

# Nueva investigación revela que a mayor burocracia, más crece el *burnout* y cae la realización personal: El exceso de trámites está desgastando a los directores de escuelas públicas del país

■ También afecta a otros establecimientos que reciben subvención del Estado. Para resolverlo, expertos plantean optimizar el traspaso de información entre distintos entes públicos, entre otras medidas.

M. CORDANO y M. HERNÁNDEZ

“El sistema que enseña a aprender no está aprendiendo”, señala Pablo González, profesor de Ingeniería Industrial de la U. de Chile y académico que forma parte de la “Línea de Valor Público y Educación” del Centro de Investigación para la Educación Inclusiva de ANID, con respecto a la evidencia —recopilada en múltiples estudios— que advierte que los directores escolares del país están estresados.

Tres son las principales causas de este agobio, explica: por un lado, está la presión de tener que interactuar con un gran número de actores y la carga emocional que esas relaciones conllevan. Por otro, la expectativa de tener que estar siempre disponibles para resolver sus problemas.

Por último, destaca la constante presión burocrática que se ejerce sobre ellos, lo que supone exigencias administrativas que poco se relacionan con el liderazgo pedagógico. Estas incluyen llenar planillas o recopilar evidencia para rendir cuentas.

Este tercer punto es el que interesa especialmente a González y el foco de un estudio que acaba de publicar en coautoría con otros tres académicos, donde se plantea que el agotamiento profesional sigue siendo “inexplorado como repercusión de la burocracia”, a pesar de poner en peligro “el bienestar, la motivación y el rendimiento de estos funcionarios públicos”.

Tras encuestar a 354 directores de establecimientos escolares (predominantemente públicos) entre 2018 y 2019, los datos, publicados recientemente, señalan que a mayor volumen de burocracia, mayor es el *burnout* de los directores, más aumenta la sensación de despersonalización y más crece la de baja realización personal.

“Hay una sensación de que hay que cumplir con muchas exigencias administrativas y burocráticas que no sirven mucho,



**La burocracia y el desgaste que enfrentan los directores** de establecimientos que reciben aporte del Estado hacen que les sea difícil apoyar a sus docentes y que puedan liderar en el área pedagógica, afectando la calidad de la educación, indican los especialistas.

que no ‘mueven la aguja’. Sienten que el tiempo de ellos estaría mejor empleado en apoyar a los profesores, ser líderes de la escuela”, explica González.

“No está claro el beneficio que tiene eso que se les exige; para qué se usa o qué efecto tiene”, señala el académico, quien advierte que para reducir estos efectos nocivos en la salud y autoestima de los directores, un primer paso es “definir y explicar propósitos. Cuando tú cumples con una exigencia y entiendes para qué es, deja de ser una carga porque tiene un sentido”.

Las agencias públicas —continúa— “deberían coordinarse bien y no pedir lo mismo en distintas formas”. Esto, a propósito de que muchas veces, diversas organizaciones solicitan enviar un mismo documento a diferentes plataformas, por ejemplo.

Los resultados del estudio no sorprenden a Bernardita Yuraszcek, presidenta ejecutiva de Impulso Docente, quien destaca que la investigación confirma un problema que han observado en los últimos años. “Sin desmerecer lo relevante que es tener un sistema de rendición, y que haya cierta fiscalización, hoy hay muchos procesos que son innecesarios, que se duplican, triplican, multiplican y que se podrían simplificar”, dice.

De hecho, hace semanas y jun-

to a Florencia Mingo, Yuraszcek indicó en una columna publicada en este diario que representantes de establecimientos del país le han relatado que deben subir un mismo plan de mejoramiento a siete portales distintos y que otros trámites, como atender una sola denuncia por convivencia escolar, pueden tomar hasta 72 horas hombre, entre indagatorias, informes, firmas y respuestas.

## Sobrecarga y estrés

Este problema no solo afecta a escuelas públicas. Les ocurre “a todos los que reciben subvención del Estado: municipal, SLEP, o particular subvencionado”, agrega Yuraszcek.

Manuel Urrutia Torres, director del Instituto Politécnico María Auxiliadora de Puerto Montt (un establecimiento particular subvencionado y gratuito), confirma el desgaste y asegura que “la falta de diálogo entre las propias instituciones que regulan el sistema educativo hace que los colegios estemos muy sobrecargados en términos administrativos”. La consecuencia, dice, es que “la calidad de la educación no mejora”.

Francisco Javier Blanco, director del Colegio Bicentenario Madre Ana Eugenia de Pudahuel, plantea que “la carga administrativa sobrepasa de ma-

nera interna y externa la cuestión académica”. Y detalla que, por ejemplo, responder una denuncia de un apoderado realizada a través de la Superintendencia de Educación implica mucho desgaste, ya que “nos hace responder varios puntos en tres a cinco días hábiles (...). Eso genera mucho nivel de estrés porque además nos pueden multar económicamente con reducir la subvención”.

Yuraszcek afirma que este desgaste puede resolverse “con voluntad”, generando interoperabilidad entre distintos organismos públicos para facilitar el traspaso de información. Por ejemplo, dice, “en vez de que los colegios suban todos los años los certificados de antecedentes del personal, que son súper relevantes, deberían traspasarse esas actualizaciones y así levantar alertas si fuera necesario”.

La presidenta ejecutiva de Impulso Docente también sugiere revisar la intervención de terceros en procesos judiciales de los establecimientos, que según los antecedentes que ha recibido, ha provocado una “sobrejudicialización” en trámites que “se deberían poder resolver al interior de la escuela”.

Por eso, recomienda “generar cambios o mirar el todo de la normativa para ver en qué casos

vale la pena que la Superintendencia (de Educación) intervenga”. Y añade: “Hoy día hay poca discriminación de qué es lo que se judicializa hacia afuera, y sería bueno identificar cuáles de esas cosas deben volver a resolverse al interior de la escuela con procedimientos claros y con mecanismos de mediación, pero que eviten un montón de burocracia y de papeleo, y una tardanza en la resolución de temas que también afectan al proceso formativo, que es el objetivo de una escuela”.

Coincide Soledad Ortúzar, directora del Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (Ciled) de la Facultad de Educación U. del Desarrollo, quien afirma que “la evidencia es clara: cuando los directores pueden enfocarse en apoyar a sus docentes, mejorar la convivencia escolar y gestionar los recursos pedagógicos, los estudiantes aprenden más. En ese sentido, la burocracia excesiva atenta contra eso”.

Ortúzar concluye: “Hay que revisar críticamente las normativas y reducir la carga administrativa real. Muchas veces se legisla pensando que más regulación es mejor para el sistema. Pero en educación, más burocracia no significa mejores resultados. Necesitamos políticas que liberen tiempo para liderar pedagógicamente”.

Dar mayor visibilidad a los modelos de rol es clave:

# Solo tres de cada 10 seleccionados en carreras STEM en Chile son mujeres

■ Con el objetivo de cambiar esta realidad, 150 alumnas de media de Liceos Bicentenario se reunieron con académicas y universitarias en laboratorios de la UC.



**Académicas de áreas como medicina veterinaria,** ciencias biológicas, ingeniería, ciencias forestales, matemática y química, acompañaron a las alumnas en su recorrido. En la foto, las estudiantes visitando laboratorios de Agronomía. El encuentro fue parte del programa Mujeres + Matemáticas de la Fundación Piñera Morel.

“Aprovechen de preguntarles cuáles han sido sus experiencias, cómo se han abierto espacios”, señaló María Angélica Fellenberg, vicerrectora de Investi-

gación y Posgrado UC. “De repente nos cuesta mucho creer en nuestras capacidades. Ese techo de cristal hay que romperlo”.

Lozano Valenzuela, primera

decano de la Facultad de Ingeniería UC en más de 130 años de historia, habló de la importancia de los modelos de rol. Es decir, “tener a otras personas a quienes

## Tarea de todos

**Ante la brecha femenina en carreras tecnológicas, otras organizaciones han puesto de su parte para solucionar este problema. Este sábado, por ejemplo, Fundación Luksic llevó a cabo un encuentro en Duoc UC con mujeres de carreras STEM que llegaron desde diferentes regiones del país para compartir sus experiencias. Las estudiantes tuvieron la oportunidad de reflexionar sobre los próximos pasos que darán y cómo enfrentar el mercado laboral.**

mirar para imitar, para pensar que puedo ser yo también”.

Siguiendo con esta premisa, antes de dividirse en grupos y empezar su recorrido, las participantes, todas cursando enseñanza media, pudieron reunirse en un auditorio y escuchar el testimonio de Jocelyn Dunstand e Isabel Griffin, académica y estudiante de Ingeniería UC.

Mientras la primera habló sobre cómo fue llegar a la universidad y terminar haciendo un posdoctorado en el extranjero después de haber crecido en La Pintana, la segunda contó la experiencia de trasladarse desde Osorno a Santiago tras obtener un cupo en el programa Talento e Inclusión que ofrece la Casa de

estudios (una vía de admisión especial pensada para alumnos de excelencia de colegios municipales o subvencionados).

“Me sirvió escuchar testimonios, porque a mí me dicen que soy buena en matemáticas, pero me pasa que me pongo muy nerviosa y a veces siento que me veo como menos que mis compañeros. Escuchar que se puede a uno la inspira”, comentó Maite Ortiz, estudiante del Colegio San Damián de Molokai, de Cerro Navia, quien en su visita a los laboratorios de química pudo ver cómo se preparaba “un helado usando nitrógeno líquido”.

Durante su visita a diversos laboratorios, en los que pudo conocer de cerca cómo se “cultivan enfermedades” para después buscar tratamientos, o donde pudo observar nanomuestras con restos de cobre que se investigan para crear nuevos materiales de construcción, Xiomara Herrera, del Instituto Tecnológico Bicentenario de Excelencia San Mateo, en Pudahuel, se mostró especialmente interesada en un microscopio electrónico de barrido, levantando la mano para preguntar “cuánto tiempo les tomó (a los académicos) dominarlo” y “si fue muy complicado”.

“Creo que siempre han existido estereotipos que a las mujeres nos tiran para atrás, pero confío en que las nuevas generaciones vamos a cambiar eso”, dijo Camila Ascencio, del Colegio Bicentenario N°1 de Ñuñoa.

M. CORDANO

En Chile, el 50% de los padres espera que sus hijos hombres sigan una carrera STEM —sigla que alude a las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas—, según datos dados a conocer por Unicef. En el caso de hijas, solo el 20% dice tener la misma expectativa para ellas.

Datos del Ministerio de Educación muestran que aunque más de la mitad (53%) de la matrícula en educación superior son mujeres, en 2025 solo el 32% de los seleccionados en carreras STEM fueron de sexo femenino.

Esta subrepresentación es una que también se replica a escala global, donde 28% de los investigadores en el mundo son mujeres, siendo especialmente baja su participación en áreas en auge: la Unesco calcula que representan el 12% de quienes estudian sobre inteligencia artificial y 25% de quienes se enfocan en desarrollo de *software*.

“Hay una brecha de género muy importante en quienes acceden a carreras STEM, que además sabemos que son las carreras que a futuro tienen mejores remuneraciones”, lamentó Magdalena Piñera, presidenta de la Fundación Piñera Morel, al dar la bienvenida al encuentro del programa Mujeres + Matemáticas que se llevó a cabo hace unos días, y en el que cerca de 150 mujeres cursando enseñanza media en Liceos Bicentenario fueron invitadas a recorrer diversos laboratorios del campus San Joaquín de la U. Católica.

El objetivo fue motivarlas a conocer las muchas alternativas que tienen disponibles, así como reunir las con más de una decena de profesoras que, desafiando los pronósticos, se dedican a hacer clases en estas áreas.