

MÁS LIDERAZGO EDUCATIVO, MENOS BUROCRACIA: ¿CÓMO RECUPERAR EL TIEMPO PARA LO QUE REALMENTE IMPORTA EN LOS COLEGIOS?

SEPTIEMBRE 2026

SERIE
INFORME
SOCIAL
214

AUTORA: MARÍA PAZ ARZOLA GONZÁLEZ

ISSN 0717-1536

AUTORA:

MARÍA PAZ ARZOLA GONZÁLEZ

Ministra de Educación, más de diez años de experiencia estudiando el sistema educativo chileno, participando en la discusión de leyes, mesas técnicas de trabajo y relacionándose con distintos actores del mundo escolar. Es autora de numerosos estudios y artículos de opinión sobre la materia, y recientemente editó el libro “Reprobado. Una década perdida en educación” (EdicionesLYD, 2024), donde se evalúan las principales reformas y políticas implementadas desde 2010 a la fecha.

Es ingeniero comercial con mención en Economía, Magister en Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magister en Filosofía Política y Ética de la Universidad Adolfo Ibáñez.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. INTRODUCCIÓN	5
II. EL SISTEMA ESCOLAR CHILENO HA TENDIDO HACIA UNA CADA VEZ MAYOR REGULACIÓN	6
III. ¿CÓMO DECIDIMOS ENFRENTAR ESTE PROBLEMA?	9
IV. QUÉ NOS DIJERON LOS DIRECTORES	11
V. LA RESPUESTA: CAMBIAR EL ENFOQUE	14
VI. PRÓXIMOS PASOS	16
VII. CONCLUSIONES	18

RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de la vigésimo sexta versión del seminario EDUCA 2026 de Libertad y Desarrollo, “Menos burocracia, más liderazgo educativo: cómo recuperar tiempo para lo que realmente importa en los colegios”, la ministra de educación, María Paz Arzola abordó el impacto de la sobrecarga normativa en el sistema escolar chileno, destacando que el volumen regulatorio ha crecido hasta alcanzar 3.108 obligaciones exigibles.

Según los datos expuestos, un 80,6 % de los directores afirma que la burocracia distrae su rol pedagógico y cerca del 30 % la señala como su principal problema, al nivel de las dificultades de convivencia escolar.

Para afrontar este escenario, el MINEDUC presentó los resultados del diagnóstico participativo “Directores por

Chile” y propuso una hoja de ruta orientada a reducir la burocracia, fortalecer el liderazgo directivo, implementar una fiscalización formativa y reconstruir la alianza entre la escuela y las familias.

I. INTRODUCCIÓN

Menos burocracia, más liderazgo educativo. Ya cumplimos más de cinco meses encabezando el Ministerio de Educación y esta es una responsabilidad que asumimos con la convicción de poner al Ministerio al servicio de la educación y de los aprendizajes. Siempre digo esto y sé que parece un eslogan, pero la verdad es que no lo es. Creo que los que trabajan en colegios y están en la sala de clase entienden a lo que me refiero, porque a menudo el Ministerio de Educación y los servicios públicos en general se ven más como un obstáculo que como un facilitador de la labor que hacen los educadores y los colegios. Eso no debiera ser así, porque yo no tengo dudas que quienes están en el Ministerio y en esos servicios tienen vocación de colaboración y aporte a la educación, pero lamentablemente existe esta sensación.

Lo que sí es cierto es que hemos caído en una tendencia al exceso de requerimientos administrativos a los directores escolares y la exigencia de que tengan que cumplir al pie de la letra protocolos y mostrar evidencias de ese cumplimiento. Estos documentos dejaron de ser un

medio y pasaron a ser un fin en sí mismo, pero ¿en qué minuto pensamos que la normativa podía sustituir el criterio de quién está educando? Porque cuando se establece un protocolo, lo que se está haciendo es tratar de suplir, delegar el juicio del que está educando.

Sin embargo, la sobrerregulación no es una trayectoria inevitable, la burocracia no es inevitable, es la forma como se ha decidido avanzar y lamentablemente tiene costos. El costo de incurrir en burocracia implica reducir el tiempo del educador y de los equipos directivos para fines pedagógicos, siendo que el tiempo es quizás el recurso más escaso en la educación. Entonces, esa hora de trabajo administrativo significa que pierden tiempo para dedicarlo a observar clases, a involucrar a la familia y a retroalimentar a sus profesores. Al final, el exceso de regulaciones le quita agencia a cada uno de los actores del proceso educativo, al llevarlos a delegar su labor -que es educar- en normas y en protocolos. Protocolos que, por lo demás, no educan, y terminan por debilitar el valor que tiene educar.

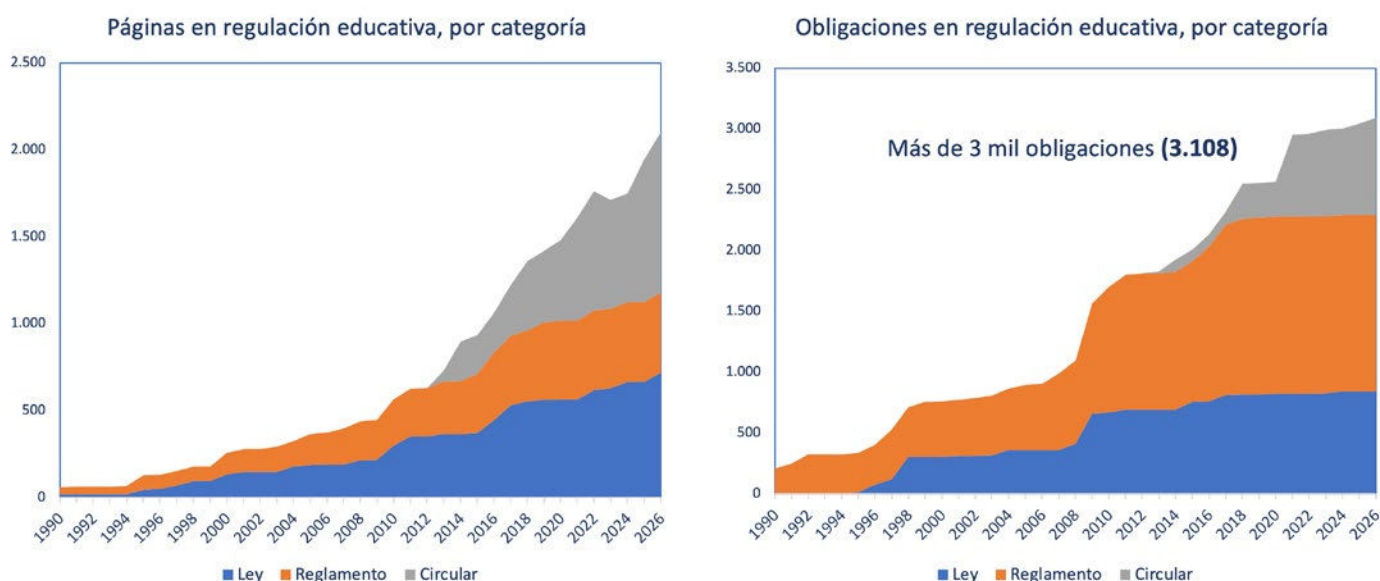
II. EL SISTEMA ESCOLAR CHILENO HA TENDIDO HACIA UNA CADA VEZ MAYOR REGULACIÓN

En estos gráficos vemos cómo el sistema escolar chileno ha tendido, efectivamente, hacia más regulaciones. Esto no es solo una percepción. El hecho objetivo es que cada vez son más las páginas en regulación educativa y las obligaciones propiamente tal (Gráfico 1 y 2). Hoy tenemos más

de 3.000 obligaciones que tienen que cumplir los directores escolares, 3.108 entre leyes, reglamentos y circulares.

El problema no es solo el tiempo que consume la burocracia, sino lo que los directores dejan de hacer cuando

Gráfico 1 y 2 Regulación en el sistema escolar chileno

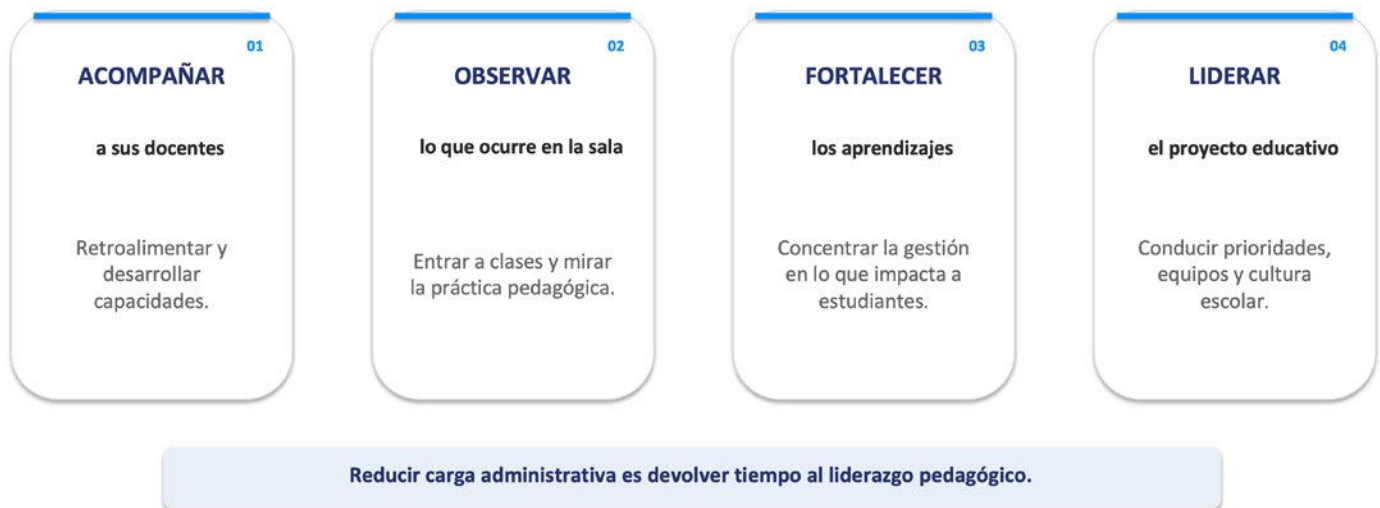


GOBIERNO DE CHILE

Fuente: elaboración propia.

Imagen 1 El problema no es solo el tiempo que consume la burocracia

Es lo que los directores dejan de hacer por ella.



GOBIERNO DE CHILE

tienen que cumplir con labores administrativas. Ser director tiene algo de labor administrativa, el punto no es llevarla a cero, pero sí disminuir cuándo esta es excesiva. Cuando el director está cumpliendo requerimientos administrativos, deja de acompañar a sus docentes, deja de observar lo que ocurre en la sala de clases, en definitiva, deja de ser el líder pedagógico que tiene que ser (Imagen 1).

Pero además, la sobrecarga administrativa distorsiona las relaciones al interior de los establecimientos educativos: en vez de acudir a su propio criterio, a su propia autoridad y autonomía, tienen que preocuparse de seguir al pie de la letra un protocolo diseñado por algún regulador estatal. Así, las relaciones educativas al interior del establecimiento se desnaturalizan.

¿Cómo llegamos a esto? ¿Por qué se produjo un crecimiento inorgánico de regulaciones? Esta tendencia a

la sobrecarga burocrática proviene en primer lugar, de una pretensión de encomendar a los establecimientos educativos la responsabilidad por una serie de desafíos que los excede. Esto, porque frente a cada problema social -que evidentemente se manifiestan también en el espacio escolar-, se busca la solución en la escuela. Pero, ¿puede la escuela sola, sin el apoyo de la familia, del Estado y de la sociedad en su conjunto, resolver todas esas problemáticas?

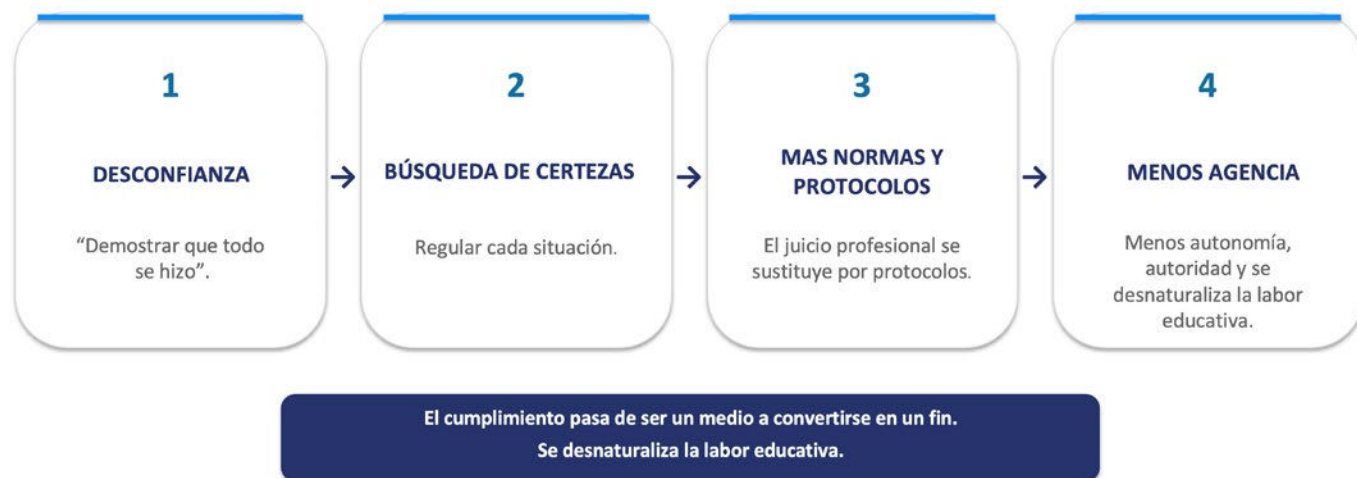
En segundo lugar, y paradójicamente, esto se ha dado en un contexto de alta desconfianza. En las reformas que se han hecho en la última década vemos que a menudo se diseñaron con una desconfianza hacia las escuelas, hacia quienes educan y también hacia las familias. Entonces, cada vez tienen más obligaciones, pero no han ido de la mano ni de herramientas, ni de apoyo, ni de respaldo, ni tampoco de confianza para que se hagan cargo de resolver todas esas problemáticas.

Y tercero, también estamos en un contexto en que se buscan cada vez más certezas. Esto se refleja muy claramente en la labor legislativa. Cuando se pretende dejar por ley o en las normas hasta el más mínimo detalle de cualquier situación que se quiera evitar, cuando se busca entregar certezas sobre asuntos que por su naturaleza son inciertos. La educación es incierta, las relaciones humanas son inciertas, no son 100% predecibles. Por lo tanto, pretender que un protocolo resuelva y sea capaz de ponerse en cada caso, en cada conflicto, solo lleva a enfocarse más en el cumplimiento de ese protocolo, que a desarrollar el criterio para enfrentarlo y usarlo como una instancia de enseñanza para los estudiantes.

Podemos establecer mecanismos que ayuden a enfrentar los conflictos que ocurren con más frecuencia en las

escuelas, pero la pretensión de sustituir el criterio del educador por un protocolo de acción frente a cada problema está llevando a debilitar su autoridad y a restarle agencia. En definitiva, el protocolo y la burocracia a lo que llevan es a vaciar de contenido la labor educativa, porque educar es un acto de valentía. Estar dispuesto a asumir la responsabilidad por la formación, por la trayectoria de un estudiante es asumir una gran responsabilidad, pero cuando se pretende que esa labor se cumpla delegando el juicio y siguiendo un protocolo, entonces lo que hace es que se termina desnaturalizando (Imagen 2).

Imagen 2 ¿Cómo llegamos a esto?



GOBIERNO DE CHILE

III. ¿CÓMO DECIDIMOS ENFRENTAR ESTE PROBLEMA?

Lo primero es revisar la normativa y reflexionar sobre el origen de ésta. Cuando la superintendencia tiene que fiscalizar es porque existe una norma detrás y, por tanto, también tenemos que mirar cómo se ha estado legislando. Revisar la normativa no es rápido ni fácil, pero hay que revisar lo que se ha aprobado hacia atrás y también ser cuidadoso en lo que se discutirá hacia adelante. Cada vez que vamos a hacer una nueva norma, buscar o evaluar de qué manera va a incidir en esta sobrecarga administrativa que hoy afecta a las escuelas.

Además, debemos renunciar a la búsqueda de certeza en todas las dificultades que se pueden dar en el espacio escolar. Tenemos que renunciar a la pretensión de anteponernos a cualquier conflicto que pueda ocurrir y empezar a restablecer la confianza, a entregar atribuciones, a entregar respaldo explícito a quienes están educando. Y por supuesto, fortalecer el liderazgo de quien tiene que hacerse cargo de esas situaciones.

Entonces:

- volver a confiar
- reducir la sobrecarga
- apoyar y fortalecer a quienes tienen que tomar decisiones.

Eso es devolver la agencia y volver a poner el foco en la educación. De eso hablamos cuando hablamos de poner al Ministerio de Educación al servicio de la educación: ponerlo al servicio de quienes están educando.

El problema de la burocracia o sobrecarga administrativa pareciera entonces ser más profundo de lo que pensábamos. Y su solución, también, es más compleja de lo que pareciera. Para avanzar en ese propósito, partimos reuniéndonos y escuchando a los directores escolares a lo largo del país en el marco de una iniciativa que hemos denominado “Directores por Chile” (Imagen 3).

Imagen 3 ¿Qué hemos hecho en estos tres meses?



El Consejo tiene un rol estratégico en la hoja de ruta y busca constituirse como instancia permanente de consulta y seguimiento.

GOBIERNO DE CHILE

Esta iniciativa tuvo por objeto convocar justamente a quienes conocen mejor esta realidad, que son los directores escolares y de educación parvularia. A menudo desde la política pública uno se va directamente al profesor, pero se olvida que antes hay un director. Ese director es la cabeza del establecimiento educativo y es el primero que puede impulsar y liderar los cambios necesarios para mejorar lo que pasa en esa escuela.

Entonces, realizamos jornadas regionales y juntamos a más de 1.800 directores de forma presencial para discutir, reflexionar, escuchar tanto su diagnóstico, como sus propuestas en materia de cómo fortalecer la gestión de las escuelas. En paralelo, hicimos una encuesta nacional dirigida exclusivamente a directores, que fue respondida por más de 5.700 personas. Así, entre estos dos ini-

ciativas llegamos a prácticamente la mitad de los directores del país, lo que quiere decir que los resultados que obtuvimos de los encuentros y de las jornadas pueden ser considerados bastante robustos.

Luego todo ese trabajo se sistematizó y se conformó un Consejo nacional de directores. Son 25 directores representantes de distintas realidades y de las distintas regiones. Hay directores de establecimientos urbanos, rurales, de enseñanza media, liceos y de educación parvularia. Con ellos hemos elaborado una hoja de ruta para definir medidas concretas y prioritarias, para avanzar en las problemáticas identificadas en estas instancias.

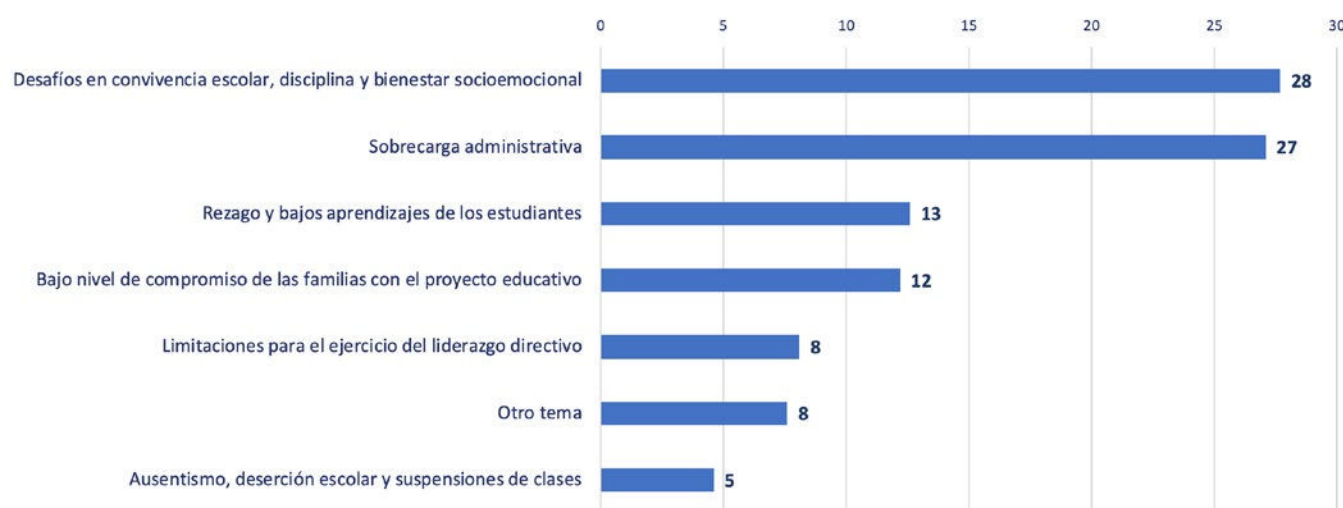
IV. QUÉ NOS DIJERON LOS DIRECTORES

Lo primero es que la sobrecarga administrativa efectivamente surgió como uno de los temas más mencionados por los directores. Tanto en las jornadas, como en la encuesta nacional, los desafíos en convivencia y la sobrecarga administrativa fueron identificados como las prioridades que más los apremian. Por lo mismo, parte de la dificultad de enfrentar los desafíos de convivencia justamente proviene de la sobrecarga administrativa, porque son esos problemas los que requieren protocolos y cuya respuesta significa una sobrecarga importante.

Además, los rezagos en el aprendizaje y la falta de compromiso de las familias con los proyectos educativos de sus hijos se suman a lo ya dicho, porque cuando la familia no está suficientemente comprometida, no se da el espacio de

confianza que respalda la labor de directores y profesores. En educación, lo peor que le puede pasar a un niño es que en la casa le digan una cosa y que en el colegio le digan otra. Necesitamos que la familia y la escuela trabajen alineados.

Otro dato que obtuvimos de la encuesta es que 4 de cada 5 directores declara que la carga administrativa interfiere con su labor pedagógica (Gráfico 3). Un 26,5% de los encuestados declaró que la carga administrativa interfiere de manera muy frecuente con su labor pedagógica y el 54,1% de forma frecuente. Quizás este problema es muy evidente para quienes están en las escuelas, pero cuando se diseñan políticas públicas y se toman decisiones desde el Estado, es importante tomar en consideración este diagnóstico.

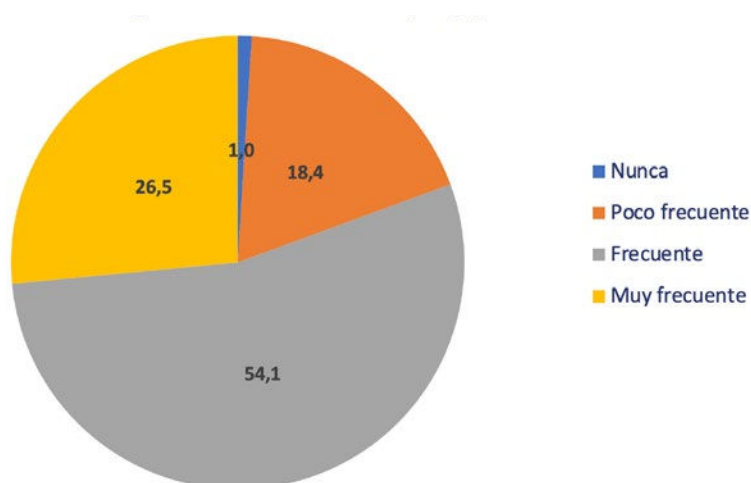
Gráfico 3 Primera prioridad seleccionada por los directores según nivel educativo (%)

GOBIERNO DE CHILE

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Directores por Chile (2026).

Hoy los directores destinan más de un tercio de su tiempo a labores administrativas (Gráfico 4), porque también la gestión de la convivencia tiene mucho de labor administrativa, cuando en realidad no debiera ser

así. Gestionar la convivencia escolar debiera ser resolver o atender conflictos para que estas sean instancias de aprendizaje y no enfocarse en cumplir un protocolo como fin en sí mismo.

Gráfico 4 Interferencia de la carga administrativa con las acciones pedagógicas

GOBIERNO DE CHILE

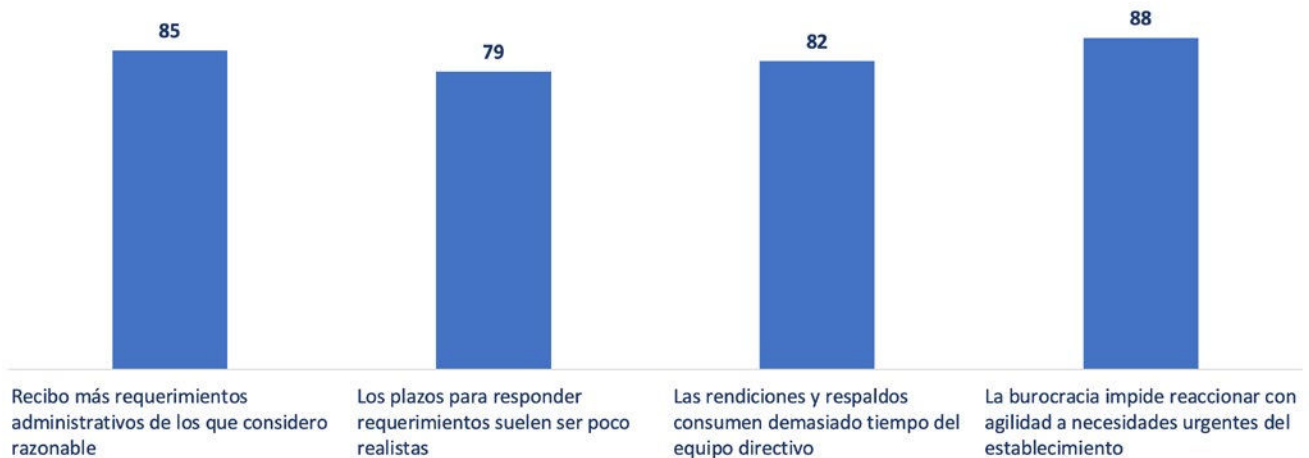
Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Directores por Chile (2026).

Esto lo vemos en el Gráfico 5, donde un 85% de los directores declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que recibe más requerimientos administrativos que lo que considera razonable. Un 79% con que los plazos para responder esos requerimientos suelen ser poco realistas. Un 82% plantea que las rendiciones y respaldos consumen demasiado tiempo del equipo directivo y un 88% que la burocracia impide reaccionar con agilidad a necesidades urgentes del establecimiento. Todo esto nos permite obtener conclusio-

nes bien robustas respecto a la relevancia que está teniendo este tema en la labor de los directores escolares.

Estos resultados tienen que ser escuchados. Desde el Ministerio tenemos que revisar nuestras prácticas y trabajar no solamente por buscar contener o reducir la burocracia hacia adelante, sino que también revisar lo que ya existe. Tenemos que trabajar en simplificar procesos existentes y fortalecer el apoyo a los establecimientos.

Gráfico 5 Directores que declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo (%)



GOBIERNO DE CHILE

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Directores por Chile (2026).

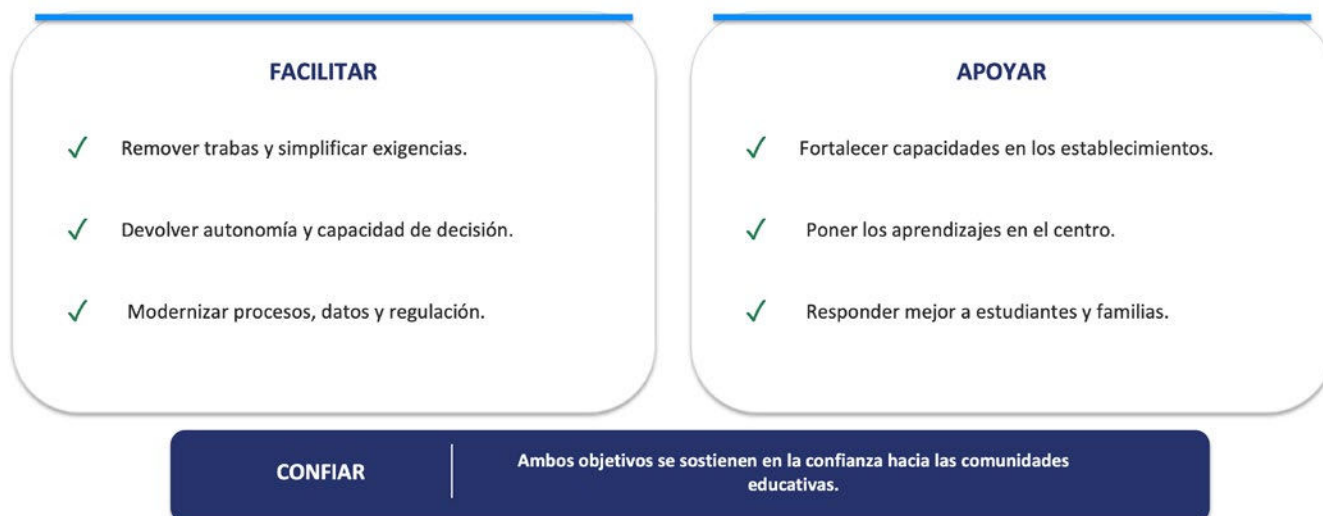
V. LA RESPUESTA: CAMBIAR EL ENFOQUE

¿Y cuáles son los principios del Ministerio que orientan en este objetivo de ponerlo al servicio de la educación? Lo primero, facilitar, remover trabas, simplificar exigencias, en definitiva, devolver la capacidad de agencia, devolver el respaldo y devolver la confianza. Facilitar. Que las escuelas no vean al Ministerio como un obstáculo, sino como un aliado de la labor que realizan.

Segundo, apoyar (Imagen 4). Hay que reconocer que se requiere el apoyo, especialmente en ciertas escuelas y liceos. Por ejemplo, las escuelas con desempeño insuficiente según la clasificación de la Agencia de la Calidad, necesitan más apoyo con un foco especial, siempre poniendo los aprendizajes en el centro. Y todo esto en un contexto de confianza.

Imagen 4 La respuesta: facilitar, apoyar y confiar

Reestablecer confianza, respaldar criterio profesional y fortalecer el liderazgo directivo



La iniciativa de “Directores por Chile” no termina con el diagnóstico. Escuchamos, priorizamos y estamos co-construyendo con el Consejo Nacional de Directores una hoja de ruta para avanzar con medidas concretas que permitan enfrentar la problemática de la sobrecarga administrativa. Así mismo, el Consejo ayudará a hacer un seguimiento y presionar para ir avanzando en las iniciativas prioritarias.

Ya se comenzó a cambiar el enfoque, por ejemplo, en la Superintendencia de Educación Escolar. Es cierto, la superintendencia tiene que fiscalizar la normativa que existe, pero también puede hacerlo con un enfoque distinto: no ir directo a la sanción, sino que a la revisión y orientación. Al final ese debiera ser el objetivo: que se cumplan aquellas normativas que favorecen los aprendizajes, que favorecen la buena gestión, que favorecen la generación de espacios propicios para los aprendizajes y no el cumplimiento del protocolo y de la norma porque sí. Para esto, se ha trabajado una ficha de resultados a partir del historial del establecimiento que impida tener que pedir todo nuevamente y así, tratar de resolver antes de llegar a la sanción.

En la Ley de Escuelas Protegidas, que si bien está enfocada en una temática mucho más concreta y específica, también hay una norma para poner filtros a la labor que realiza la Superintendencia de Educación Escolar y que no tenga que sancionar directamente frente a cualquier denuncia. Que tenga más atribuciones para, primero, desestimar denuncias infundadas, y segundo, priorizar siempre la gestión colaborativa de conflictos. Es decir, que los conflictos se resuelvan antes de buena manera a través de un proceso mediado y no ir directamente al proceso que sobrecarga a los equipos.

VI. PRÓXIMOS PASOS

Tendremos nuevo encuentro con el Consejo de directores donde se presentará la hoja de ruta que hemos trabajado a partir de los insumos que ellos han aportado. Ahí se proponen tres dimensiones para avanzar:

- menos burocracia con medidas concretas,
- fortalecer el liderazgo directivo y,
- generar mecanismos para involucrar a las familias en el proceso educativo.

Pronto presentaremos las medidas concretas. Ahora bien, no basta con facilitar, también debemos apoyar la labor de los colegios. Y con ese propósito estamos impulsando el Plan Chile Aprende y Avanza, estrategia destinada a fortalecer los aprendizajes fundamentales: que los niños aprendan a tiempo, en forma oportuna, enfocándonos en la educación parvularia y los primeros años de enseñanza básica.

Esa estrategia consiste en evaluar, por ejemplo con la Evaluación Impulso lector, que se hará este año y tiene como propósito revisar las habilidades precursoras para la lectura en los niños de 2° básico. Así, tendremos un diagnóstico muy fino para mejorar la lectura justamente en los años que es clave que los niños aprendan a leer para que no implique después una traba para los aprendizajes posteriores.

Así mismo, se pondrá el foco desde el Ministerio en la entrega de recursos pedagógicos y de formación continua, porque cuando se diluyen mucho los objetivos, también se dificulta la labor docente.

Además, hay otros proyectos de ley que se discuten en el Congreso que apuntan a reducir la burocracia y darle más dinamismo al sistema educativo. Está bastante avanzado el Proyecto que facilita la creación de colegios,

la creación de cupos y que elimina el requisito de que exista una demanda insatisfecha para poder abrir nuevos niveles. Este proyecto además permite el arriendo de inmuebles para los establecimientos que hoy tienen que ser dueños. También se está proponiendo la figura de la Administración delegada de establecimientos públicos en los SLEP. Hoy los Municipios pueden delegar la administración, pero los SLEP no pueden hacer lo mismo. Estamos creando la figura para que un SLEP pueda delegar la administración. En general, esto suele utilizarse con los Liceos técnicos profesionales, pero puede ser cualquier otra entidad que demuestre efectivamente el poder de aportar a la educación. También hemos propuesto la figura de Administración delegada en establecimientos particulares subvencionados. Se pueden hacer convenios de administración al cabo de los cuales se puede transferir la calidad de sostenedor y de esa forma, en el mediano plazo, se podrían fusionar escuelas, en caso que sea necesario, entendiendo que estamos en un contexto de cada vez una menor natalidad.

También se presentó un proyecto de ley que tiene que ver con el eje de involucrar a las familias: la Reforma al Sistema de Admisión Escolar (SAE). Este tiene varios objetivos como reducir el componente del azar en la asignación que es el criterio que prima en los establecimientos que tienen alta demanda. El proyecto busca dar el paso al reconocimiento del mérito desde 7° básico y también para que esos establecimientos puedan verificar criterios de selección más relacionados a su proyecto educativo. Porque si queremos involucrar a las familias, necesitamos que ellas sean parte del proceso de admisión, que estén informadas y comprometidas con el proyecto educativo de ese establecimiento, con los deberes que esto implica, con las responsabilidades y también con los aportes que esas familias y esos papás van a tener que hacer a esa escuela para sacar adelante la educación de sus hijos.

VII. CONCLUSIONES

Desde el Estado tenemos una gran responsabilidad, pero no es solo nuestra. Si queremos reducir esta tendencia a la excesiva carga administrativa en los establecimientos educacionales, también quienes participan del debate público, quienes emiten sus opiniones, quienes están incluso educando, tienen la responsabilidad de, por ejemplo, renunciar a pretender la excesiva certeza de todo y con ello, dejar de exigirle a los legisladores que se hagan cargo de atender todos los posibles conflictos que pueden ocurrir al interior de las escuelas.

Al final, esa tendencia a pretender que sea la ley la que resuelva todo es la que nos ha llevado a estas sobrerregulaciones que agobian a los directores escolares y les resta

tiempo para lo verdaderamente importante que es lograr que los niños aprendan. Entonces, en lugar de terminar promoviendo el exceso regulatorio, tenemos que volver a confiar, volver a respaldar, y también asumir la tremenda responsabilidad y valentía de quienes han optado por educar.

Dejar de delegar el juicio y asumirlo, pedir el apoyo que se necesite, pero no pretender que sean las normas y leyes las que resuelvan cada uno de los conflictos que se dan al interior de las escuelas. Al final del día la sobrecarga de burocracia no solo quita tiempo a los equipos directivos, sino que además debilita y deteriora su autoridad y agencia para tomar decisiones en las escuelas.