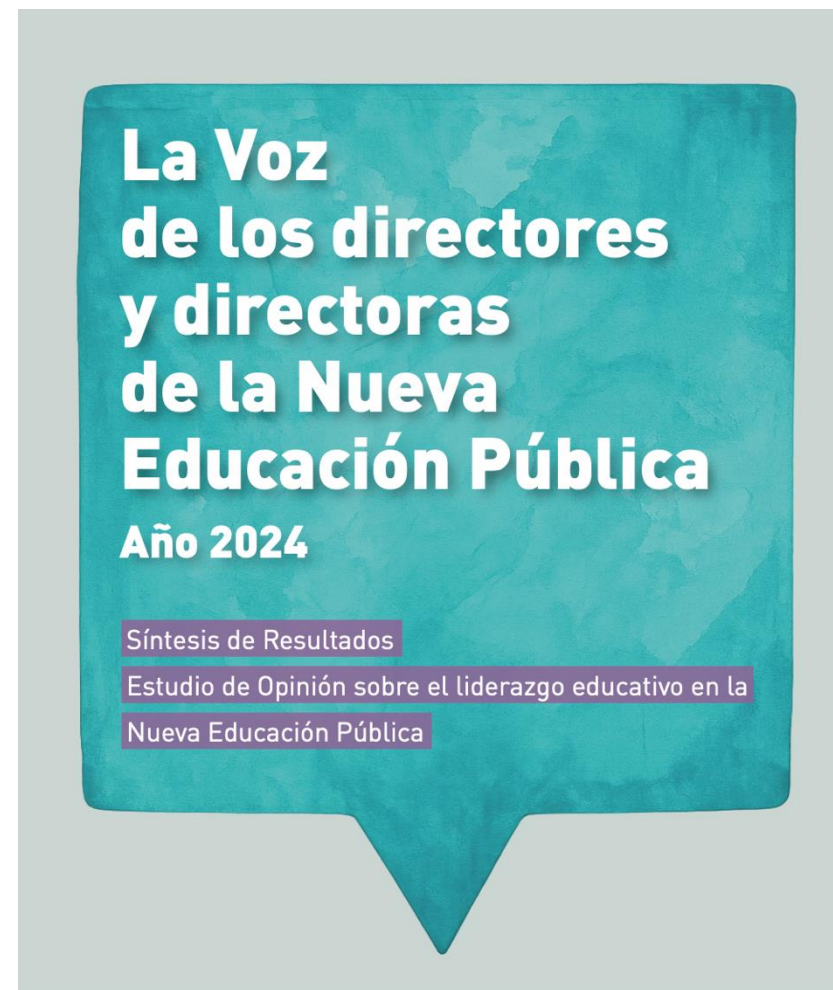


Presentación de resultados

Gonzalo Muñoz
José Weinstein

Universidad Diego Portales

Julio, 2025



udp

LIDERAZGO EDUCATIVO udp
FACULTAD DE EDUCACIÓN

Abril, 2025

Breve historia de “La Voz de los directores y directoras...”

Los Directivos Escolares como Informantes Cualificados de las Políticas Educativas. Sus Opiniones bajo el Gobierno de Michelle Bachelet en Chile (2014–2017)

School Principals as Qualified Informants of Educational Policies. Their Opinions under Michelle Bachelet Chilean Government (2014–2017)

José Weinstein *
Gonzalo Muñoz
Rosario Rivero

Universidad Diego Portales, Chile

Los directivos escolares suelen ser reivindicados en tanto ejecutores de políticas educativas, reconociéndoseles un rol clave para su éxito o fracaso en las escuelas que lideran. Este artículo analiza, a partir de encuestas anuales comparables, la opinión que los directores de centros educativos tuvieron respecto de las políticas educativas desarrolladas en Chile bajo el reformista gobierno de la presidenta Michelle Bachelet (2014–2017). Los resultados dan cuenta que la iniciativa que más marcó la opinión de los directivos fue la ley de inclusión educativa, aprobada de manera controversial a inicios del período. En torno a ella se produjo un mayor pesimismo inicial respecto del futuro de la educación nacional, así como se tendió a distanciar la opinión de los directivos que trabajan en el sector público respecto del privado. Igualmente puede apreciarse que la opinión de los directivos es dinámica, modificándose en el transcurso del gobierno, que aquella suele manifestar la urgencia de ciertas políticas educativas (como la mejora de la formación inicial docente) por sobre el resto y que también brinda valiosa información sobre los efectos de las políticas en los centros educativos mismos. Por ello, dada su calidad de informantes cualificados, los tomadores de decisión debiesen considerar sistemáticamente sus opiniones en el diseño e implementación de las políticas.

Descriptores: Liderazgo; Gestión de la educación; Política educacional; Gobierno.

School managers are often vindicated as executors of educational policies, recognizing a key role for their success or failure in the schools they lead. This article analyzes, from comparable annual surveys, the opinion that the directors of educational centers had regarding the educational policies developed in Chile under the reformist government of President Michelle Bachelet (2014–2017). The results show that the initiative that most marked the opinion of the directors was the law of educational inclusion, approved controversially at the beginning of the period. Around it there was greater initial pessimism regarding the future of national education, as well as a tendency to distance the opinion of managers working in the public sector with respect to the private sector. It can also be seen that the opinion of managers is dynamic, changing in the course of the government, which usually manifests the urgency of certain educational policies (such as improving initial teacher training) above the rest and also provides valuable information on the effects of policies in the educational centers themselves. Therefore, given their quality as qualified informants, decision makers should systematically consider their opinions in the design and implementation of policies.

Keywords: Leadership; Educational management; Educational policy; Government.

*Contacto: jose.weinstein@gmail.com

ISSN: 1696-4713
www.rinace.net/reice/
revistas.uam.es/reice

Recibido: 2 de abril 2018
1ª Evaluación: 13 de abril 2018
2ª Evaluación: 10 de mayo 2018
Aceptado: 26 de mayo 2018

- Inicio año 2013 con realización anual hasta 2017 a todas las dependencias. Se retoma posteriormente solo para Nueva Educación Pública, con encuestas 2022 y 2024
- Objetivo: recoger la visión y experiencia directa de los directores de establecimientos educacionales sobre diversos temas
- Cuenta con temas (y preguntas) que se repiten para análisis longitudinal, y otros que varían en cada aplicación

Efecto en el debate sobre el liderazgo y la NEP

INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO DE LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Año 2023

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública

La evidencia proporcionada por el estudio “La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública” es consistente con la visión matizada que se ha presentado en esta subdimensión. Si bien la Nueva Educación Pública es percibida como un proceso en desarrollo (un 67,7% de los entrevistados cree que la NEP está en una fase inicial de implementación, por lo que aún no es posible ver sus frutos), la mayor parte de las y los encuestados señala que la NEP ha tenido efectos importantes tanto a nivel de los establecimientos como del trabajo de los propios directores. Además, la visión de los directores sobre este cambio va mejorando a medida que avanza el proceso de implementación: “mientras más tiempo lleva el director o profesor encargado con su jardín, escuela o liceo en la NEP, mayor grado de acuerdo existe con que esta reforma ha impactado de forma significativa, tanto a nivel del director como del establecimiento en general” (UDP, 2022).

Educación Pública
Ministerio de Educación

LIDERAZGO EDUCATIVO udp
FACULTAD DE EDUCACIÓN

¿QUÉ HACEN Y OPINAN LOS DIRECTORES(AS) DE LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA?

Resultados de Encuesta 2022 La Voz de los Directores y Directoras

PRESENTAN

JOSÉ WEINSTEIN
Programa de Liderazgo Educativo
Universidad Diego Portales

GONZALO MUÑOZ

COMENTAN

JAIME VEAS
Director de Educación Pública

VERÓNICA CORTÉS
Directora de la Escuela Juan José Latorre Benavente
SLEP Valparaíso

CLAUDIA TRILLO
Directora SLEP Llanquihue

Webinar ¿Qué hacen y opinan los directores(as) de la Nueva Educación Pública? Resultados de la En...

Universidad Diego Portales
34.5 k suscriptores

Suscrito

0

Compartir

Descargar

Recortar

LT LATERCERA

NACIONAL

Directores de la Nueva Educación Pública han visto “impactos significativos”, pero ven como pendientes la falta de recursos, ineficiencia y burocracia

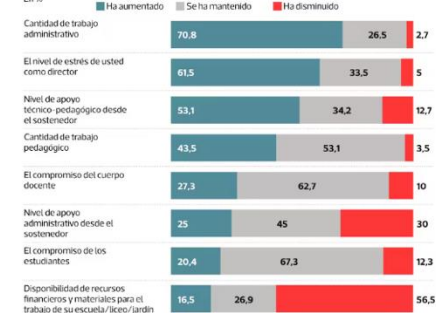
Una encuesta de la UDP a los líderes educativos de los establecimientos que ya han sido traspasados a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) por delante. Además, las autoridades de lic

LA VOZ DE LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS DE LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA

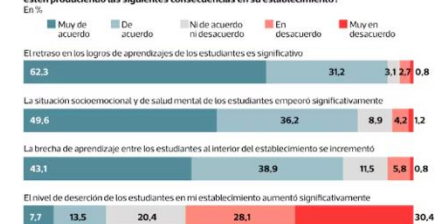
Tipos de definiciones abiertas de la Nueva Educación Pública



¿Cuánto han cambiado los siguientes aspectos referidos a su trabajo en el establecimiento que dirige desde la entrada en funcionamiento del Servicio Local? En %



Postpandemia: ¿Qué tan de acuerdo está Ud. con que se hayan producido o se estén produciendo las siguientes consecuencias en su establecimiento? En %



FUENTE: UDP

LA TERCERA LT

Muestra y universo

Tabla N° 1: Características de la muestra

SLEP	Cohorte NEP	Muestra	Universo SLEP	% del total del territorio
Barrancas	2018	29	73	39,7%
Costa Araucanía	2018	52	83	62,7%
Huasco	2018	19	60	31,7%
Puerto Cordillera	2018	12	58	20,7%
Andalién Sur	2019	63	80	78,8%
Chinchorro	2019	37	71	52,1%
Gabriela Mistral	2019	20	49	40,8%
Atacama	2020	16	78	20,5%
Colchagua	2020	30	67	44,8%
Llanquihue	2020	19	78	24,4%
Valparaíso	2020	14	66	21,2%
Aysén	2022	28	65	43,1%
Iquique	2022	28	39	71,8%
Magallanes	2022	18	62	29,0%
Punilla Cordillera	2022	47	96	48,9%
Total		432	1.025	42%

Fuente: Resultados de la encuesta y BD Directorio oficial de establecimientos Mineduc, 2024.

Grupo estudiado muy similar a universo, tanto a nivel de establecimientos como de directores

Tabla N° 2. Características de directores y directores de la muestra y el universo de establecimientos de la Nueva Educación Pública.

Características	Muestra	Universo SLEP
Características individuales		
Sexo	El 56,4% corresponde a mujeres y 42,6% a hombres	55,8% mujeres y 44,2% hombres ²
Experiencia a cargo de sus establecimientos	El 55,5% de los directores encuestados señala que tiene 0 a 4 años de experiencia en su actual establecimiento, seguido por un 22,7% entre 5 y 9, 14,9% entre 10 y 15, y 6,81% 15 años o más.	El 57,9% de los directores encuestados señala que tiene 0 a 4 años de experiencia en su actual establecimiento, seguido por un 21% entre 5 y 9, 10,1% entre 10 y 15, y 10,9% 15 años o más ³ .
Características de los Establecimientos		
Matrícula	Los establecimientos de la muestra tienen, en promedio, una matrícula de 233 estudiantes, siendo la mínima 1 estudiante y la máxima 1.400.	Los establecimientos del universo tienen, en promedio, una matrícula de 271 estudiantes, siendo la mínima 1 estudiante y la máxima 2.708 ⁴
Tipo de Enseñanza ⁵	Los establecimientos de la muestra mayoritariamente corresponden a escuelas básicas (58,9%), seguido por escuelas completas o liceos (22,6%) y establecimientos de educación parvularia (18,5%).	Los establecimientos del universo corresponden principalmente a escuelas básicas (58%), seguido por establecimientos que ofrecen solamente educación parvularia (19,4%), y colegios completos o liceos (19,3%). Adicionalmente, existe un 3,2% que ofrece exclusivamente otros tipos de enseñanza, como especial o de adultos ⁶
Grupo Socioeconómico	El 47,3% de los establecimientos de la muestra corresponde al GSE Medio-Bajo (B) y el 38,7% al GSE bajo (A). A esto le sigue un 12,4% de establecimientos de GSE Medio (C), 1,1% Medio-Alto (D) y 0,5% Alto (E).	El 44,6% de los establecimientos del universo corresponde al GSE Medio-Bajo (B) y el 35,1% al GSE bajo (A). A esto le sigue un 17,4% de GSE Medio (C), 2,7% GSE Medio-Alto (D) y 0,2% GSE Alto (E) ⁷ .
Año de ingreso a NEP	El 25,9% de los establecimientos de la muestra ingresaron a NEP en 2018, mientras que el 27,6% lo hizo en 2019, el 18,3% en 2020, y el 28,2% en 2022.	El 26,7% de los establecimientos de la muestra ingresaron a NEP en 2018, mientras que el 19,5% lo hizo en 2019, el 28,2% en 2020 y 25,6% en 2022 ⁸ .

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial.

Muestreo por conveniencia: respuesta voluntaria de directores y profesores encargados de establecimientos en NEP. Muestra total: 432 (42% del universo)

1. Experiencia y visión de realidad educacional



Preocupaciones principales de los directores y directoras NEP

- Matrícula
- Falta de recursos
- Resultados académicos
- Ausentismo docente
- Sobrecarga administrativa

Gráfico N° 1: Principales preocupaciones respecto a los establecimientos (N=1.203 respuestas)



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Evolución en preocupaciones de los directores:

Cambios relevantes en el ciclo 2022-2024

Gráfico N° 2: Principales preocupaciones respecto a los establecimientos. Comparación entre 2024 y 2022.

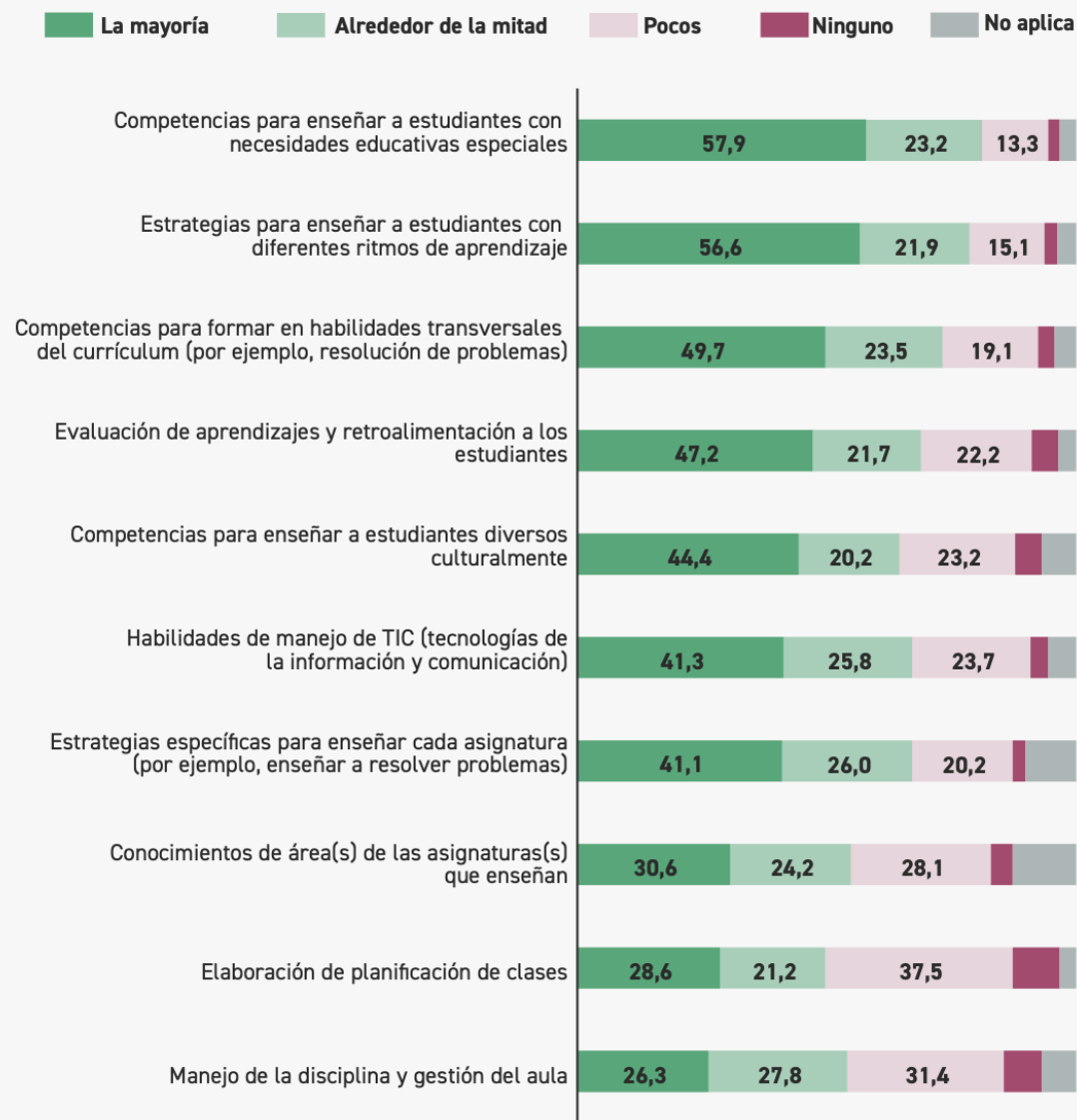


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Visión de necesidades formativas de los docentes

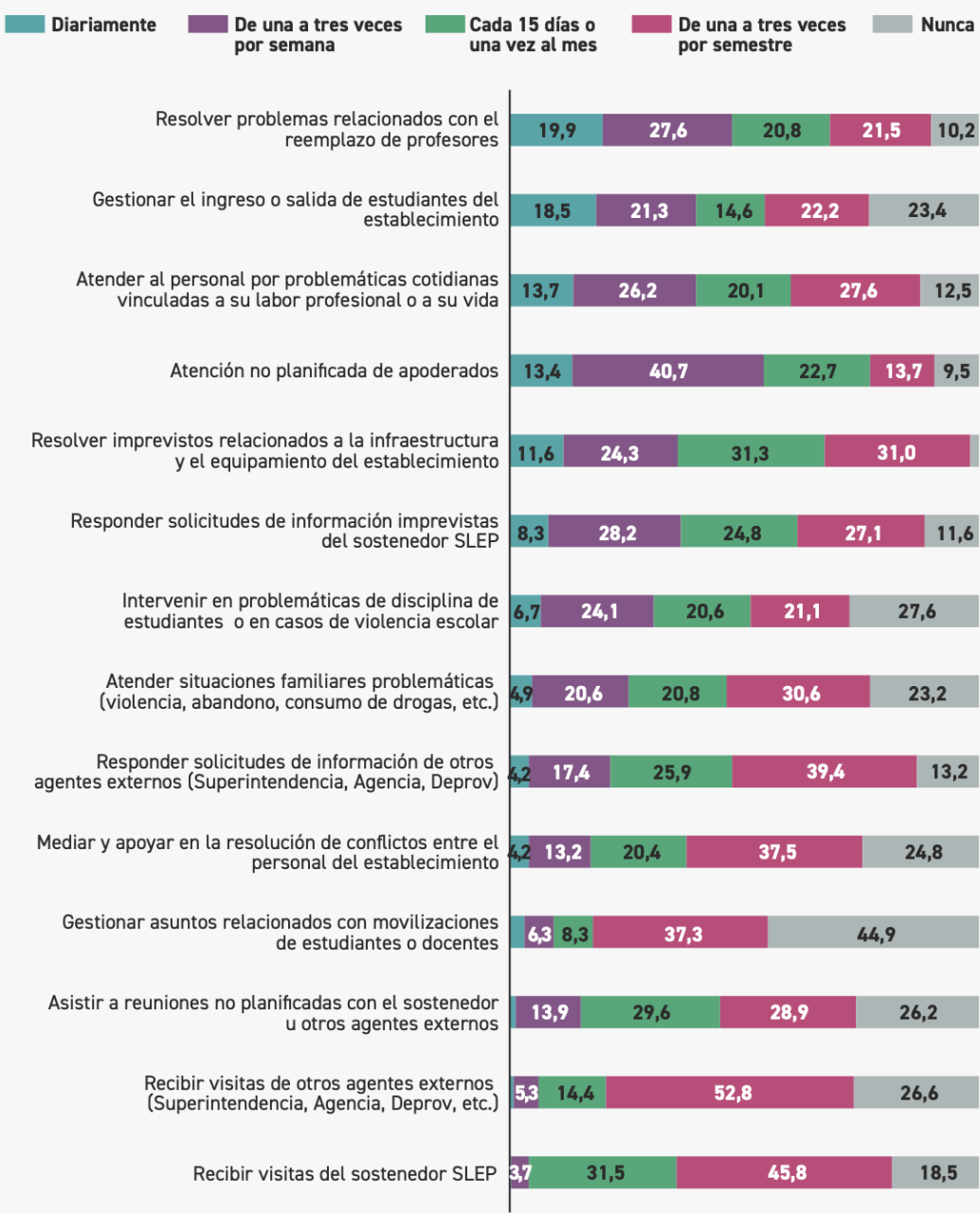
- Necesidades especiales y diferentes ritmos de aprendizaje
- Habilidades transversales
- Evaluación y retroalimentación

Gráfico N° 16: Necesidades formativas de docentes



Fuente: elaboración propia.

Gráfico N° 3: Principales contingencias que enfrentan los directores/as de establecimientos en 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Opinión sobre principales contingencias que deben afrontar los líderes

- Reemplazo de docentes
- Ingreso y salida de estudiantes
- Atender personal
- Atención no planificada de apoderados

Evolución en opinión sobre Principales contingencias:

Baja general en estas situaciones difíciles de planificar (que seguiremos observando)

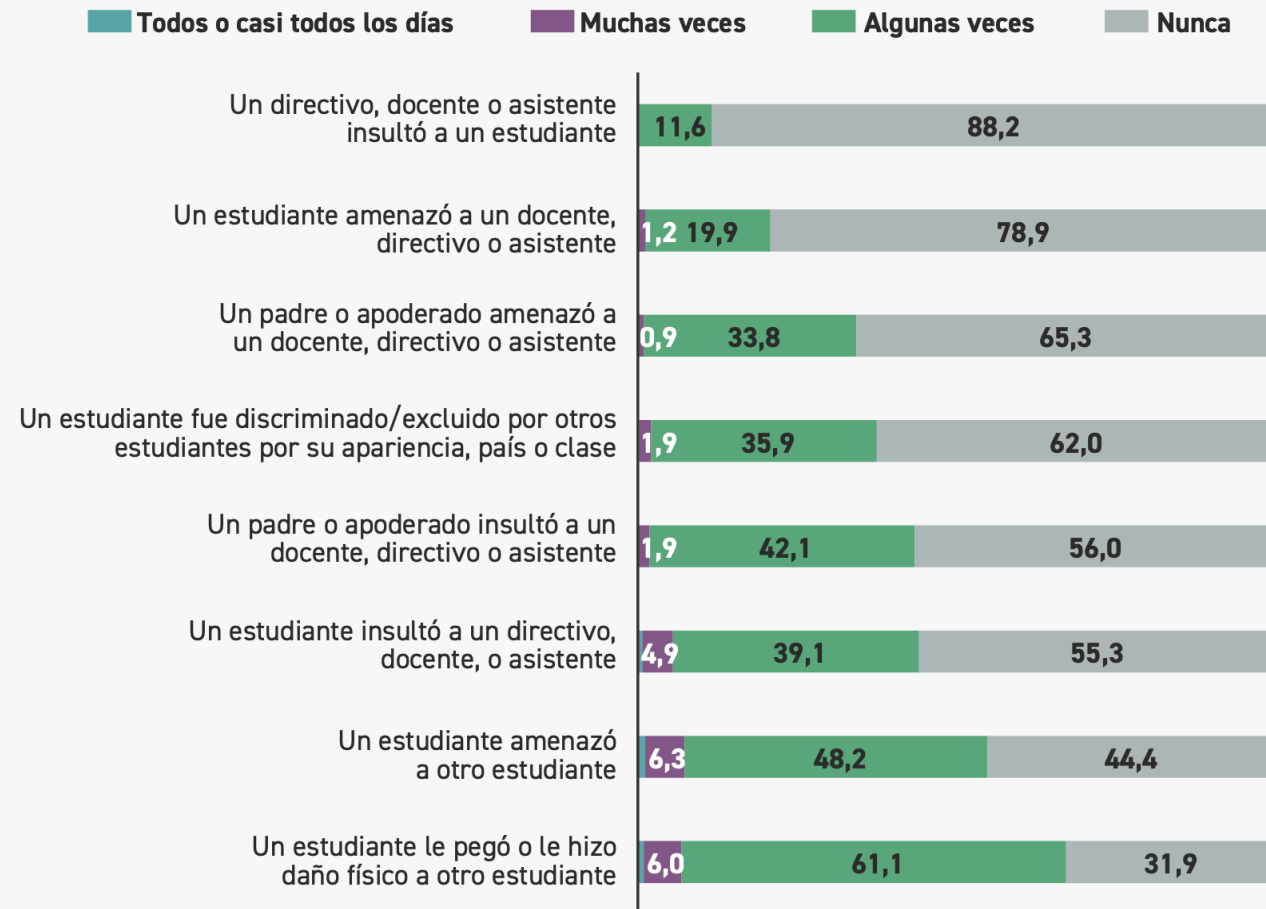
Tabla N° 3: Contingencias que enfrentan directores y directoras al menos una vez por semana, 2024, 2022 y 2019.

Categoría	Contingencias que enfrentan directores y directoras	Encuesta directores EP 2019	Encuesta directores de NEP 2022	Encuesta directores de NEP 2024
Estudiantes	Gestionar el ingreso o salida de estudiantes del establecimiento	38,7%	53,9%	39,8%*
	Intervenir en problemáticas de disciplina de estudiantes o en casos de violencia escolar	47,5%	51,9%	30,8%*
	Gestionar asuntos relacionados con movilizaciones de estudiantes o docentes	.	13,9%	9,5%
Apoderados	Atención no planificada de apoderados	67,6%	65,0%	54,2%*
	Atender situaciones familiares problemáticas (violencia, abandono, consumo de drogas)	27,4%	34,2%	25,5%*
Personal	Resolver problemas relacionados con el reemplazo de profesores	40,5%	60,4%	47,5%*
	Mediar y apoyar en la resolución de conflictos entre el personal del establecimiento	10,9%	20,0%	17,4%
	Atender al personal del establecimiento por problemáticas cotidianas vinculadas a su labor profesional o a su vida	43,4%	42,3%	39,8%
Infraestructura	Resolver imprevistos relacionados a la infraestructura y el equipamiento del establecimiento	31,7%	61,5%	35,9%*
Externo	Asistir a reuniones no planificadas con el sostenedor u otros agentes externos	17,0%	20,0%	15,3%
	Responder solicitudes de información imprevistas desde el sostenedor u otros agentes externos	32,6%	55,4%	36,6%*
	Recibir visitas del sostenedor u otros agentes externos	26,8%	20,8%	6,3%*

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta 2024 y 2022 y CEDLE (2020).
(*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05 entre 2024 y 2022.

Opinión sobre situaciones de violencia en centro educativo

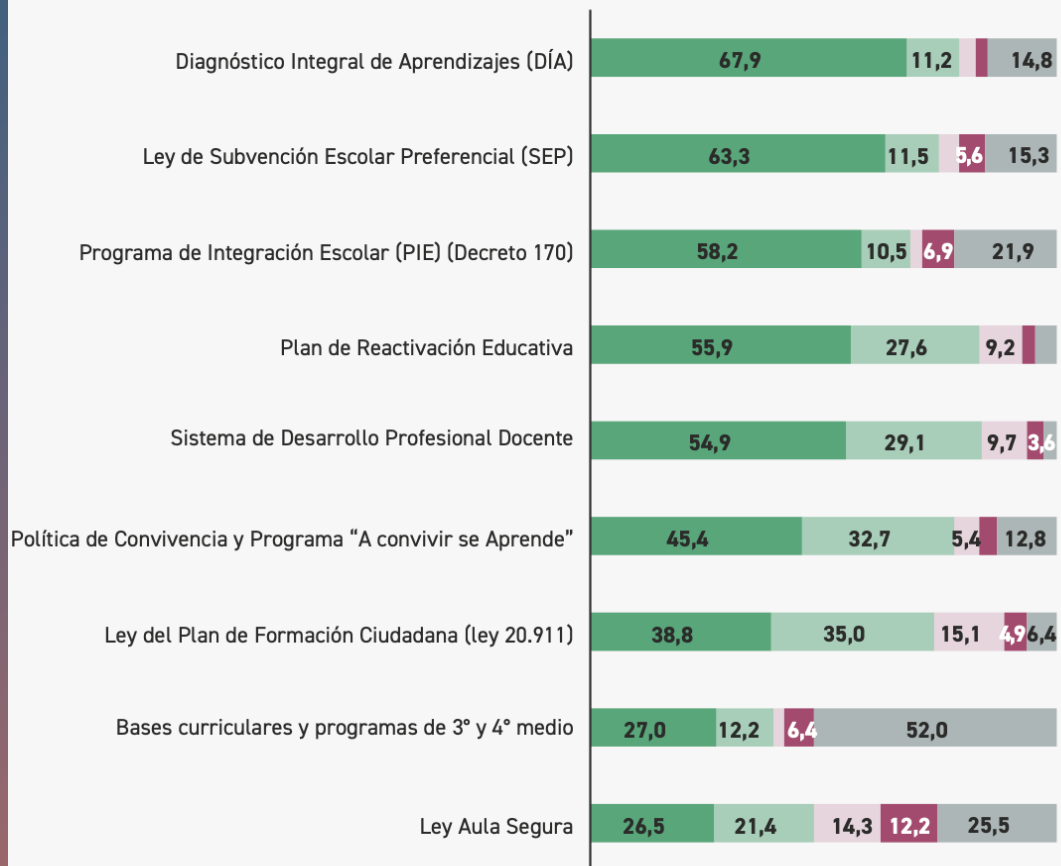
Gráfico N° 4: Principales situaciones problemáticas que enfrentan los directores/as de establecimientos en 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Gráfico N° 17: Nivel de aporte de políticas nacionales al mejoramiento de la educación

■ Bastante ■ Algo ■ Poco ■ Nada ■ No aplica



Fuente: elaboración propia.

Opinión sobre aporte de distintas políticas nacionales al mejoramiento

Las mejor evaluadas:

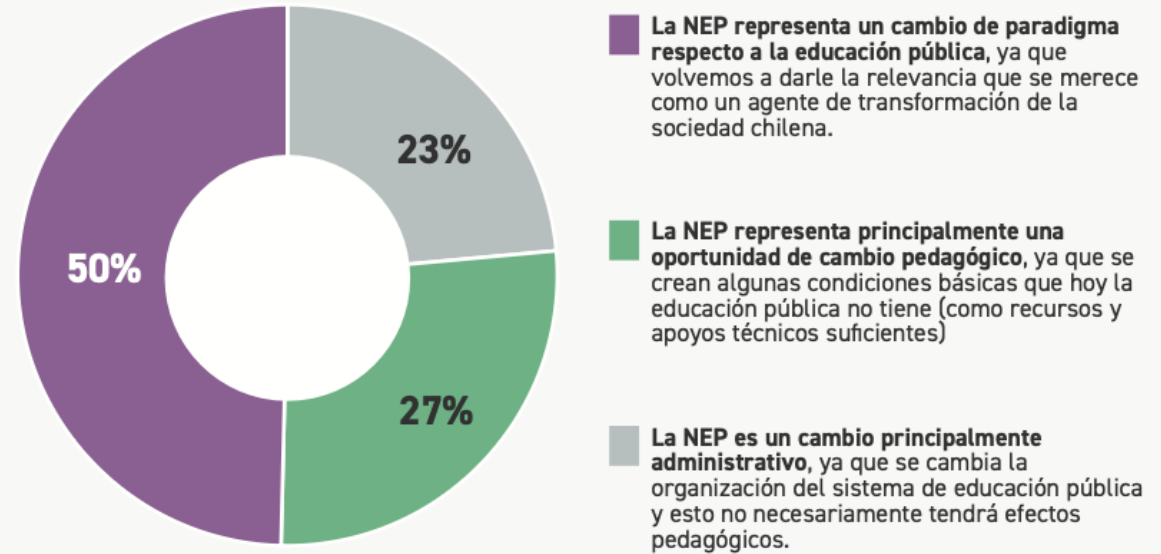
- DÍA
- SEP
- PIE

2. Posicionamiento ante Nueva Educación Pública



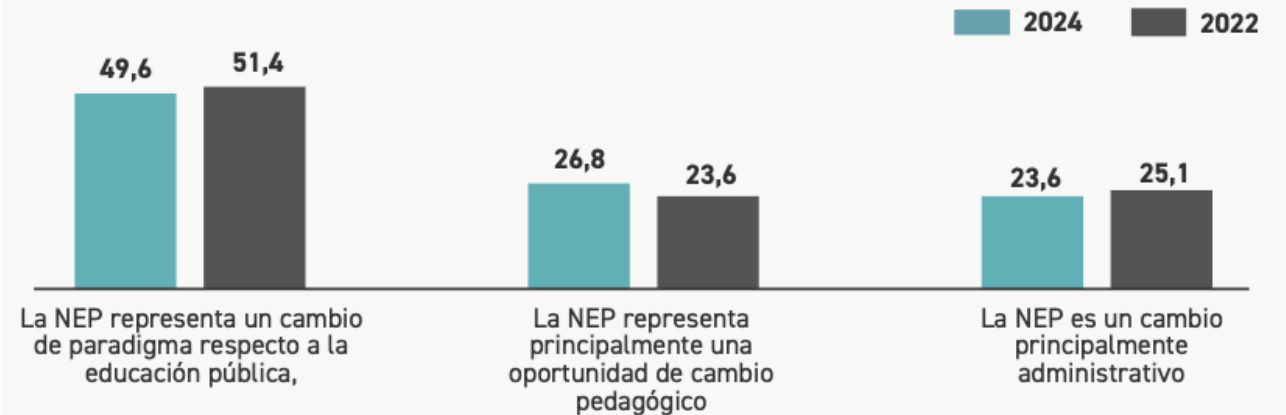
Significado de la NEP

Gráfico N° 5. Definiciones de la Nueva Educación Pública, 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Gráfico N° 6. Comparación de definiciones de la Nueva Educación Pública, 2024 - 2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Priorización de principios NEP (2022)

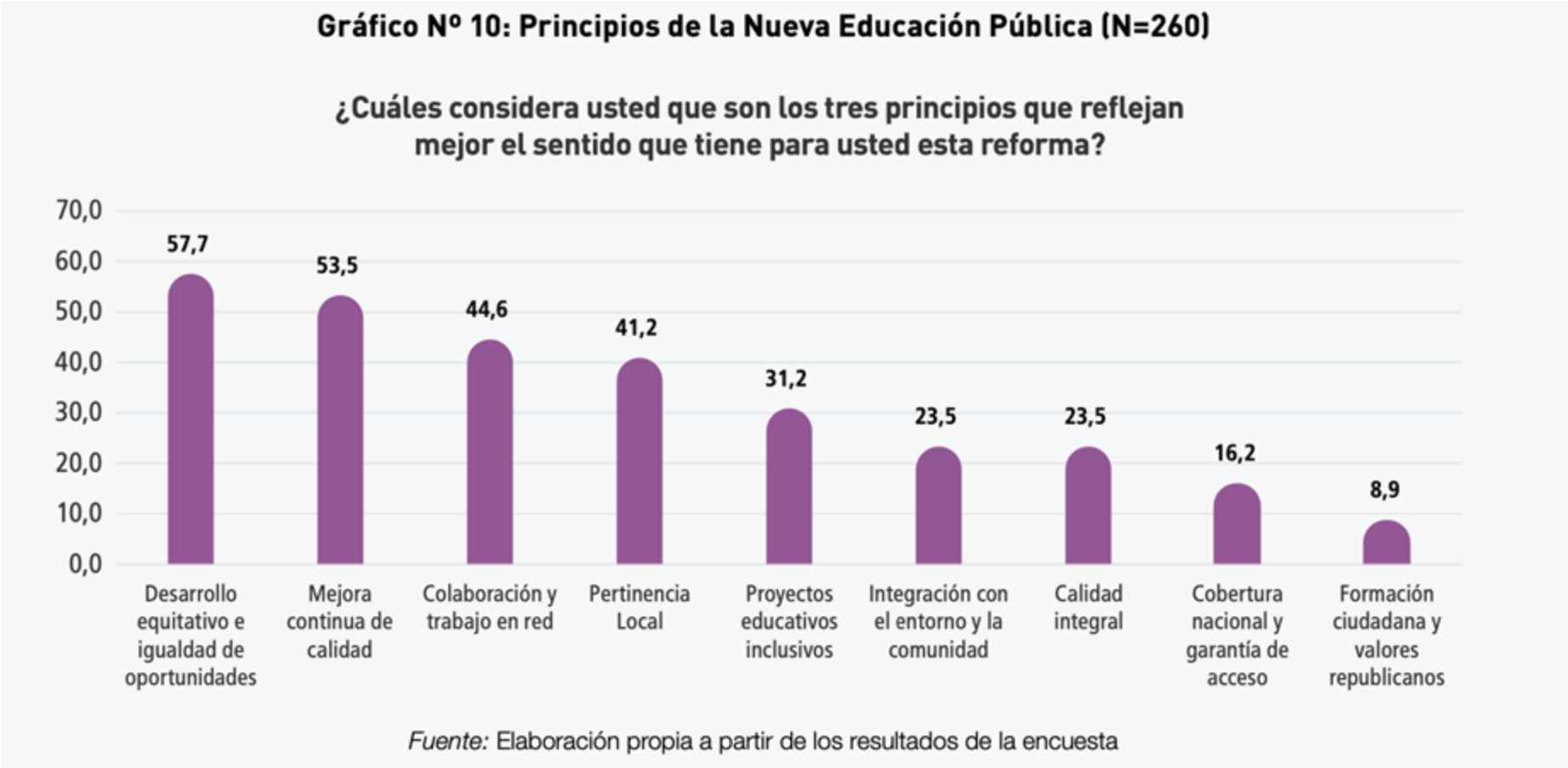


Tabla N° 4. Síntesis de los principales desafíos de la NEP identificados por directores

Categoría	Frecuencia (estimada)	Descripción de respuestas	Ejemplos
Calidad Educativa y Aprendizajes	180	Mejorar procesos pedagógicos, actualizar currículum y desarrollar competencias del siglo XXI, asegurando resultados de calidad en los aprendizajes.	Abordar brechas post-pandemia, mejorar evaluaciones (SIMCE, PAES), metodologías activas, fomento del pensamiento crítico, creatividad y resolución de problemas.
Infraestructura y Condiciones Materiales	161	Mejorar, mantener y modernizar instalaciones, equipamientos y servicios básicos en los establecimientos.	Mejorar infraestructura de escuelas, mantenimiento de edificios, aulas inclusivas, accesibilidad, tecnología, climatización.
Financiamiento, Recursos y Burocracia	135	Optimizar el presupuesto, agilizar los procesos de compra y traspaso de fondos, y reducir trámites burocráticos para que los recursos lleguen a tiempo.	Reducción de burocracia en la adquisición de insumos, revisión de normativa de transferencias, financiamiento adecuado, ajustes en subvenciones.
Formación y Desarrollo Profesional Docente	117	Impulsar la capacitación continua y la actualización profesional de docentes y directivos, mejorando sus condiciones laborales y reduciendo cargas administrativas.	Capacitaciones en nuevas metodologías, implementación de una carrera directiva, formación en inclusión, uso de TIC, desarrollo de competencias pedagógicas.
Gestión y Autonomía (SLEP, Directores, Descentralización)	108	Fortalecer la gestión local, otorgar mayor autonomía a directores y descentralizar la toma de decisiones y asignación de recursos.	Legislación favorable a los SLEP, mayor autonomía directiva, transición efectiva desde municipios a SLEP, clarificación de roles y responsabilidades.
Equidad e Inclusión (NEE, TEA, Diversidad, Ruralidad)	99	Garantizar igualdad de oportunidades y atender la diversidad de estudiantes, incluyendo aquellos con necesidades especiales o en contextos vulnerables.	Programas de inclusión, atención a niños TEA, educación inclusiva desde la primera infancia, acciones para reducir brechas entre zonas urbanas y rurales.

Categoría	Frecuencia (estimada)	Descripción de respuestas	Ejemplos
Matrícula, Asistencia y Deserción	90	Diseñar estrategias para aumentar y mantener la matrícula, mejorar la asistencia y reducir la deserción escolar mediante una mayor vinculación familiar y comunitaria.	Recuperar alumnos post-pandemia, programas de retención escolar, estrategias para mejorar la asistencia, campañas para aumentar la matrícula.
Salud Mental, Convivencia y Bienestar Escolar	81	Fortalecer la salud emocional y mental de la comunidad escolar, creando entornos de convivencia seguros y saludables para docentes, estudiantes y familias.	Programas de contención socioemocional, reducción del ausentismo por problemas de salud mental, iniciativas para mejorar la convivencia y el clima escolar.
Innovación, Modernización y Uso de Tecnologías	72	Incorporar nuevas tecnologías y metodologías innovadoras en la enseñanza y gestión, modernizando procesos y fortaleciendo competencias digitales.	Implementación de TIC en el aula, mejora de la conectividad en zonas rurales, uso de plataformas digitales para la gestión administrativa y pedagógica.
Participación de la Comunidad y Familias	63	Fomentar el involucramiento y compromiso activo de las familias y la comunidad en el proceso educativo, promoviendo la corresponsabilidad y la comunicación.	Iniciativas de participación de apoderados, juntas escolares, programas de comunicación efectiva, actividades que involucren a la comunidad en la vida escolar.
Total	1.106		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

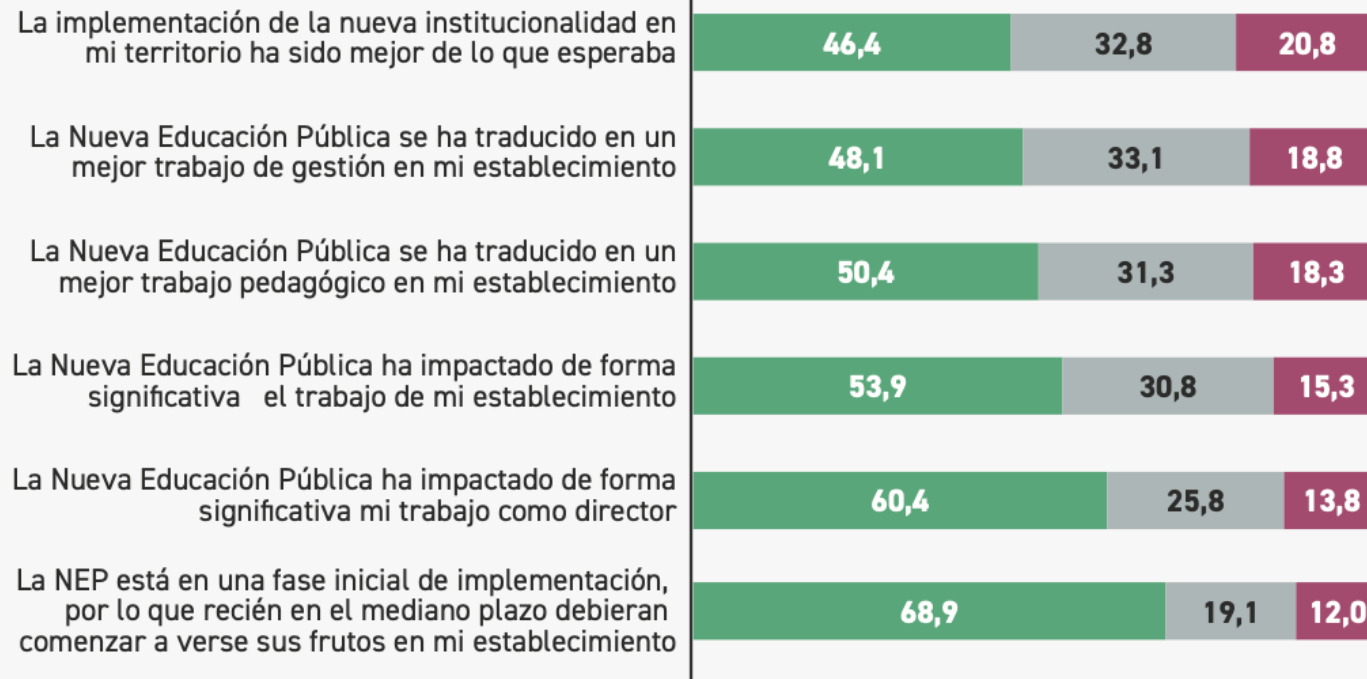


3. Experiencia y visión como directiv@s de Nueva Educación Pública

Visión general sobre implementación

Gráfico N° 8: Nivel de acuerdo con afirmaciones sobre NEP, año 2024

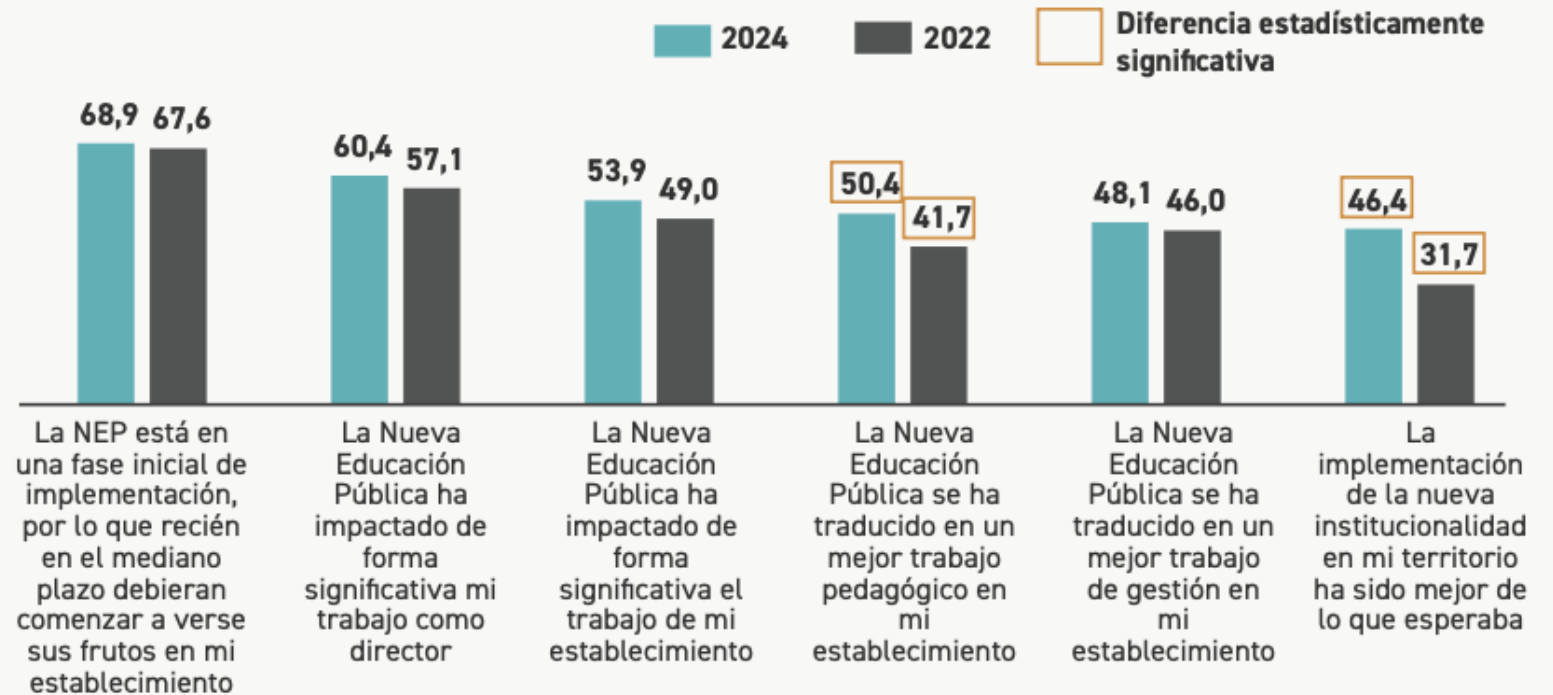
■ De acuerdo o Muy de acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ En desacuerdo o Muy en desacuerdo



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

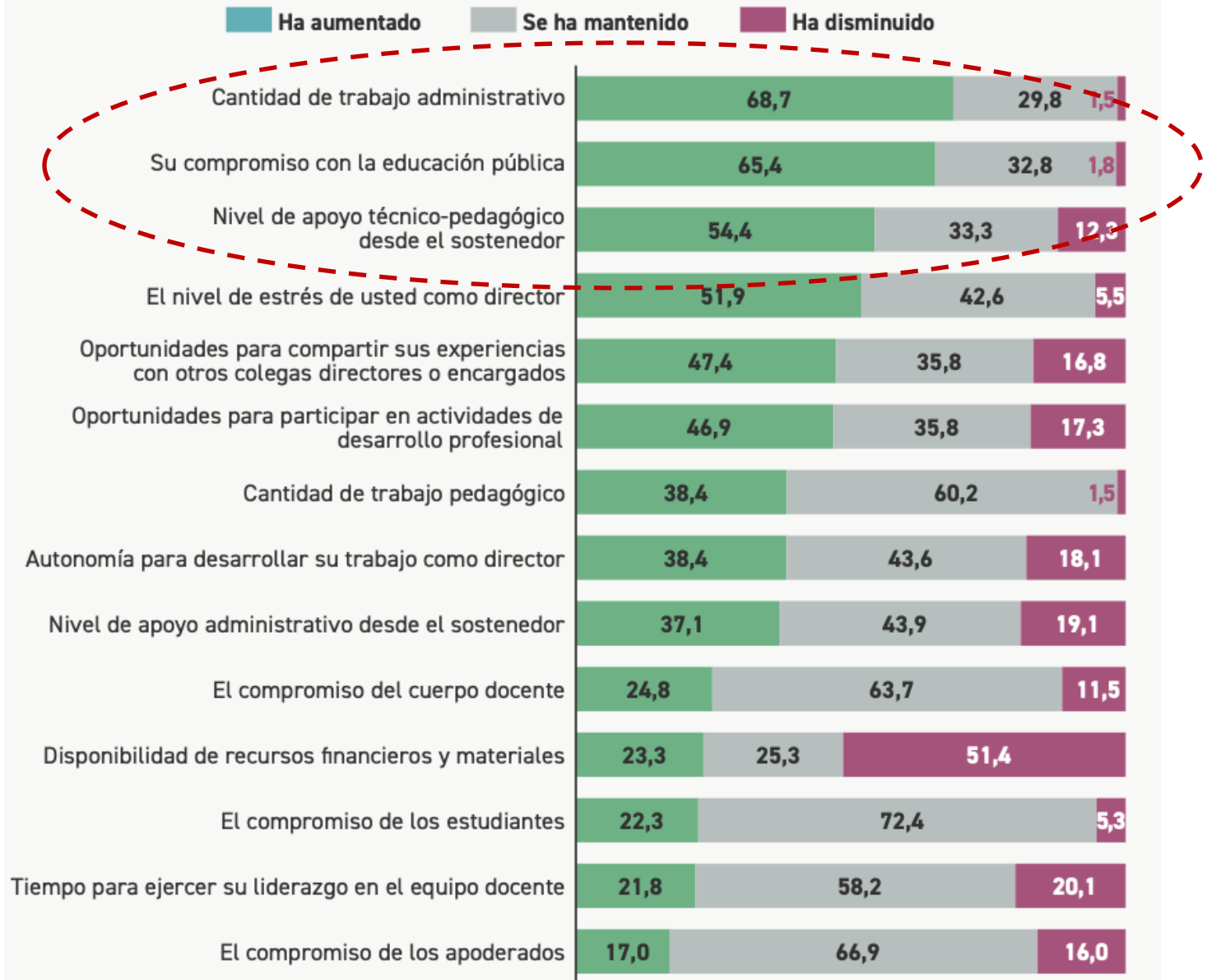
Evolución en visión sobre implementación

Gráfico N° 9. Comparación de % "De acuerdo o muy de acuerdo" con implementación NEP, 2024-2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Gráfico N° 10: Nivel de cambios observados desde ingreso a NEP, año 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Cambios observados asociados a la NEP

- A favor: compromiso, apoyo técnico, desarrollo profesional
- En contra: trabajo administrativo, estrés, disponibilidad de recursos

Evolución en cambios asociados a la NEP (2022-2024)

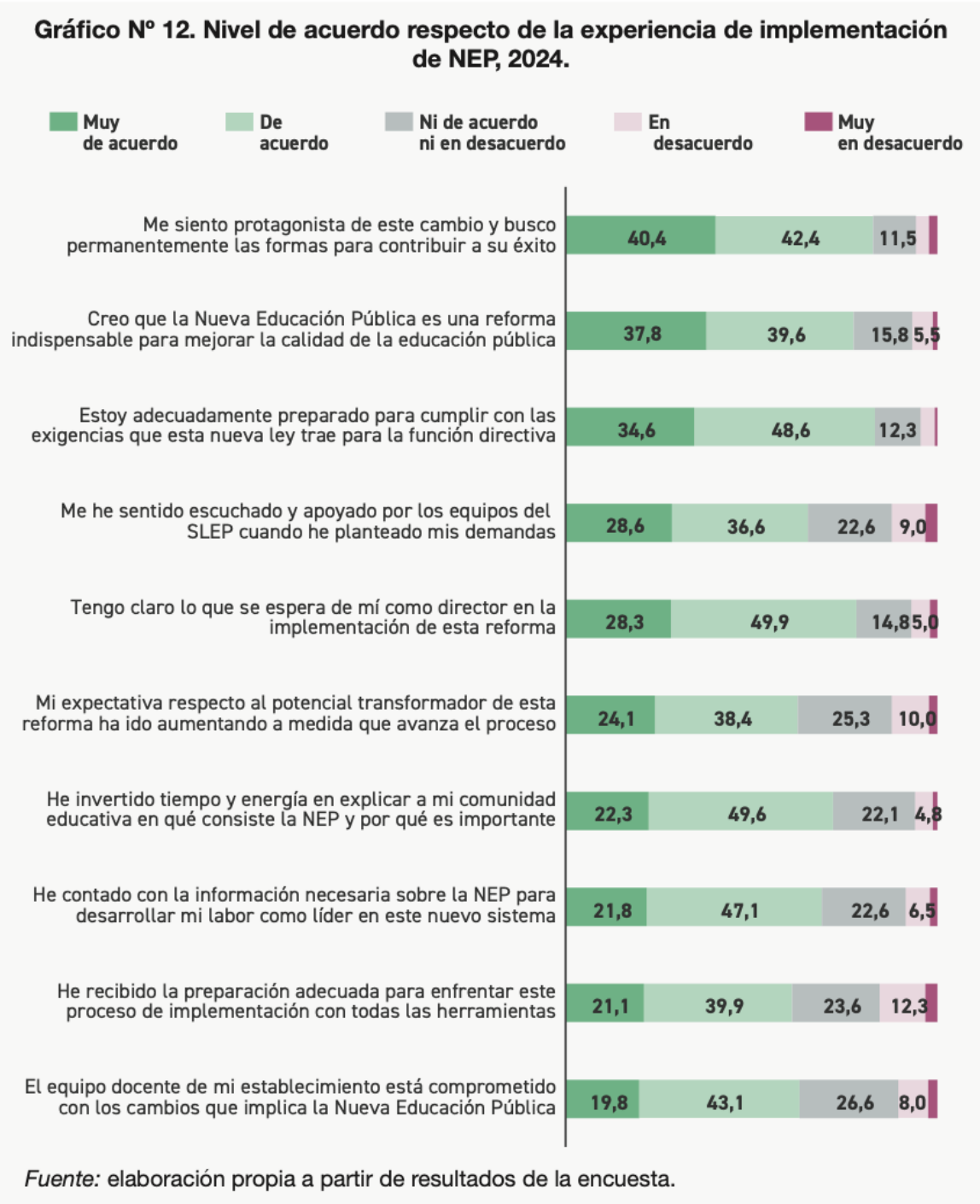
Gráfico N° 11. Comparación de % “Ha aumentado”, 2024 - 2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Experiencia como líderes en la NEP:

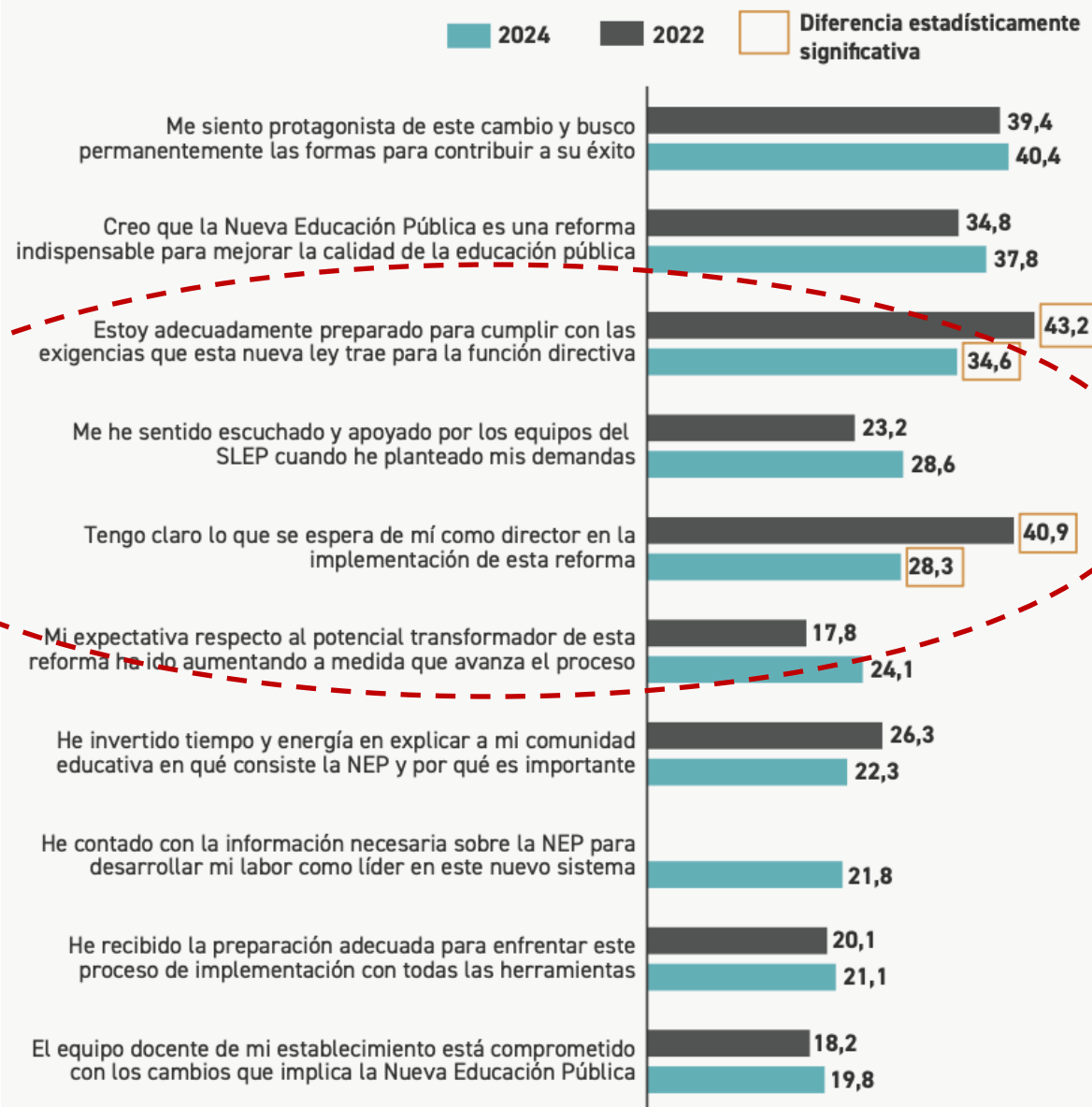
Directores se sienten protagonistas y comprometidos con este cambio, aunque demandan más información y preparación



Evolución de la experiencia como líderes en la NEP:

Confirmación del valor de la preparación específica de líderes y aclarar lo que se espera de ellos

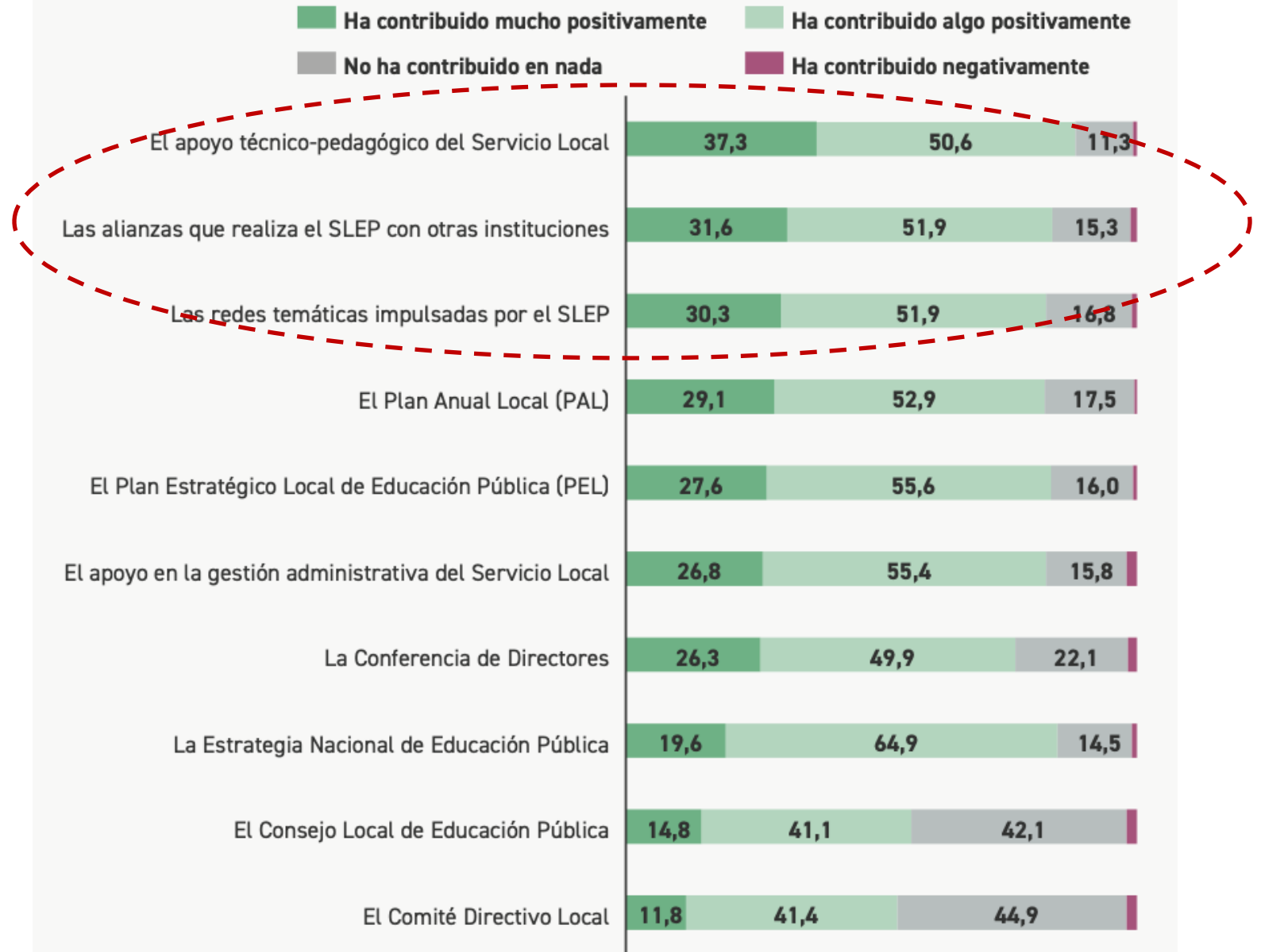
Gráfico N° 13. Comparación % “Muy de acuerdo” con afirmaciones sobre implementación NEP, 2024-2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Contribución de instancias y apoyos a labor directiva

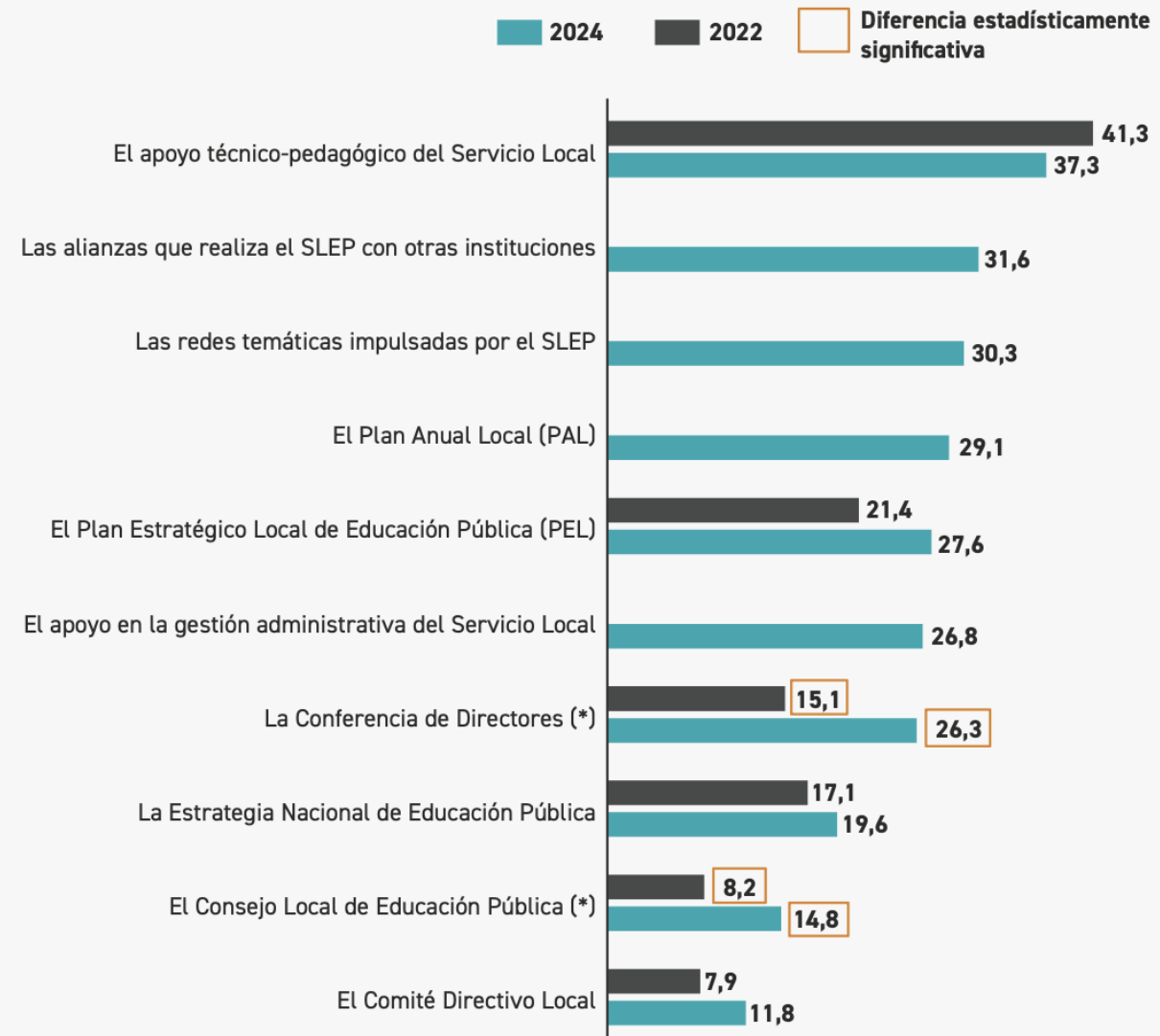
Gráfico N° 14: Contribución a la labor directiva de instancias NEP, año 2024



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Evolución de contribución de instancias

Gráfico N° 15: Contribución a la labor directiva de instancias NEP, año 2024 y 2022



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta. (*) Diferencia estadísticamente significativa al 0,05.

Síntesis de resultados

Experiencia y visión de los directores y directoras sobre realidad escolar ha evolucionado desde la crisis pandémica a actualidad, retomándose principales preocupaciones previas.

Líderes escolares observan con altas expectativas y buena disposición reforma a la educación pública. Dado que son eslabón clave de transformación y mejora, sostener esta disposición subjetiva es uno de los retos más relevantes de la NEP.

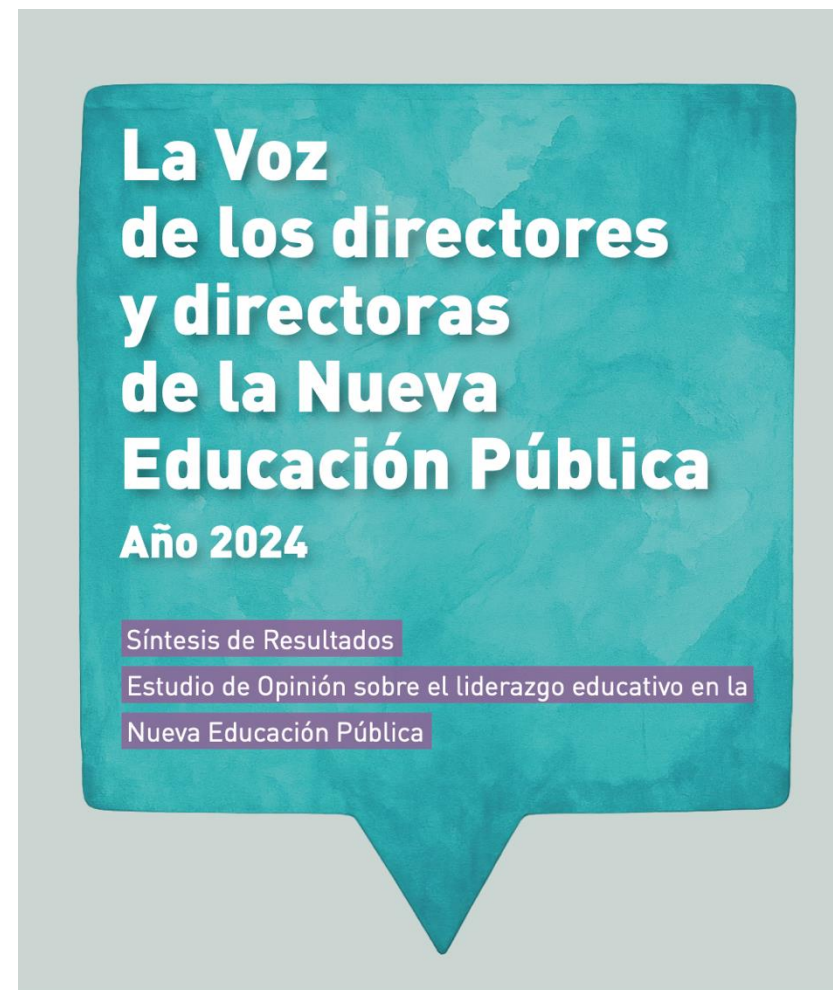
Condición esencial para lo anterior: mejor implementación en ámbitos clave (como carga administrativa y disponibilidad de recursos). La buena noticia: capacidad de aprendizaje y ampliación de efectos positivos del nuevo sistema, como ocurre con el Apoyo Técnico Pedagógico.

Presentación de resultados

Gonzalo Muñoz
José Weinstein

Universidad Diego Portales

Julio, 2025



udp

LIDERAZGO EDUCATIVO udp
FACULTAD DE EDUCACIÓN

Abril, 2025