



Columna

José Antonio Díaz  
Director ejecutivo Fundación Minera Escondida y gerente general CEIM



## El desafío de ordenar para transformar

**E**n Antofagasta existe una realidad que resulta difícil de ignorar: hoy no hay un solo establecimiento público que no esté siendo objeto de algún programa de intervención, acompañamiento técnico o inyección de recursos (siempre insuficientes). Sin embargo, pese a este esfuerzo sostenido, los resultados educativos no dan cuenta de ello.

Durante años, como sociedad, hemos respondido con más programas frente a brechas que son reales y urgentes. Cada iniciativa —desde el fortalecimiento pedagógico hasta la convivencia escolar o la salud mental— ha surgido con buenas intenciones y fundamentos técnicos sólidos. El problema no está en cada programa por separado, sino en el efecto acumulado que producen cuando operan sin integración ni una conducción clara.

Hoy las escuelas reciben múltiples intervenciones que conviven en el mismo espacio, con distintas lógicas, indicadores y plazos. En ese contexto, los equipos directivos destinan gran parte de su energía a administrar requerimientos externos, más que a liderar procesos pedagógicos profundos. Los docentes, por su parte, aprenden a cumplir con exigencias crecientes, muchas veces en desmedro de la innovación y el foco en el aprendizaje.

Con el tiempo, este fenómeno genera algo más delicado: una pérdida progresiva de confianza en la propia capacidad de mejorar. Cuando año tras año se implementan nuevas intervenciones y los resultados no cambian, se instala silenciosamente la idea de que el esfuerzo interno tiene poco impacto. No por falta de compromiso, sino por una sobrecarga que termina desplazando la responsabilidad y el control hacia afuera.

El sistema educativo regional, entonces, logra sostenerse, pero tiene dificultades para aprender de sí mismo. Se vuelve eficien-

te en ejecutar programas, pero menos efectivo en generar mejoras sostenidas. La intervención permanente pasa a ser la normalidad y deja de operar como una palanca real de transformación.

Este fenómeno no es exclusivo de Antofagasta, pero aquí se expresa con especial claridad. Somos una región estratégica para el desarrollo del país, con capacidades técnicas, capital humano y un ecosistema público-privado que ha demostrado, en otros ámbitos, que es capaz de construir soluciones de largo plazo. La educación no debiera ser la excepción.

La pregunta que debemos atrevernos a plantear es incómoda, pero necesaria: ¿y si el problema ya no fuera la falta de intervención, sino la dificultad del sistema para devolverse a sí mismo la responsabilidad del cambio?

Tal vez el desafío no sea sumar nuevos programas, sino ordenar, priorizar y fortalecer la capacidad interna de las escuelas. Menos fragmentación y más propósito compartido. Menos control externo y más liderazgo local. Menos acompañamiento permanente y más desarrollo de competencias que permitan sostener la mejora en el tiempo.

Desde el mundo productivo, formativo y social sabemos que ningún sistema progresa si no confía en su propia capacidad de transformarse. Recuperar esa agencia en nuestras comunidades educativas puede ser más complejo que diseñar una nueva intervención, pero probablemente sea el paso imprescindible para dejar atrás el estancamiento. Porque intervenir sin integrar puede aliviar síntomas, pero difícilmente transforma. Y hoy en el inicio de un nuevo año escolar, la educación pública de Antofagasta necesita una mirada más estratégica, coherente y confiada en sus propias capacidades.