

## Opinión

# ¿Por qué fracasan los sistemas escolares?



**Germán  
Gómez Veas**  
*Filósofo y  
educador*

**D**e la reciente investigación de McKinsey & Company acerca de cómo los colegios de la educación pública pueden progresar en su calidad, me he referido antes a las estrategias reconocidas como eficaces en el objetivo de la mejora sostenida de los logros escolares. Sin embargo, es conveniente examinar también, los factores que provocan fracasos en el intento de llevar a cabo reformas que buscan mejorar los aprendizajes.

El estudio identifica, a partir de la evidencia, siete tipos de fracaso en sistemas educativos diversos. Estos modos de fallar son hechos o decisiones que deberían evitarse si lo que se busca es mejorar la calidad en la gestión educativa a gran escala. Veamos.

1) Cuando se establecen direcciones contradictorias. En este caso, la educación no se considera una prioridad, lo que resulta en la incapacidad de recaudar los recursos necesarios para conseguirla. Asimismo, aquí los objetivos son demasiado numerosos, muy lejanos en el futuro y difíciles de medir, y

hay una falta de coherencia entre los elementos individuales de la reforma. 2) Discontinuidad del liderazgo. Las evidencias muestran que el cambio educativo requiere más tiempo del que la política suele permitir. Los ciclos electorales rápidos y los mandatos cortos de los ministros de educación pueden llevar a una confusión de prioridades, lo que a su vez puede confundir y desilusionar a los educadores y las familias. 3) Rechazo a la reforma por parte de los incumbentes. Las mejoras pueden fracasar ante el rechazo de las comunidades y los educadores que sienten que no fueron consultados. Es posible que las políticas de arriba hacia abajo no funcionen una vez que llegan a las aulas. 4) Coordinación y ritmo de cambio insuficientes. Se dedica demasiado tiempo a desarrollar estrategias y no el suficiente a crear una hoja de ruta de implementación con presupuestos, cronogramas y responsabilidades alineados. 5) Capacidad de implementación limitada. La falta de capacidad analítica y de gestión de programas dentro del gobierno socava los esfuerzos de reforma:

los grandes educadores no siempre son grandes administradores. 6) Volando a ciegas. Los líderes de todos los niveles operan sin datos suficientes, perdiendo oportunidades clave para crear transparencia e intervenir. 7) Quedarse quieto. Los sistemas intentan resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer. Los líderes pueden poner a prueba nuevas ideas, pero sin un plan sobre cómo medir el impacto y conducirlos a escala.

En la gestión de nuestro sistema educativo público se advierten muchas de estas formas de fracasar, lo que explicaría, en gran medida, por qué llevamos décadas sin mejorar.

Ahora bien, de los errores se puede aprender y la dirección equivocada se puede enmendar. De hecho, la evidencia que muestra este actualizado estudio indica que los sistemas educativos que han mejorado, han sabido reconocer las evidencias que causan fracasos y han puesto en marcha estrategias eficaces que conducen a logros de calidad. ¿Se podrá cambiar en Chile la orientación de las políticas públicas que nos mantienen en la ineficacia educativa?