12/Seminario-presentacion-Lideres-Educativos.pdf>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (2018). *Propuesta de Trabajo. Proyecto de Ley que crea el Sistema de Desarrollo Directivo y Técnico Pedagógico*. Lugar de publicación: CPEIP. Recuperado 16 de febrero de 2019. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/jaime-veas-propuesta-de-trabajo-proyecto-de-ley-que-crea-el-sistema-de-desarrollo-directivo-y-tecnico-pedagogico/>
- Cialdini, Robert (2006). *Influence. The Psychology of Persuasion, Revised Edition*. New York, EEUU: Harper Business.
- Ciper Chile (2014) Colegios subvencionados: así operan los siete grupos de “megasostenedores” que lideran el negocio. Publicado en CIPER. Recuperado de <https://ciperchile.cl/2014/06/06/colegios-subvencionados-asi-operan-los-siete-grupos-de-megasostenedores-que-lideran-el-negocio/>

Cornwell Law School (2019) 26 CFR § 56.4911-2 - *Lobbying expenditures, direct lobbying communications, and grass roots lobbying communications*. Lugar de publicación: Cornwell Law School Website. Recuperado de <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/26/56.4911-2>

Decreto de N° 35 de 2018 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de enero de 2018

Decreto N° 117 de 2001, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 18 de junio de 2001., modificado por el decreto N° 96 de 2005

Decreto N° 176 de 2005 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 08 de abril de 2005.

Decreto N° 192 de 2005 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 11 de junio de 2005

Decreto N° 208 de 2011 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 27 de septiembre de 2011

Decreto N° 214 de 2001 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 30 de agosto de 2001

Decreto N° 238 de 2014 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 02 de octubre de 2014

Decreto N° 257 de 2007 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 18 de julio de 2007

Decreto N° 264 de 1991 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17 de agosto de 1991

Decreto N° 270 de 2003 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 24 de marzo de 2003

Decreto N° 292 de 2001 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 25 de enero de 2001

Decreto N° 352 de 2004, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de marzo de 2004, modificado por decreto N° 436 de 2010, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 27 de diciembre de 2010, decreto número 423 de 2012,

- Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 20 de diciembre de 2012, decreto N° 407 de 2014, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 24 de diciembre de 2014
- Decreto N° 453 de 1994, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 03 de septiembre de 1992 – Reglamento del Estatuto Docente, modificado por el Decreto N° 119 de 2012, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 09 de abril de 2012
- Decreto N° 76 de 2005 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 11 de junio de 2005
- Decreto N° 835 de 1995 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 04 de diciembre de 1995
- DFL N° 4 de 2012 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 28 de marzo de 2012
- Directivos docentes de Valparaíso y Viña del Mar (2018). Carrera Directiva Docente. Presentación. Audiencia pública llevada a cabo en Comisión de Educación de la Cámara de Diputados. Fecha: 12 de Junio de 2018.
- Fernandois, A. (2014) *Derecho Constitucional Económico*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Gobierno de Chile. (2016). Conoce Los Aspectos Clave De La Nueva Ley De Carrera Docente. Recuperado 14 de diciembre de 2018, de <https://www.gob.cl/noticias/conoce-los-aspectos-clave-de-la-nueva-ley-de-carrera-docente/>
- González, M. Teresa (1998) La micropolítica de las organizaciones escolares. Revista de Educación Universidad de Murcia. Volumen 316, pp. 215-239.
- González, P. (2006). Financiamiento de la Educación en Chile. Centro de Estudio Miguel Enrique.
- Green, D. (2016). *How Change Happens*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- José Weinstein, Carlos Eugenio Beca (2018). Temas de una carrera directiva. Audiencia pública llevada a cabo en Líderes Educativos. Fecha: Octubre de 2018

Leithwood, K (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas?: Aportes desde la investigación*. Santiago, Chile: Ediciones Fundación Chile.

Ley N° 19.200. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 19 de enero de 1993.

Ley N° 19.278 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de diciembre de 1993.

Ley N°19.410 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 02 de septiembre de 1995

Ley N° 19.504 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de mayo de 1997.

Ley N° 19.532 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17 de noviembre de 1997.

Ley N° 19.598 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 09 de enero de 1999.

Ley N° 19.715 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de enero de 2001.

Ley N° 19.775 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 30 de noviembre de 1991.

Ley N° 19.806 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de mayo de 2002.

Ley N° 19.808 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 07 de junio de 2002.

Ley N° 19.843 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 05 de diciembre de 2002.

Ley N° 19.873 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 21 de mayo de 2003.

Ley N° 19.917 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 04 de diciembre de 2003.

Ley N° 19.933 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de febrero de 2004.

Ley N° 19.961 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 14 de agosto de 2004.

Ley N° 19.979 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 06 de noviembre de 2004.

Ley N° 19.985 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 02 de diciembre de 2004.

Ley N° 20.006 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 22 de marzo de 2005.

Ley N° 20.040 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 09 de julio de 2005.

Ley N° 20.079 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 30 de noviembre de 2005.

Ley N° 20.143 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 13 de diciembre de 2006.

Ley N° 20.158 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de diciembre de 2006.

Ley N° 20.233 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 06 de diciembre de 2007.

Ley N° 20.248 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 01 de febrero de 2008.

Ley N° 20.403 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 30 de noviembre de 2009.

Ley N° 20.501 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 26 de febrero de 2011.

Ley N° 20.799 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 01 de diciembre de 2014.

Ley N° 20.903 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 01 de abril de 2016.

Ley N° 21.006 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 14 de abril de 2017.

Ley N° 21.040 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 24 de noviembre de 2017.

Ley N° 21.050 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 07 de diciembre de 2017.

Ley N° 21.093 Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 23 de mayo de 2018.

Ley 21.152. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 25 de abril de 2019.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. España.

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Libertad y Desarrollo. (2017). ¿Quiénes componen la clase media en Chile? Publicado en Revista Temas Públicos. Volumen 1331.

- Martínez, S. (2002). *Guía de apuntes básicos para el docente de la materia de técnicas de investigación en Grupo Emergente de Investigación Oaxaca*. Recuperado 14 de diciembre de 2018, de <http://www.geiuma-oax.net/invdoc/importanciaydef.htm>
- Meynaud, Jean (1972). *Los Grupos de Presión*. Editorial Eudeba. Argentina 1972
- Ministerio de Educación (2017). *Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar*. Recuperado de [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/12/Informe-Final-Reporte-Carrera-Directiva\\_DIC2017.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/12/Informe-Final-Reporte-Carrera-Directiva_DIC2017.pdf)
- Ministerio de Educación (2018). Reporte para orientar el diseño de un sistema de desarrollo profesional directivo para Chile. Recuperado de: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/12/Informe-Final-Reporte-Carrera-Directiva\\_DIC2017.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2017/12/Informe-Final-Reporte-Carrera-Directiva_DIC2017.pdf)
- Ministerio de Educación (2012). Líneas estratégicas para los Niveles de Transición. Ministerio de Educación. Recuperado de <https://parvularia.mineduc.cl/equipo-de-aula/material-para-descargar/lineas-estrategicas-los-niveles-transicion/>
- Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2010) ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 53-81.
- Observatorio de Políticas Culturales (2018) Informe Agenda Legislativa en Cultura. Recuperado de: <http://www.observatoriopoliticasculturales.cl/OPC/wp-content/uploads/2018/03/AGENDA-LEGISLATIVA-EN-CULTURA-2018.pdf>  
Revisado el -23-02-2019.
- Oficio 1031 (2017). Cámara de diputados. Moción de Carrera Directiva Docente.
- Oyarzún Maldonado, C., & Soto González, R. (2018). Subvención Escolar Preferencial en Chile: ¿descentralización focalizada para el mejoramiento escolar? *International Journal of Sociology of Education*, 7(2), 181. <https://doi.org/10.17583/rise.2018.3321>
- Partido Socialista (2019). El Partido Socialista: sus orígenes, su historia y las razones de su actual vigencia. Recuperado de <https://portal.psichile.cl/el-partido-socialista-sus-origenes-su-historia-y-las-razones-de-su-actual-vigencia>

- Piñera, S. (2018) *Programa de Gobierno 2018 – 2022*. Recuperado de:  
<http://www.sebastianpinera.cl/images/programa-SP.pdf>
- Preámbulo VII. LO 8/2013 de Mejora Calidad Educativa. España
- Rodriguez, Pilar, A., Noemi. (2014). Colegios subvencionados: así operan los siete grupos de “megasostenedores” que lideran el negocio. Publicado en CIPER Chile. Recuperado 2 de marzo de 2019, de <https://ciperchile.cl/2014/06/06/colegios-subvencionados-asi-operan-los-siete-grupos-de-megasostenedores-que-lideran-el-negocio/>
- Senado Chileno (2018) Sesiones del Senado, perfeccionamiento de normativa sobre sistema de desarrollo profesional docente. (366) Recuperado de [http://senado.cl/appsenado/index.php?mo=sesionessala&ac=getDocumento&teseid=62829&nrobo1=1162104\\_P](http://senado.cl/appsenado/index.php?mo=sesionessala&ac=getDocumento&teseid=62829&nrobo1=1162104_P)
- Tony Bush & Derek Glover (2014) School leadership models: what do we know?, *School Leadership & Management*, Volumen 34 (5), 553-571.
- Volante, P. & Nussbaum, M. (2002) Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de Sistemas* Volumen XVI (1), 75-92.
- Weinstein, J. & Beca, C. (2018) *Temas de una Carrera Directiva*. Santiago, Chile. Editorial Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo. Líderes educativos.
- Weinstein, J. & Muñoz, G. (2012) *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Santiago, Chile: Edición Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.