



OPINIÓN

RODRIGO TRONCOSO,  
COORDINADOR PROGRAMA SOCIAL  
INSTITUTO LIBERTAD Y DESARROLLO.

## **DIRECTORES Y ORGANIZACIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

Un buen director puede generar buenos resultados,  
pero es sólo una parte de un proceso más complejo.

Un colegio necesita de un buen director para entregar una educación de calidad a sus alumnos. Sin embargo, esto no significa que sea suficiente poner a un buen director en un colegio con bajos rendimientos para mejorar sus resultados. Menos aún, que gastar más recursos en mejorar los currículos de los actuales directores se vaya a traducir en una mejor gestión de los colegios. Las cosas no siempre funcionan de manera tan sencilla.

Conceptualmente, es muy difícil identificar el efecto que podría tener la entrega de algún recurso educativo sobre el desempeño de la institución. No basta con describir las características de un buen colegio, es necesario entender también las relaciones causales, antes de impulsar una política pública. Un buen colegio tiene un buen director, pero posiblemente tenga también mejores jardines, mejores salas y apoderados más comprometidos. Posiblemente no sea el buen director la causa de los buenos resultados, sino sólo una parte de un proceso más complejo. Quizás fueron los apoderados más comprometidos los que no permiten la permanencia de malos directores.

Los estudios encuentran que variables como la infraestructura del colegio, profesores y directores con posgrados, los sueldos y la cantidad de alumnos por sala, no tienen capacidad de explicar en forma aislada el desempeño de los colegios.

Claro que sin estos elementos no sería posible entregar educación de ningún tipo, ese no es el punto. Lo que nos dicen estos estudios es que la simple entrega de recursos adicionales a escuelas con mal desempeño no se va a traducir en mejor educación. Hay que considerar la situación de cada escuela y los incentivos que enfrenta.

Es poco probable que una capacitación o un programa de posgrado transforme a un mal director en un buen director. La causalidad suele ser en sentido contrario: los buenos profesionales cursan programas de posgrado. Y si bien en los posgrados se adquieren nuevas habilidades, estos sólo tienen un efecto bastante limitado sobre las capacidades y los talentos de quienes los cursan.

El Estado tiene un rol muy importante en materia de educación, el problema es que se suele malentender en qué consiste. La entrega de recursos es llamativa y atractiva políticamente, al igual que la provisión estatal directa de educación. Se suele justificar la participación del Estado sobre la base de lo importante que es la educación para la población. Pero, esta justificación es débil. La alimentación es mucho más relevante que la educación: una persona sin alimento se muere. Aún así, la producción de alimentos es privada, sin mayores intervenciones por parte del Estado y con excelentes resultados. Una diferencia importante

es que la educación tiene características de bien público y produce externalidades. Se vive mejor en una sociedad educada. Por eso nos interesa que el resto también tenga una buena educación, y es rol del Estado velar que esto ocurra.

Existe amplia evidencia y consenso sobre el fracaso de la planificación central. El Estado es incapaz de organizar en forma razonable las actividades de todas las personas y organizaciones de un país. Pero, curiosamente, en materia de educación se suele olvidar esta realidad. Las propuestas que apuntan a intervenciones de colegios, a la imposición de cómo deben organizarse sus recursos y a limitar la participación privada en el sector son prueba de esto.

Tal como los agricultores hacen bien su trabajo sin necesidad de que les impongan cómo deben hacerlo desde alguna oficina. Simplemente tienen incentivos para hacerlo bien. Lo mismo debe ocurrir en educación.

Hace poco se terminó de aprobar una nueva institucionalidad para la educación en Chile. Las nuevas instituciones tienen amplias atribuciones que les permiten generar incentivos adecuados que se traducirían en importantes mejoras en educación. Sin embargo, también existe el riesgo de que estas atribuciones se usen como mecanismos de control central, que la evidencia nos anticipa que no van a tener los resultados esperados.