

RED DE IMPACTO COLUNGA

Primera Generación 2024



OPEN SOCIETY
FOUNDATIONS

CO
LUN
GA



juntos para transformar

La Comunidad de Liderazgo Colunga contempla encuentros grupales y diálogos con distintos referentes, con el fin de que los participantes amplíen su capacidad para liderar en contextos complejos, pero también fortalecer sus redes y articular iniciativas de cambio colectivo.

INTRODUCCIÓN

En un Chile marcado por profundas transformaciones y desafíos complejos, la sociedad civil emerge como un actor clave para articular soluciones colectivas y sostenibles. Pero a su vez, su potencial para liderar cambios profundos también se encuentra en un punto crítico: si bien ha jugado un papel central en la promoción de la justicia social y los derechos humanos, la sociedad civil enfrenta obstáculos estructurales que limitan su impacto. Entre estos desafíos se encuentran la fragmentación de sus redes, la alta rotación de liderazgos y la necesidad de un recambio generacional que aporte nuevas ideas e iniciativas. En este contexto, el fortalecimiento del liderazgo en este sector es un imperativo para garantizar una sociedad civil cohesionada, efectiva y capaz de responder a las necesidades de nuestro tiempo. En ese contexto, Fundación Colunga, comprometida con el bienestar de la niñez y el fortalecimiento de la sociedad civil, ha promovido una Comunidad de Liderazgo, un espacio diseñado para líderes y agentes de cambio que, con trayectoria en la sociedad civil, buscan expandir su impacto y generar transformaciones más amplias en sus comunidades y sectores y para ello requiere el desarrollo de capacidades avanzadas, la generación de redes colaborativas y la promoción de una visión de liderazgo ético, inclusivo y transformador. La comunidad, que tiene el sueño de construir una red de impacto virtuosa, se distingue por su enfoque experiencial y colectivo. Los participantes representan la diversidad del ecosistema social en Chile, incluyendo líderes comprometidos con áreas como la justicia social, los derechos humanos, la protección del medioambiente y la niñez. Son hombres y mujeres que

comparten una característica esencial: un compromiso profundo y auténtico con el cambio social y una visión transformadora para construir una sociedad más equitativa y justa. Personas que tienen la determinación para impulsar procesos de cambio que inspiren y movilicen a otros, que promueven un estilo de liderazgo dialogante, colaborador y constructor de paz, que privilegia relaciones conscientes y cuidadosas.

Esta Comunidad de Liderazgo no es solo un programa de formación; es un puente hacia la construcción de una sociedad civil más efectiva y cohesionada. A través de encuentros grupales e individuales, talleres especializados y diálogos con referentes nacionales e internacionales, en el corto tiempo que lleva este programa, los participantes han ampliado sus capacidades para liderar en contextos complejos, han fortalecido sus redes y comenzado a articular iniciativas de cambio colectivo. Este enfoque busca que el impacto de cada líder trascienda su organización, contribuyendo al fortalecimiento del sector en su conjunto.

En ese camino, esta memoria documenta los primeros pasos de la Comunidad de Liderazgo, destacando las historias, aprendizajes y desafíos de sus participantes. Las entrevistas incluidas muestran cómo este espacio ha transformado no solo la perspectiva individual de cada líder, sino también su capacidad de generar impacto en sus comunidades: desde la inspiración de nuevas ideas hasta la consolidación de redes de apoyo. A través de sus historias, los invitamos a conocer este programa y a repensar el rol del liderazgo en tiempos de cambio, promoviendo una sociedad civil que actúe como un actor cohesionado y transformador.



MARGARITA GUZMÁN

“Al Chile de hoy le falta sensibilidad: necesitamos ver más, escuchar más, que nos duelan o alegren más las cosas”.

Margarita Guzmán, pedagoga y actriz de vocación, lleva casi dos décadas trabajando con niñas, niños y adolescentes cuyos derechos han sido vulnerados. Fundadora de la Fundación Sentido en 2012, a través de esta organización creó el Programa de Preparación para la Vida Independiente, donde participan niñas y niños que residen en hogares de protección del Estado, y también el primer programa de acompañamiento con vivienda para los jóvenes que deben egresar de estos hogares a los 18 años. Por su rol como agente de cambio que busca soluciones a los desafíos de la niñez, a principios de 2024 fue invitada a ser parte de la primera generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga. Y como parte de este programa, viajó a Estados Unidos, donde pasó una semana en la Universidad de Harvard para ser parte de Liderazgo para el Siglo XXI: Caos, Conflicto y Coraje, un programa donde junto a líderes de distintos rincones del mundo asisten para adquirir herramientas para ejercer el liderazgo, gestionar la dinámica de sus organizaciones e inspirar creatividad y compromiso dentro de sus equipos.

Estando allá dice que, inspirada, escribió la carta “¿No les duele?”, donde junto a una de sus redes hacían un llamado a abordar la dura realidad que afrontan los adolescentes que viven en hogares de protección justamente cuando, tras cumplir la mayoría de edad, deben comenzar a hacer una

vida autónoma. La carta, que fue publicada por el diario La Tercera, se hizo viral. Ya de regreso en Chile asegura que su paso por la formación internacional fue una inyección de energía que la impulsó no solo a moverse ella, sino también a sumar a otros a firmarla. “Al viralizar la carta, contacté a todos mis stakeholders de la historia. El curso (de Harvard) me entregó la metodología, pero realmente me revivió y me trajo de vuelta muy empilada”, comenta Guzmán. Para Margarita, el liderazgo ha sido un camino paulatino y orgánico. No fue algo que buscó, sino que descubrió con su poder de movilización cuando empezó a “hacer ruido” a los cinco años de haber creado Fundación Sentido.

¿Qué cosas rescatas de la pasantía?

–Me quedo con la experiencia pedagógica del curso, además de la estrategia. Como buenos gringos, este programa enseña mucha metodología. Se te ordena el mono sin que te des cuenta, mientras compartes con personas de 77 países de los cinco continentes. Todas las experiencias que se contaron eran total y absolutamente diversas en cultura, economía, sociedad. Eso ayuda a abrir la mente, a ampliar los horizontes, a adquirir metodología y estrategia y te muestra el calibre de los problemas de otros.

¿Llegaste cambiada?

–A mí, personalmente, me trajo de vuelta. Yo venía

ya muy cansada, frustrada con la batalla que estaba dando, y mi sector estaba muy cansado. Estamos cansados porque no lo estamos logrando, nomás. Pero volví de la pasantía con una inyección de energía muy rara y me activé. Escribí la carta mientras estaba allá y apenas llegué se la presenté a una red pensando en stakeholders. La publicamos, se viralizó y logramos llegar a muchos incumbentes. Así que en mi caso este viaje fue una inyección de energía, para reactivarme en acciones muy concretas, en gestiones. Llamar, conseguir el número, escribirle por interno al director, conseguir todas las redes. El curso me entregó la metodología, pero realmente me revivió y me trajo de vuelta muy empilada.

¿Qué desafíos ves en tu área desde el punto de vista del liderazgo?

–Movilizar a la gente para lograr el cambio, porque tenemos la estrategia y la solución, pero ambas dos no están en la opinión pública y los tomadores de decisiones tampoco están diciendo ni haciendo nada al respecto. Por eso, en este minuto el principal desafío es sumar gente que pueda hacer más ruido, impactar en la opinión pública y, de esa manera, hacer presión para que los tomadores de decisiones tomen decisiones.

¿Hubo cosas del trabajo con tus pares de la Comunidad de Liderazgo que te ayudaron a ganar claridad en ese sentido?

–Con el grupo de los 13 (integrantes de la primera generación de la Comunidad de Liderazgo de Colunga) siempre hemos tenido el anhelo por colaborar entre nosotros y ver qué podría pasar. Aunque cada uno está en un área nada que ver con la otra, estamos en cargos de liderazgo parecidos y vamos compartiendo: “yo lo estoy haciendo así, yo lo estoy haciendo así”. En ese sentido, me venía armando una red de stakeholders, que es un concepto que conocía, pero que recién ahora, después de la pasantía, lo entiendo.

¿Y cuál fue la importancia de esa red?

– Te moviliza. Mi causa es súper invisibilizada, nadie la ve, no existe. Diría que como a los cinco años de tener la fundación, me puse a hacer ruido y empecé a investigar con mucha fuerza. Ahí creo que me empecé a identificar como líder. Porque entendí que no solamente estaba logrando sumar a gente a la causa, sino que me empezaron a buscar y me di cuenta que tenía un poder de movilización. Eso mismo me pasó ahora. Venía muy cansada, muy dormida y decía ‘ya no me da, qué más hago’. Sentía que ya no existía ese fuego interior que tuve en algún minuto para movilizar a toda esa gente. Y fue cuando me di cuenta que era una líder. Creo que los liderazgos se cansan también. Y ahora que reviví y movilicé rápidamente a mucha gente, me acordé que eso te hace ser un líder: movilizar gente por una causa.

¿Qué despertó en ti esa energía?

–La pasantía (en Harvard) y el coaching que forma parte del proceso (del programa de Liderazgos Colunga) son súper profundos. Creo que ambos me hicieron ver cosas oscuras de mi proceso que no estaba queriendo ver y que me hacían reacia al trabajo, a pulsar otra vez. Entre el coaching y el curso, me liberé un poco. Volví con herramientas y metodología y las empecé a adaptar al tiro a mi caso.

¿Cómo ha sido tu proceso de asumir tu rol de liderazgo?

–Creo que he sido paulatino, muy orgánico. La verdad que no lo busqué. Pasó que identifique la necesidad, el hoyo y salió toda la energía. Empecé a moverme y hablar y darle vueltas al por qué pasa esto. La gente empezó a escuchar de mí y se empezó a sumar. Ahí uno toma más un rol de líder.

Desde la promoción de la justicia social y de la creación de oportunidades para los jóvenes más vulnerables, ¿cuál es tu visión del Chile de hoy y dónde necesitamos crecer?

–Creo que somos una cultura esencialmente buena. Pero creo que hoy nos hemos separado, individualizado mucho y hemos olvidado el poder de lo curativo, de lo colaborativo y el poder del amor. Y me gustaría que eso fuera diferente. Al Chile de hoy le falta sensibilidad. Y le falta en todos los sentidos: necesitamos ver más, escuchar más, que nos duelan más o que nos alegren más las cosas. Hoy en Chile nos falta conmovernos.

¿Qué ganaríamos si eso sucediera?

A mí me gustaría que en Chile fuéramos más sensibles y que actuáramos más desde la sensibilidad, porque lo técnico y las soluciones son muy tendenciosas. Uno quiere esto, otro quiere esto otro, entonces es difícil. Siempre va a ser difícil ponerse de acuerdo, pero si nos ponemos un poquito más humanos, un poquito más sensibles, un poquito más colaborativos, podríamos llegar a acuerdos sociales superiores a los que tenemos hoy, que, al contrario, nos invitan a separarnos, a salvarnos por sí solos. El pensamiento de hoy es que da lo mismo que el mundo se queme en 40 años más, porque, total, yo no voy a estar vivo.

Entendiendo que estamos en pasando por un momento de polícrisis (medioambiental, de confianza, política, estructural), ¿cuál es el rol que debería cumplir la sociedad civil para aportar al bienestar de la niñez?

–Tenemos una deuda con la infancia. Su protección en general, cómo acompañamos y cuidamos a la niñez, está en crisis. Los sistemas de protección son vulneradores y revulneradores; suceden cosas aberrantes adentro y hay un gran grupo social de muy bajos recursos que no está siendo bien atendido. Nuestra gran deuda es cómo cambiamos la creencia cultural que permite



Margarita Guzmán durante una presentación ante el Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y la Adolescencia. En la foto de abajo, compartiendo con algunos adolescentes a quienes Fundación Sentido acompaña en el tránsito a su vida independiente, luego de que egresan de hogares de protección.

el castigo, el maltrato, los golpes, el abandono, algo que está instalado todavía en muchas partes de la sociedad y no se hace nada al respecto. Esta deuda con la infancia es inaceptable, así como hoy no es aceptable que un hombre acose a una mujer en la calle. Qué ganas de que pudiéramos desendeudarnos con la niñez y lograr un impacto comunicacional, cultural, en el que entendamos que a los niños no se les puede maltratar.

¿Cómo puede la sociedad civil aportar en “saldar” esta deuda?

—Cosas como las que estamos haciendo, me tendría que poner más inteligente para pensar en otras (se ríe). Pero por lo menos, algo como lo que está haciendo Pacto Niñez. A mí me hace mucho sentido ir disseminando la idea de que los niños, el cuidado, la protección, la no agresión tiene que ver con una cuestión educativa. También hay un desafío comunicacional, porque las campañas tienen un poder gigante. Hoy a la gente le cuesta manejar con trago y eso es resultado de un cambio cultural. Las campañas y estar constantemente capacitando a las comunidades educativas, a las municipalidades, dando herramientas, pueden hacernos cambiar esta cultura del maltrato que históricamente hemos tenido hacia la niñez.

“En Chile tenemos una deuda con la infancia. Nuestra gran deuda es cómo cambiamos la creencia cultural que permite el castigo, el maltrato, los golpes, el abandono, algo que está instalado todavía en muchas partes de la sociedad y no se hace nada al respecto. Esta deuda con la infancia es inaceptable, así como hoy no es aceptable que un hombre acose a una mujer en la calle”.



PAMELA RÍOS

“En Chile todavía es un desafío aceptar y reconocer, como sociedad, a aquellos liderazgos que son distintos”.

Como Responsable País de Fundación Avina, a Pamela Ríos –trabajadora social con Magíster (c) Administración de Empresas– le toca dirigir programas y proyectos a nivel nacional y latinoamericano en roles de articulación entre sector empresarial, gobiernos y sociedad civil. Con más de 25 años de experiencia facilitando espacios de articulación y colaboración, reconoce que a nivel personal está en la búsqueda constante de conectar los espacios de creatividad y tecnología con proyectos globales que busquen impactar positivamente en la sociedad.

Un día de octubre, desde un café en Vilcún, en la Región de La Araucanía, donde vive, se da el tiempo de repasar el viaje que hizo por España donde visitó diversos Fab Labs, espacios de fabricación digital que brindan acceso a herramientas avanzadas (como impresoras 3D, cortadoras láser y fresadoras CNC) que permiten a personas y comunidades crear, prototipar y desarrollar productos o proyectos a bajo costo y, con ello, promueven la innovación abierta, el aprendizaje práctico y la colaboración entre disciplinas como la ingeniería, el diseño y la artesanía.

La pasantía fue parte del programa de formación de la Comunidad de Liderazgo Colunga, que

Pamela integra desde principios de 2024 cuando el programa arrancó con la idea de formar y conectar a líderes y agentes de cambio dentro de organizaciones de la sociedad civil, con el fin de potenciar su capacidad de generar impacto en las comunidades en las que operan. “Para mí ha sido un espacio de inspiración. La decisión de generar comunidad, de conocernos, de acompañarnos y de respetarnos en nuestras diferencias”, comenta sobre este grupo.

Durante tu visita a los Fab Labs, ¿qué viste que fuera de valor para ti y para Chile?

–Por un lado, pude ver experiencias aplicables a nuestra realidad como país, pero también para América Latina, en donde la tecnología puede estar más al contacto de la persona usuaria, común y corriente, y generar, más que soluciones tecnológicas, nuevas maneras de pensar y encarar una situación. Veo que hay una posibilidad de réplica en Chile muy grande, donde se pueden generar espacios donde se democratiza el uso de la tecnología. Pero por otra parte, me pareció súper interesante conocer cómo actúa el modelo Fab Lab. Porque parte de lo que yo hago también es promover la generación de redes y articulaciones. El Fab Lab es un modelo muy gringo, viene del MIT. Los gringos



Durante su pasantía internacional, Pamela visitó Fab Labs, espacios de fabricación digital que brindan acceso a diversas herramientas que permiten a personas y comunidades desarrollar productos o proyectos a bajo costo.

son muy buenos para organizar. Entonces tienen un sistema súper claro. Y creo que esa organización le haría muy bien a algunas redes que conozco en nuestros países.

Entendiendo que el paso por el programa de Comunidad de Liderazgo Colunga es en red, ¿cuáles son los principales desafíos que ves en tu área, desde el punto de vista del liderazgo?

–Creo que en Chile un desafío grande es el reconocimiento de otros hacia los liderazgos. Esto está marcado por cuestiones muy típicas de Chile, que tienen que ver con que somos un pueblo donde todos se conocen con todos. Acá para ejercer liderazgo es importante el colegio del que saliste, dónde estudiaste. Hay una especie de élite que se reconoce a sí misma y que valida liderazgos en distintos ámbitos, no sólo en el ámbito social, sino en el ámbito económico. Son las mismas familias que salen de los mismos colegios, que se encuentran el fin de semana en los mismos lugares. En Chile todavía es un desafío permear los liderazgos: aceptar y reconocer, como sociedad, a aquellos liderazgos que son distintos”

¿Ves otros más?

–Sí, el segundo desafío es que estos mismos liderazgos aprendan a vincularse con la sociedad en su totalidad y aprendan a vincularse con la

comunidad. Esa escucha de lo comunitario permite la permeabilidad a que lleguen nuevos liderazgos. El riesgo que tenemos es que se queden los mismos de siempre, con sus amigos de siempre.

Otros desafíos que también veo, específicamente con la sociedad civil, y luego de haber compartido con la comunidad, es la tensión entre la supervivencia de nuestras organizaciones y el poder ir más allá. Muchas veces quienes estamos ejerciendo liderazgo, tenemos un rol muy fuerte en hacer que la cosa funcione. Entonces hay mucho desgaste, tiempo, energía dispuesta en que no se nos muera la organización. Y otra energía puesta en proponer cambio social, ir más allá. Siempre hay tensión entre estos dos grandes ámbitos de responsabilidad.

¿Cuándo te diste cuenta que ejercías un rol de liderazgo o que otras personas te consideraban un referente?

–Llevo 30 años trabajando y diría que en los últimos 20 he tomado roles de liderazgo. No es que me haya dado cuenta, sino que pasó nomás.

–¿Y cómo definirías tu estilo?

Mi tipo de liderazgo tiene que ver con buscar que los otros brillen. Si me pudiera representar en un esquema, yo diría que a mí me encanta estar en la

banca mirando cómo otros juegan el partido. Me encanta felicitar al que hizo el gol, porque a mí me importa más que el otro lo haga a que yo aparezca en la foto. Eso es, para mí, mi manera de hacer liderazgo.

Desde tu experiencia, trabajando desde el desarrollo organizacional y facilitación de grupos no solo a nivel nacional, sino también con otros países, ¿cuál es tu visión del Chile de hoy y por dónde crees que necesitamos crecer?

–Yo creo que la visión del Chile de hoy está cruzada por la visión del mundo de hoy. Estamos en un momento complejo como humanidad, no sólo en Chile. El lunes 7 de octubre se cumplió un año del inicio de la guerra entre Israel y Palestina. Llevamos años en la guerra entre Rusia y Ucrania. Veo que el mundo está complicado. Y parte del problema es que Chile se mira mucho como isla.

Y desde una perspectiva local, ¿qué desafíos enfrentamos en el corto plazo?

–En Chile un desafío es el descrédito de las instituciones. El caso Convenios, con las organizaciones de sociedad civil, el Caso Audios, las universidades, la justicia. Creíamos que éramos un país donde las instituciones funcionaban, pero parece que son más porosas, más complicadas de lo que creíamos. Esa crisis de confianza, que puede ser muy buena, porque ayuda a entender que hay cosas por mejorar, también muestra su cara de que es fácil no creerle nada a nadie, y hoy hay una especie de ‘anarquía’ y desapego de la institucionalidad y hacia lo público. Y, asociado a esto mismo, hoy existe un descrédito de la democracia. Tú miras un país muy destemplado, donde las redes sociales te ayudan a decir cualquier cosa. Puedes decir cualquier estupidez y no te pasa nada, puedes tirar una frase incendiaria en una red social y da lo mismo. Y eso se sigue reproduciendo.

En estos tiempos de policrisis y desconfianza, desde tu perspectiva, ¿qué rol debería cumplir la sociedad civil hoy para enfrentar este momento?

–Yo siento que hay una oportunidad tremenda para la sociedad civil de ser una especie de pegamento. Cuando decimos policrisis, yo siento algo fragmentado. Uno puede ir armando pegamento. En otra época, ese era el rol de las iglesias. Hoy es de la sociedad civil, una súper diversa, que puede ir siendo pegamento en los territorios de las comunidades. Tú llegas a un territorio a trabajar directamente con la comunidad, ves cómo esos espacios de sociedad civil se juntan con el espacio público y se puede

construir. Se puede activar esperanza. Yo creo que ese es un rol que nos toca y que nos podemos hacer cada vez más cargo.

¿Y cuál sería ese rol de la sociedad civil en torno a la protección y bienestar de la niñez?

–Yo lo veo en distintos niveles. Uno tiene que ver con lo territorial, ya sea rural o urbano, y la posibilidad de una sociedad civil que genera cuidado: esto de sentirse cercano, proteger, de un cuidado local. También tiene que ver con una sociedad civil observante de la gestión del Estado en su rol de cuidado hacia la niñez. Es el rol de una sociedad civil que observa, que monitorea, que cuida, que busca política pública, que muestra cuando hay una problemática, que estudia. No puedes hacer activismo por activismo, si todos nos arremangamos las manguitas y vamos a limpiar los ríos, fantástico, pero no se soluciona el problema. Porque el problema está más aguas arriba.

“Yo siento que hoy hay una oportunidad tremenda para la sociedad civil de ser una especie de pegamento. En otra época, ese era el rol de las iglesias. Hoy es de la sociedad civil, una súper diversa, que puede ir siendo pegamento en los territorios de las comunidades”.



RAFAEL RINCÓN

“Cuando la gastronomía invada los colegios de Chile, va a generar maravillas”.

Integrante de la primera Comunidad de Liderazgo Colunga, Rafael Rincón, presidente y cofundador de la fundación Gastronomía Social, eligió un destino distinto al de sus pares: en vez de optar por programas de liderazgo en Estados Unidos, España o Inglaterra, partió a Uganda, a conocer el programa de la fundación Small Giants Academy, que busca convocar a líderes con marcado carácter socioambiental a través de un viaje intenso y profundo a la naturaleza.

¿Qué te marcó en esta experiencia?

Yo buscaba aprender cómo la naturaleza nos puede dar respuestas que el ser humano intenta buscar dándole la espalda en muchos temas. Uganda es un país en el que, de alguna u otra manera, el 85% de la población está relacionada con la agricultura familiar campesina. Es un país que por su, entre comillas, pobreza, se alimenta orgánicamente de frutas y verduras. Prácticamente no utilizan productos químicos para la producción de las huertas de agricultura familiar campesina. Nosotros si comemos lo mismo dos días consecutivos, nos deprimimos. Ellos no tienen ningún problema. Comen casabe, ñame, yuca, plátano, porotos, los mezclan y son felices. Así es en lo que yo observé del entorno rural. Y lo que me impactó fue cómo observando los ecosistemas complejos de la naturaleza, en este país tan rico en flora y en fauna, puedo traer conceptos que inspiren mi trabajo como persona y mi rol como líder en la organización que presido y que hoy es mi espacio de trabajo.

¿Y cómo lograr aplicar en las organizaciones de personas aquello que hay en la naturaleza?

–Haciendo analogías de lo que ocurre en los sistemas naturales y lo que ocurre en los sistemas humanos. Yo creo que la crisis del ser humano es una crisis que viene producida por darle la espalda a la naturaleza, por no sentirnos íntegros con ella, por no sentirnos como una parte de todo.

¿Por ejemplo?

–Mira, el primer ejemplo tiene que ver con que un ecosistema es medido por su riqueza dependiendo de la cantidad de predadores que tenga. Cuanto más predadores haya, más ricos son los ecosistemas. Cuando vas a la sabana ves que en el río Nilo conviven un cocodrilo al lado de un jabalí, de un pumba, al lado de un búfalo, y los tres están juntos, los tres son enemigos, y son predadores del sistema de alguna manera. ¿Por qué el cocodrilo no ataca al pumba si se lo podría comer? Y la respuesta es porque el río Nilo es muy rico en peces, entonces el cocodrilo no necesita comerse ese animal. Chile es un país que en sus sistemas de desarrollo no proliferan los predadores. Si entendemos predadores como individuos, aquí no se fomentan los ecosistemas ricos. Es un tema cultural. Hay mucho individualismo. Por eso los animales que son individuales en estos ecosistemas, si bien son animales fieros y peligrosos, están condenados al ostracismo y a la soledad. De ahí que mi otra reflexión es acerca de la coexistencia. Como país no fomentamos la coexistencia de los predadores,

cuando en realidad nos conviene estar juntos, nos conviene coexistir.

¿Cómo aplicas esta reflexión en tu equipo, luego de tu viaje?

Yo lidero una organización social que elabora proyectos de impacto múltiple, es decir, intentamos impactar restaurantes, a los equipos de trabajo de los restaurantes, a beneficiarios que son jóvenes. Yo quiero impactar a empresas para que entiendan que ellos pueden ser parte del cambio. A partir de ahora lo que digo es, ¿cuán rico es mi ecosistema? ¿Cuántos predadores hay en mi ecosistema? ¿Cómo invito a estos predadores a que sean parte? ¿Cómo les explico este concepto de la convivencia? Porque nos conviene en estos tres ámbitos estar juntos para mantener este ecosistema que es rico para todos y nos da recursos para todos.

¿Qué otro aprendizaje trajiste a tu regreso?

Algo que he llamado "la estrategia de la espalda plateada". Un día caminando por el bosque con los guías aparecieron dos gorilas. Uno era un "espalda plateada". Ese macho alfa nos observó y nos dejó pasar. Yo estuve observando todo el rato lo que hacía. Justo al lado de este río estaba la familia de gorilas, entre ellos él, y vimos cómo se relacionaban. El de la espalda plateada se iba moviendo de manera periférica, observando todo lo que estaba ocurriendo y permitiéndonos estar ahí a nosotros. Considero que ese animal era un buen líder, se notaba su presencia, pero estaba en silencio: dejaba que los individuos de ese espacio se relacionaran e interrelacionarán con nosotros. Entonces, yo me hago esta pregunta como líder, ¿estoy en silencio o no como líder? ¿Permito que ocurran cosas? ¿Estoy cerca? ¿Estoy muy cerca? ¿Estoy tan cerca que puedo influir o estoy tan lejos que también puedo influir por lo lejos que estoy y mi ausencia que puede ser provocada?, ¿Estoy en ese término medio de lo suficientemente cerca pero lo suficientemente lejos? Ojalá me pudiera parecer cada día más a un espalda plateada, que tiene esta manera de liderar. Esto es toda analogía natural, una pelada de cable maravillosa que ahora me ayuda a mí en mi día a día.

Sobre liderazgo, ¿cuándo te diste cuenta que otras personas te veían a ti como un líder?

–Cuando me hicieron presidente de curso con 15 años. Yo siempre he tenido el síndrome del impostor. No me lo esperaba y me eligieron.

¿Y por qué te eligieron?

–Por qué soy muy frontal, inclusivo, empático. Me apasiona mucho que lo que es justo desde la autoridad ocurra. Entonces generaba conflictos y enfrentamientos muy preparados con los profesores y los curas de mi colegio. Mis 13 y 14 años fueron muy contestatarios, pero siempre preparado. No me iba a discutir desde la ceguera,

sino con data. Entonces eso llamó la atención de mis compañeros. Me imagino. Mi sentido del humor también. Y mi sentido del amor. Declarar amor y hablar de amor en los espacios de relación social, a lo mejor llamó la atención.

¿Cómo describirías tu liderazgo hoy?

–Soy muy intenso, aunque me equivoque. Mis principios personales y mis principios profesionales son los mismos. Creo que la valentía también es algo notorio en mí, ese espíritu de pionero, de jugársela, kamikaze. Doy mucho espacio a la creatividad de mis equipos. Me encanta que ocurran cosas sin que yo intervenga y doy espacio de crecimiento creativo y profesional. Soy muy disruptivo también. Empujo al equipo y lo invito a que piensen de manera colectiva en cualquier espacio de desarrollo. Sentido del humor también.

¿Qué cosas de tu historia crees que forjaron ese tipo de liderazgo?

–Yo he trabajado muchísimo tiempo en restaurantes. Desde que tengo uso de razón, porque eran el lugar de trabajo de mis padres. Me encanta ser camarero, ser garzón. El truco de un buen camarero es que la información está en el otro. Entonces lo único que tienes que hacer son buenas preguntas, y con buenas preguntas, sacas cosas que puedes llevar al espacio de trabajo, trabajarlas con el equipo basado en la escucha. Estar al servicio también es algo muy importante en mi vida. El líder tiene que estar al servicio, tiene que estar dispuesto a eso.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos en tu área de trabajo desde el punto de vista del liderazgo?

–Yo creo que convocar y promover un nuevo tipo de liderazgo convocante y solidario, que se sienta o provoca que en la mesa estén sentados no solo los que opinan como yo, sino aquellos que opinan distinto, y hacer los máximos esfuerzos para convocarlos. Y también creo que hoy el país necesita con extrema urgencia un cambio de narrativa.

Desde la innovación social, la gastronomía y el cuidado medioambiental, ¿qué visión tienes del Chile de hoy y por dónde se necesita crecer?

–Creo que hay una gran oportunidad en Chile y su sistema alimentario, entendiendo que la gastronomía es la embajadora del sistema alimentario. Hay señales muy extraordinarias de lo que ocurre en Chile y lo que se puede hacer. Una generación de agrónomos, biólogos marinos, cocineros, enólogos, emprendedores que quieren o que están dispuestos a arriesgarse con temas muy emocionantes que tienen que ver con lo regenerativo, con innovación, cambiar y crear nuevos sistemas que provoquen que Chile, con su gastronomía como embajadora, sea un ejemplo para el mundo. Normalmente se cree que la



Rafael durante su pasantía internacional en Uganda, donde viajó interesado en conocer el programa de la fundación Small Giants Academy, que busca convocar a líderes con marcado carácter socioambiental a través de un viaje intenso y profundo a la naturaleza. “Yo buscaba aprender cómo la naturaleza nos puede dar respuestas que el ser humano intenta buscar dándole la espalda en muchos temas”, dice.

gastronomía es básicamente Alonso de Córdova, los restaurantes pirulos y todo ese rollo. La gastronomía es mucho más que eso, la gastronomía va desde la semilla hasta el restaurante.

¿Has pensado cómo esa cadena podrían lograr incidencia en políticas públicas?

–Te doy un ejemplo. Imagina esto: todos los cocineros profesionales, productores de buenos alimentos, distribuidores de buenos alimentos, todos los camareros y personas de servicio de toda la industria gastronómica se ponen al servicio de la educación. ¿Cómo la Asociación Chilena de Gastronomía se sienta a hablar con el Ministerio de Educación y no le dice queremos tener una voz en la manera en que nuestros niños comen en el colegio? Nosotros queremos que se nos invite.

Entendiendo la gastronomía como embajadora, ¿cómo puede impactar positivamente en la niñez?

–Nosotros (en Gastronomía Social) tenemos un programa que se llama Los niños se comen el futuro, que básicamente es cómo el pensamiento gastronómico interviene la malla curricular del colegio de primaria. Porque un niño entre los 7 y los 14 años, genera sus gustos para el futuro. Si el niño tiene acceso a educación alimentaria de calidad, se va a convertir de todas maneras en un mejor adulto, va a tener más herramientas para la autonomía, va a ser más creativo, va a ser más sociable, incluso va a ser un mejor consumidor, va a tener nociones de economía doméstica. La

gastronomía debería estar invitada a la hora de planificar una malla curricular en el sistema educativo, porque la alimentación es lo más importante. Hoy el 55% de los niños de primaria es obeso. ¿Dónde está la gastronomía? Imaginate en restaurantes hacer un día de puertas abiertas para que los niños aprendan lo que es cultivar, lo que es preparar, lo que es cocinar, lo que es comer bien, lo que es compartir, educarse. El aspecto lúdico que reside en la gastronomía, aprendizaje, es extremadamente único. Creo que cuando la gastronomía invada los colegios de este país, va a generar maravillas.

“La gastronomía debería estar invitada a la hora de planificar una malla curricular en el sistema educativo, porque la alimentación es lo más importante. Hoy el 55% de los niños de primaria es obeso. ¿Dónde está la gastronomía?”.



BENJAMÍN GARCÍA

“La sociedad civil tiene un rol imprescindible en la construcción de un mejor Chile”.

Abogado y profesor de derecho constitucional y político, Benjamín García lleva poco más de un año como directivo de Espacio Público, centro de estudios independiente reconocido por su enfoque en la mejora del diseño e implementación de políticas públicas para Chile. Desde una espaciosa sala de reuniones, con vistas a la arquitectura histórica de la calle Orrego Luco, en la comuna de Providencia, comenta que han sido meses intensos. Espacio Público ha centrado sus esfuerzos en diversos temas clave para el desarrollo del país. Por ejemplo, en materia de seguridad ciudadana, uno de los principales focos de preocupación de la ciudadanía según encuestas. García también ha evaluado el uso de mecanismos como las acusaciones constitucionales, su impacto en la legitimidad del sistema político y el respeto al orden constitucional, sugiriendo cómo deberían ser empleadas para fortalecer las instituciones democráticas.

Poco después de asumir el cargo, fue seleccionado para integrar la primera generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga. De hecho, el encuentro para esta entrevista se da la primera semana de octubre, cuando García lleva solo unos días de vuelta de la pasantía internacional en The

London School of Economics and Political Science (LSE), instancia que es parte de la formación del programa de Colunga.

De todo lo que viste afuera, ¿qué rescatas de valor para ti y para Chile?

–En el programa vi que se ponía mucho énfasis en aspectos del liderazgo que, por lo menos yo, no conocía con tanto detalle y presiento que muchos ejecutivos de empresas, especialmente de fundaciones, no nos hemos formado en eso. Había un aspecto técnico de liderazgo, más táctico, de dar plazos y responsabilidades, que es muy importante. Pero había algo más: un liderazgo transformador que buscaba, de alguna manera, que tú te dieras cuenta qué cosas podías mejorar en aspectos que fueran necesarios para transformar tu organización, para que tu equipo llegue a un nuevo lugar, funcione de forma colaborativa e implementar cambios. Se explicaban distintos estilos de liderazgo, algunos más directivos, otros más de coaching, otros más de autoridad, y también más participativos o democráticos. Te enseñan la idea de que uno no está encasillado en una forma, sino que puedes tener cierta flexibilidad de cuándo utilizar cada estilo de liderazgo.

En tu caso, ¿cuándo te diste cuenta de que otras personas te consideraban un líder o que tenías ese rol de liderazgo?

–Par mí no ha sido fácil darme cuenta. Cuando entré a este programa (la comunidad de Colunga) llevaba poco tiempo siendo director ejecutivo de Espacio Público, aunque antes había trabajado en un rol de investigación. Entonces hay una cierta sorpresa de que te llamen líder. Y esto es algo que hemos conversado con el resto de la comunidad: hacemos nuestro trabajo, pero no nos encasillamos dentro de eso de ser líder. Y voy a ser honesto: me causaba cierta duda este concepto de ‘líder’. Me lo imaginaba un poquito como el estereotipo del líder que quizás nos ha puesto nuestra cultura: una persona muy entusiasta, que es capaz de inspirar a todo el mundo, muy extrovertido y yo no me identificaba con ese estilo. Pero en la comunidad, con los ejercicios que hicimos también en mi pasantía, uno va dándose cuenta que el concepto es mucho más complejo, que hay distintas facetas, que todas las personalidades tienen una forma de liderar, con sus propios beneficios y puntos de contra que hay que saber manejar. En ese sentido, para mí fue un descubrimiento el concepto de líder y que ese concepto también fuera aplicable a mí. Agradezco también a dónde estoy y el prestigio Espacio Público que también me permite ser catalogado en esa categoría.

Hoy en día, ¿cómo describirías tu tipo de liderazgo?

–Yo pienso que el liderazgo que me resulta más natural es uno que sea participativo. Poder escuchar las visiones y opiniones que hayan dentro del equipo. En mi caso, muchas de las personas que trabajan en Espacio Público llevan más años que yo en la institución, entonces también hay una historia y una forma de hacer las cosas. A mí me sale muy natural que podamos discutir y conversar. En una institución que trabaja por la profundización de la democracia, entre otras cosas, eso es muy valioso. Obviamente no siempre puede ser así, también hay momentos en que ciertos proyectos requieren más directrices, pero a mí esa forma me sale natural y creo que, como decía antes, hay que ir buscando cómo combinar los estilos.

Como alguien que ha trabajado en la generación e incidencia de políticas públicas, ¿cuáles son los principales desafíos que ves tú desde tu área, desde el punto de vista del liderazgo?

–Yo creo que siempre hay un desafío cuando una institución ha sido exitosa. Hay que tomar todo lo bueno que se ha estado haciendo, pero también pensar en nuevas formas de cómo podríamos mejorar y también de cómo podríamos adecuarnos a las nuevas circunstancias. Eso puede ser, por ejemplo, nuevas circunstancias en el mundo de las políticas públicas, que es donde



A lo largo de su carrera, Benjamín ha ocupado roles donde el trabajo diario consiste en mejorar el diseño e implementación de políticas públicas.

nosotros trabajamos e incidimos. Cómo las nuevas dinámicas se están dando, cómo podemos incidir mejor ahí y estructurar un equipo para eso, cómo podemos mejorar la estrategia de financiamiento que nos ha funcionado, pero también han cambiado las circunstancias internacionales y nacionales. Entonces, un desafío grande es cómo mantener el espíritu, las buenas cosas que se han hecho y las buenas formas de trabajo para complementarlo con ideas nuevas, perspectivas distintas, con la mente un poco más abierta a nuevas formas de trabajar.

¿Cuál es tu visión del Chile de hoy y por dónde crees que necesitamos crecer?

–Yo creo que el Chile de hoy es un Chile que pareciera estar entre dos momentos de desarrollo. En los últimos años, desde el retorno a la democracia, han habido muchas cosas positivas, también negativas, pero hubo un modelo de hacer política, un modelo de desarrollo que, creo, se está agotando. El desafío ha sido cómo buscamos una nueva forma de desarrollo que sea más justa, que beneficie a todas las personas, que reduzca la desigualdad que existe y que acorte la brecha entre la élite, la propuesta política, los empresarios, las personas que trabajamos el mundo de la cultura o de la academia, con lo que realmente necesita la ciudadanía. También en Chile hay un malestar que es muy grande, que se ve muy fuertemente y se vio hace cinco años en el estallido, que sigue, y que fue canalizado, por un lado, exitosamente bajo formas institucionales, pero que no ha resuelto realmente sus problemas de fondo. Tenemos una dificultad muy grande en estas élites para encontrar puntos de acuerdo que nos permitan proyectarnos, no para tres o seis meses, sino para 5 o 10 años.

¿Qué rol debería cumplir la sociedad civil para aportar al país, en un contexto donde nos está costando ponernos de acuerdo?

–La sociedad civil tiene un rol imprescindible en la construcción de un mejor Chile. Por una parte, siempre debe tener un rol crítico de buscar que las cosas cambien para mejor, de cuestionar al poder y la forma en que se hacen las cosas, pero al mismo tiempo, de aportar soluciones. Y soluciones que estén basadas en la conexión que la sociedad civil pueda tener con las personas. Muchas de las fundaciones que conocemos, trabajan directamente con las comunidades en los distintos territorios de Chile. Con comunidades vulnerables o no, de distintas realidades. Y por tanto, tienen esa conexión que pueden hacer llegar a la opinión pública, a quienes pueden tomar decisiones. Y

esas recomendaciones o acciones que hagan, tienen que mantener el espíritu crítico, pero también ser pragmáticas, o al menos posibles, digamos. A veces la sociedad civil puede ser demasiado soñadora, y es parte de su carisma, pero tiene que ser capaz de proveer vías de acción que sean efectivamente posibles.

Hoy, en retrospectiva, ya casi al cierre de la formación en la Comunidad de Liderazgo Colunga, ¿cuáles serían tus principales reflexiones o aprendizajes del proceso?

–Para mí, la primera reflexión es que ha sido una oportunidad única para conocer al resto de las personas de la comunidad. He aprendido mucho de ellos. Todos están en posiciones únicas y en distintos temas, y eso es muy interesante. Yo trabajo en políticas públicas, hay otros que también trabajan ahí, pero hay muchos que trabajan en cultura, en temas de gastronomía, en temas distintos y eso ha sido muy enriquecedor. Y una segunda reflexión es que he sido capaz de asumir que efectivamente ejerzo un rol de liderazgo. Aunque a veces cueste asumirlo, es importante darse cuenta de que el liderazgo es mucho más complejo y mucho más rico que la clásica imagen cultural que todos tenemos del líder exitoso, que es una posición que admite muchos estilos y que todos sus estilos tienen su punto luminoso y distintas formas de llevar a cabo las cosas.

“El desafío ha sido cómo buscamos una nueva forma de desarrollo que sea más justa, que beneficie a todas las personas, que reduzca la desigualdad que existe y que acorte la brecha entre la élite, la propuesta política, los empresarios, las personas que trabajamos el mundo de la cultura o de la academia, con lo que realmente necesita la ciudadanía”.



CATALINA LITTIN

“En Chile hemos avanzado de manera importante en disminuir la pobreza por ingresos, eso es indiscutible. Sin embargo, no podemos decir lo mismo en términos de equidad e integración social”.

“¿Cuándo me di cuenta de que ejercía un rol de liderazgo o que otros me consideraban líder?”. Sentada en su oficina ubicada en Providencia, Catalina Littin, quien desde hace cinco años es directora ejecutiva de la Fundación para la Superación de la Pobreza, reflexiona un rato antes de responder. “Creo que podría dividir la respuesta en dos, a ver si al final llegamos a una”, dice riendo. “Desde mis inicios laborales, tuve el desafío de ocupar cargos de liderazgo en equipos de distintos tamaños. Por lo tanto, fue un ejercicio que llegó a mí muy pronto. Y no es que haya tenido conciencia de que yo ejercía un liderazgo. Como la comunicación es mi campo (es periodista de profesión), la comunicación estratégica siempre ha sido mi área de atención y de acción, y es una herramienta que ocupo permanentemente en mis relaciones profesionales. Por lo tanto, creo que tengo atributos de mediación que sirven en las negociaciones y en la elaboración de proyectos de colaboración con otros”.

¿Dónde crees que está la raíz de tu liderazgo?

–Eso es algo que viene desde mi niñez y luego encajó bien en el campo laboral. Yo provengo de una familia que salió al exilio en el 73. Yo tenía ocho o nueve meses de edad. Sin duda esa experiencia vital con padres muy jóvenes, con tres hijos, en un país distinto, tratando de recuperar la vida arrebatada o aparentemente arrebatada por un momento, hizo que ellos nos formaran y nos dejaran ser también personas muy autónomas. Siempre fuimos parte de decisiones difíciles, un

verdadero equipo, siempre. Yo siempre digo que mi primer equipo fue mi familia, porque estábamos solos.

¿Qué pasajes familiares ves hoy que fueron clave en esa construcción de tu liderazgo?

–Mis padres son cineastas (Miguel Littin y Elizabeth Menz), por lo tanto tenían una vida absolutamente extraordinaria y fuera de lo habitual. Entonces contaban con nuestra colaboración permanente para poder desarrollar sus vidas familiares. Por lo tanto, esa autonomía, esa confianza otorgada por mis padres y mis hermanos, para mí siempre fue una grandísima oportunidad, un privilegio. Yo la aproveché y agradecí siempre, porque me permitió crecer con mucha libertad, pero también con mucha responsabilidad y con un sentido de cuidado y protección hacia el resto muy grande también. Creo que eso es algo que he podido cultivar y llevar también a los espacios laborales de los cuales he formado parte y creo que son elementos importantes de liderazgo, más allá de donde se desarrollen, porque finalmente el cuidado, la protección, el estímulo, la colaboración, son parte de los gatilladores, de las teclas que estamos tocando permanentemente en nuestro trabajo y en la sociedad civil aún más, porque el compromiso es un corazón vital dentro de nuestro hacer.

Luego de años en México y España, Catalina regresó a Chile con 17 años, consciente de que era dueña de un acento indefinido, de que tenía que

librar su propia batalla por el arraigo en su país de nacimiento pero donde no había vivido hasta entonces, y también de que sus años afuera habían forjado en ella una gran capacidad de adaptación y resiliencia. Así, tras estudiar Periodismo, entró a trabajar en la Asociación Chilena pro Naciones Unidas, donde en su rol de Jefa de Comunicaciones trabajó por la promoción de los derechos infanto-juveniles en Chile. Junto con llevar a cabo las comunicaciones institucionales, su paso por ACHNU le permitió formar parte de proyectos de intervención social, investigaciones y elaboró manuales de comunicación comunitaria. Entonces apareció la oportunidad de sumarse al equipo de la Fundación Superación Pobreza donde primero fue directora nacional de comunicación estratégica -y promovió la Alianza Comunicación y Pobreza, que durante años ha sido clave para que medios de comunicaciones en Chile difundan desafíos sociales-, hasta hace cinco años que asumió como directora ejecutiva. Un desafío no menor, considerando que FUSUPO, que tiene presencia a lo largo de todo Chile, anualmente moviliza, en promedio, 300 profesionales jóvenes y 1000 voluntarios de educación superior a trabajar con las comunidades con mayores índices de pobreza y exclusión social.

Tienes muchos años de experiencia. Uno podría creer que a más años, mejor dominio del liderazgo. ¿Qué problemas comunes has compartido con tus compañeros del programa?

-Por una parte, la motivación es un factor al que hay que ponerle atención. Los seres humanos nos movemos en base a ella más allá de dónde trabajemos, y cuando la descuidamos, se producen problemas. Otro problema es cómo entendemos la gestión, el cumplimiento de metas, cómo damos por obvio procesos y acuerdos que no hemos tomado previamente. Y las expectativas, que también son un gran campo de acción. Muchas veces las jefaturas o quienes estamos a cargo de los equipos tenemos expectativas de cumplimiento, tiempos, calidad, que no son lo suficientemente bien transmitidas o puestas en común, y los equipos requieren conocerlas, entenderlas. Sobre todo nosotros que trabajamos en espacios de alta colaboración, necesitamos compartir que esas expectativas sean cumplidas en los tiempos y en las formas que todos esperamos. Este tipo de acuerdos son verdaderos engranajes de tomas de decisiones permanentes que muchas veces pasan desapercibidos o son de alguna manera atribuidos a tal o cual personalidad. Pero en realidad hay método y modelos que uno puede poner en práctica para hacer que esos espacios de tomas de decisión tengan una base de comunicación estratégica, una base de liderazgo suficiente y tengan una base de gestión compartida.

¿Cómo le explicarías a alguien que no la conoce de qué se trata esta Comunidad de Liderazgo Colunga?

-Diría que es un espacio de aprendizaje y de colaboración único, donde los egos desaparecen, donde las defensas corporativas desaparecen y aparecen simplemente los seres humanos que en determinados momentos tenemos responsabilidades distintas a otros. Es un espacio de construcción de comunidad y de equipo. No porque tengamos que hacer un proyecto en conjunto, sino porque podemos encontrar soluciones a problemas comunes en conjunto. Juntarse desde la honestidad, la humildad, desde las distintas dificultades que enfrentamos, y poder fortalecernos de manera armónica y sincrónica, porque no nos salvamos solos. Necesitamos encontrar esa música, esa sincronía que nos mueva en conjunto a lograr un país más justo, más digno para todos y todas.

Como parte de la formación, tomaste el programa Decision Making Leadership de la Universidad de Harvard, donde había líderes de otros rincones del mundo. ¿Qué rescatas de esa experiencia?

-Lo que encontramos en ese espacio fue una alta convergencia respecto al tipo de problemas o nudos que, más allá de dónde vivas y trabajes, se producen de manera similar. Y esa coincidencia, finalmente, es humana. Otro aprendizaje que me traje fue explorar en profundidad los sesgos y los distintos modelos de pensamiento que están presentes en todos nosotros en los procesos de comunicación efectiva y en el ejercicio y desafío de tomar mejores decisiones para el logro de los distintos propósitos.

¿Qué desafíos ves en tu área desde el punto de vista del liderazgo?

-Mi obsesión es encontrar una sincronía en las formas, en los contenidos y en los propósitos más globales, independiente de dónde estemos parados hoy. Uno parte de la base de que todos somos lo mismo en el campo de la sociedad civil. Y no, somos distintos, pensamos distinto y no estamos de acuerdo en todo. Somos como cualquier otro sector y creemos conocernos más de lo que realmente nos conocemos. En ese sentido, los nexos y vínculos que hemos logrado entre quienes integran la Comunidad de Liderazgo de Colunga, van a marcar un antes y un después en muchas de las acciones y desafíos que vienen por delante. Pero hay que darle tiempo.

¿Por qué?

El liderazgo no es solo una función respecto a un rol que a uno le toca ejercer en determinado momento, sino que es el desarrollo de habilidades, expectativas y de responsabilidades, no sólo para los equipos con los que uno trabaja, sino para las comunidades, para el desarrollo del país, para

encontrar una forma incidencia más articulada que permita que el país mejore su tono de conversación, su diálogo, mejore la confianza y la cuestión social que tanto nos está haciendo falta.

En Fusupo les toca trabajar con las comunidades donde hay mayores índices de pobreza y exclusión social. A partir de eso, ¿cuál es tu visión de Chile hoy y por dónde necesitamos crecer?

–Wow, esa pregunta es como LA pregunta (se ríe). Nosotros desde que se fundó la Fusupo y esta levantó su primer diagnóstico a nivel nacional, concluyó, en pocas palabras, que si bien la pobreza en Chile era un desafío, por supuesto monetario, el mayor desafío era de equidad y de integración social. Creo que esos dos conceptos, a 30 años desde que esta institución inició su trabajo, siguen tan vigentes como nunca. Hemos avanzado de manera importante en disminuir la pobreza por ingresos, eso es indiscutible. Sin embargo, no podemos decir lo mismo en términos de equidad e integración social. En ese sentido, me parece que hoy el mayor desafío se encuentra en esos dos pilares. También en la protección del patrimonio social que tiene Chile, porque las comunidades con las cuales nosotros trabajamos, si bien están en contextos de altos índices de pobreza, de aislamiento multidimensional, de pobreza multidimensional y aislamiento, son comunidades con un importante patrimonio.

¿Qué quieres decir con que son comunidades con un patrimonio importante?

–Que tienen recursos propios que se han sostenido, protegido, cultivado en perfecta soledad y muchas veces en el abandono tanto del

Estado como del sector privado, de la inversión y de las oportunidades. Proteger ese patrimonio y ponerlo a la luz y al servicio del desarrollo de Chile es nuestro máximo desafío hoy, porque creemos que es clave para el futuro del país.

¿Qué rol debería cumplir hoy la sociedad civil en la construcción del bienestar de la niñez?

–La sociedad civil tiene un rol muy importante en los sistemas democráticos. En general es uno de sus pilares y ha desarrollado una capacidad de diagnóstico tremenda y pertinente. El informe de bienestar de la niñez que publicó este año Colunga es una prueba de ello. Por lo tanto, lo que toca es insistir, insistir, insistir con los actores que tienen responsabilidades, no para hacer diagnósticos, sino para que se avance en lo que se puede solucionar. Y la sociedad civil también tiene un rol esencial en articular esas soluciones. Pero en eso tenemos una gran dificultad: los tiempos. Siempre es el tiempo el gran enemigo de los cambios, porque las urgencias son hoy, ¿verdad? Y los tiempos de la política son muchas veces largos y discontinuos. En ese sentido, la niñez hoy en Chile requiere urgencia, requiere prioridad, requiere el esfuerzo mancomunado y sincrónico de todos los sectores, porque el futuro no tiene el mismo tiempo que tiene la política. Y, en ese sentido, estamos haciendo un sacrificio que es poco ético, que es inmoral en muchos sentidos, y al cual debiéramos abocarnos con sentido de verdadera urgencia, con un plan de corto, de mediano y de largo plazo muy definidos, que trascienda a los gobiernos de turno y que configure un gran acuerdo nacional por las niñeces en el país.



En el marco del lanzamiento del Informe de Resultados 2023 de ONU Chile, Catalina fue parte de un panel donde se abordaron los desafíos que enfrenta Chile para el desarrollo sostenible.



RAÚL VALDIVIA

“Este es un caso clásico en Chile: abuelita sin dientes y mamá sin dientes que probablemente va a tener una nieta sin dientes cuando sea adulta. Hay que modificar ese patrón cultural por la vía de la educación”.

Entre cerros de cajas apiladas, implementos odontológicos y retratos de personas con sonrisas contagiosas, el sociólogo Raúl Valdivia toma asiento esta mañana en una de las salas de la oficina que comparte con su equipo. Fundador y director ejecutivo de Sonrisas, organización que busca dar solución a los graves problemas de salud bucal que afectan a los niños, niñas y adultos más vulnerables de Chile, lleva ejerciendo roles de liderazgo desde muy joven. Dice que desde su etapa escolar empezó a notar su capacidad para movilizar, influir en otros y organizar. Entre 2015 y 2018 fue Jefe de Gabinete en dos ministerios: en la Secretaría General de la Presidencia y luego en el Ministerio de Hacienda. Pero hoy aplica su rol de líder en la fundación que mueve su quehacer desde 2013 y que en estos once años ha trabajado en más de 30 comunas del país, beneficiando a más de 25 mil personas de bajos recursos, “confirmando el cambio positivo que genera una sonrisa, al crear oportunidades, autoestima y calidad de vida”, comenta Raúl. Hace algunos días viene llegando de una pasantía internacional en Harvard, que forma parte del programa de formación de la Comunidad de Liderazgo de Colunga.

¿Qué cosas te marcaron?

–La experiencia de la pasantía fue súper iluminadora, porque tuvo que ver con cómo somos líderes más efectivos. Lo más relevante fueron las preguntas sobre cómo lo hacemos, cómo logramos mejores herramientas para llegar a mejores acuerdos, cómo comunicamos mejor para movilizar más nuestras causas y las agendas relevantes de Chile, y, esencialmente, cómo tenemos una mirada más amplia que propicie acuerdos.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos en tu área desde el punto de vista del liderazgo?

–Nosotros trabajamos en el tema de salud bucal, que es un tema ignorado por décadas en Chile. Carece de financiamiento y las familias viven mucha angustia porque no pueden acceder a prestaciones que son estratégicas para vivir bien. Pese a que hay evidencia y es un problema conocido por décadas, no se mueve y cambia muy poco. Te diría que ese es el gran desafío: movilizar transformaciones de verdad, que muevan la aguja, que estén basadas en evidencia, que congreguen a muchos actores, que



Sonrisas, la fundación que Raúl fundó hace más de 10 años, busca dar solución a los grandes problemas de salud bucal que afectan a los niños, niñas y adultos más vulnerables de Chile. Parte de ese trabajo, explica, pasa por educar.

entusiasmen a mucha gente y que terminen impactando la vida de las personas que están postergadas y que no pueden vivir la vida que quieren, porque no tienen las oportunidades.

¿Cómo puede mejorar la salud bucal en Chile?

–Lo hemos estudiado mucho viendo modelos internacionales y también a través de nuestra propia experiencia de once años trabajando, donde hemos acumulado evidencia cuantitativa y cualitativa. Y acá hay dos palancas: una grande es la política pública. Chile tiene una restricción en el acceso tremenda. Se estima que en torno al 70% de la población no tiene acceso real a la salud bucal. Eso por restricciones financieras y por la baja provisión de servicios en el sector público, donde se atiende la mayoría de la población. No existen programas suficientes y tampoco mecanismos de financiamiento como sí hay para otras prestaciones que están cubiertas por Fonasa, donde la gente puede atenderse en prestadores privados, con cobertura del Estado y con protección financiera. En el caso de la odontología, eso no existe. En general, cada cual se las arregla como puede. Han habido muchos rezagos en sucesivos gobiernos, que no le han dado la importancia a un asunto estratégico como este, que suele mirarse desde la perspectiva más sanitaria, odontológica. Pero toda la evidencia demuestra que tiene implicancias para la empleabilidad, institución social, productividad, efectividad, relaciones sociales, es decir, en un

conjunto de resultados sociales que todos deseamos, pero que están bloqueados por la falta de acceso.

Vaya desafío. ¿Y por dónde va la segunda palanca de cambio?

Es la palanca cultural, donde tenemos una brecha educativa relevante. Este es un caso clásico: abuelita sin dientes y mamá sin dientes que probablemente va a tener una nieta sin dientes cuando sea adulta. Hay que modificar ese patrón cultural por la vía de la educación y la concientización, que es una pega clave de la fundación Sonrisas. Ahora la cosa es que ambas palancas, la política pública y la autogestión de las personas o su propia capacidad de agencia, vayan de la mano para que podamos generar el cambio.

¿Cuándo te diste cuenta tú que otras personas te consideran líder?

–Bien joven me fui dando cuenta que tenía ciertas capacidades para movilizar, para influir en otros, para organizar. Lo empecé a ver a nivel escolar y eso también pasó después en mi trabajo universitario. Siempre me apasionó el mundo social y después trabajé mucho en el mundo público. Cuando uno tiene ciertas capacidades, las tiene que ir puliendo siempre. El liderazgo es un viaje continuo, uno puede tener ciertas precondiciones, pero son un conjunto de habilidades que tienes que desarrollar todo el

tiempo, porque los desafíos son cada vez más complejos, las generaciones cambian y los desafíos de liderazgo también son cada vez más difíciles.

¿Esa capacidad de liderazgo es innata en ti o la has ido construyendo por cierto contexto?

–Creo que efectivamente uno viene con un cierto set de capacidades, pero es un viaje. El liderazgo es un camino de crecimiento y también un camino de compromiso. A veces es mucho más fácil no liderar, porque requiere cuotas de valentía y de compromiso que a veces son incluso excesivas para uno mismo. Requiere una formación permanente, exponerse a muchas cosas. Siempre he entendido que el liderazgo es un ejercicio colectivo. Yo no hubiese llegado a ninguna parte sin la gente increíble que me he topado en el camino, con los que hemos construido mil cosas.

Hoy en Chile estamos en diversas encrucijadas. ¿Qué rol crees que debería cumplir la sociedad civil para aportar al país?

–A nivel país, estamos en un momento donde nos está costando demasiado avanzar en las agendas que son relevantes. La incapacidad de Chile de ponerse de acuerdo y de avanzar en agendas relevantes que cuenten con evidencia, es una cuestión bien preocupante. Desde ese lugar, yo creo que la sociedad civil tiene un espacio gigantesco para hacer puente, conectar actores, hacer un espacio legítimo que propicie el encuentro y que no sea un encuentro estéril, sino que sea espacio para avanzar. Esencialmente, creo que hay un rol de conectar, de articular. De empujar agendas fundamentales con una valentía relevante y transversal. Y por último, poner al servicio las mejores prácticas que ya existen. No quedarnos encapsulados, sino buscar cómo las ponemos al servicio de los avances que se necesitan.

¿Qué aspectos has fortalecido a través de la formación que ofrece la Comunidad de Liderazgo?

–Habilidades de comunicación porque, aunque parezca trivial, el liderazgo es mucha comunicación para adentro y para afuera (de tu organización). En un mundo hipersaturado de información, con muchas causas dando vuelta, mucha gente, muchos mensajes, creo que es cada vez más clave destinar tiempo, energía y capacidad a que nuestras causas y nuestras agendas estén lo mejor diseñadas posible para que de verdad se conecten con la gente. Porque lo damos por descontado y no es así. Y las alertas más importantes que me traje son en la organización y el sistema de toma de decisiones dentro de nuestra organización: cuán consciente estamos de nuestros sesgos, de los procesamientos automáticos que a veces tenemos para tomar decisiones, porque siempre lo

hemos hecho así, porque es el dato que tenía, porque me dijeron o porque es lo que me llegó. Mi pregunta ahora es cómo avanzamos hacia procesos de toma de decisiones mucho más basados en evidencia, en procesos colectivos de discernimiento, cosa que nosotros tengamos las cuotas suficientes de humildad como líderes, de que obviamente no lo sabemos todo y que estamos también sujetos a una cantidad de sesgos de los cuales no muchas veces estamos conscientes.

En este año de trabajo juntos, ¿cuáles son las principales reflexiones que te ha despertado ser parte de este grupo?

Primero, un proceso de apertura. A veces nuestras pegas y nuestros desafíos son grandes y nos tienden a encapsular. Entonces ha sido una oportunidad tremenda para estar en un diálogo abierto con un grupo de gente súper interesante, que me ha abierto muchas perspectivas. También me ha gatillado mucho más la ambición. Hay gente tan potente haciendo cosas grandes, muy valientes, que a veces uno dice ‘oye, podemos un poquito más, o demos la vuelta por este lado, o mira qué interesante lo que se está haciendo por acá’. Creo que el programa ha sido un espacio de colaboración muy genuino, de impulso entre unos y otros, entre pares. También ha sido un espacio para mostrar nuestra fragilidad, nuestra vulnerabilidad, que a veces nos cuesta mucho mostrar y encontrarnos con los desafíos y problemas que tenemos siempre. Nos ha hecho florecer y nos ha hecho activar la fuerza y las ganas por ser un aporte mayor a Chile o al contexto en que quieras estar. Esta comunidad ha logrado nutrirnos, dotarnos de una red de apoyo, de aprendizaje, fortalecer nuestra ambición y al menos en mi caso, fortalecer también las ganas de aportar lo más que pueda.

“(La salud bucal) tiene implicancias para la empleabilidad, institución social, productividad, efectividad, relaciones sociales, es decir, en un conjunto de resultados sociales que todos deseamos, pero que están bloqueados por la falta de acceso”.



PAULA DE SOLMINIHAC

“La experiencia artística y la educación a través del arte es igualmente importante que aprender lenguas, matemáticas, ciencias o educación cívica”.

Hace doce años la artista visual Paula de Solminihac fundó, junto a otros pares, el laboratorio de procesos creativos Nube Lab, para sensibilizar sobre la importancia de las artes en la educación y en la conformación de comunidades. Desde entonces su misión ha sido llevar las experiencias artísticas a distintos contextos, para transformar significativamente los entornos y la forma de ver y vivir la vida. Así, en su espacio reciben a estudiantes de distintos lugares con el fin de que conozcan el taller de un artista y, a su vez, trabajan con profesores para sensibilizar acerca de la experiencia del arte y el impacto social que tiene. A la cabeza de este proyecto, Paula de Solminihac ha ido descubriendo su rol de liderazgo del que, reconoce, no era muy consciente hasta hace poco tiempo, cuando la llamaron para ser parte de la primera generación la Comunidad de Liderazgo Colunga. Como parte del programa a fines de septiembre participó en la pasantía internacional Leadership for the 21st Century, impartida por la Universidad de Harvard. Esta experiencia, cuenta, le permitió valorar la oportunidad de intercambio entre pares de todas partes del mundo que entrega un sentido de pertenencia a una comunidad global.

¿Qué viste que fuera de mayor valor para ti y para Chile?

–Hartas cosas, entre ellas la diversidad de personas que había y la oportunidad de conocer trayectorias de vida diferentes de las 80 personas en una sala de clase. Y me traigo especialmente el valor de esas instancias de intercambio, porque en ellas te das cuenta que en Chile estamos aislados. No sé si tiene que ver con el asunto geográfico o cultural. Lo cierto es que en un intercambio te das cuenta que, si bien en ellas se encuentran culturas muy distintas, a veces los problemas son comunes y se repiten. Y esa oportunidad permite sentirte parte de una comunidad global que valora sus diferencias, pero que tiene muchas buenas prácticas que intercambiar.

¿Cuáles son los principales desafíos de liderazgo que ves en la educación artística?

–En mi área de trabajo el desafío tiene que ver con sensibilizar que la experiencia artística y la educación a través del arte es igualmente importante que aprender lenguas, matemáticas, ciencias o educación cívica. Creo que el arte es una experiencia más o menos lejana en general a las personas. Entonces señalar eso que desconozco como algo necesario en la educación,

es mi gran desafío y el de los artistas que trabajan en Nube.

¿Por qué la experiencia artística es importante para la niñez?

–Voy a recoger cosas que principalmente escucho de los profes y de los papás y mamás con las que interactuamos en distintas instancias en Nube. El arte te permite, primero, conectar con tu ser animal, con tu sensibilidad, con tus sentidos, con la vista, con el oído, con el tacto, con ese conocer que es muy propio de la niñez. Los niños cuando son bebés están tocando, metiéndose toda la boca, escuchando, son sensibles a los entornos, porque el lenguaje no existe. Es una dimensión que nos acompaña el resto de la vida. A lo largo de ese proceso de crecimiento, el arte permite la posibilidad de expresarte y de percibir un espectro de emociones, que no está en otras cosas que te enseñan en el colegio. Una canción, una obra, una imagen que logra emocionarte te enseña los matices, entender que tú puedes no estar ni contento ni triste. Te enseña algo que es muy complejo de manera simple. Y por último, ayuda a conocer esa dimensión cognitiva. Por ejemplo, si tú fuiste siempre malísima para las matemáticas, tienes la posibilidad de aprender desde las artes de una manera que te es más propia. Eso, entre millones de otras razones hacen que sea importante para la niñez.

Entendiendo el arte como un elemento transformador, ¿cuál es tu visión de Chile hoy y por dónde necesitamos crecer?

–Acá necesitamos más espacios donde se puedan construir saberes colectivos. Digo esto, pensando y viendo que la contracara de todo lo que quiero de Chile es ver cómo la política cada vez más se convierte en una especie de pelea de bandos opuestos, que si pienso distinto a ti, me vas a decir que no solo porque lo digo yo. Esa polarización que estamos viviendo como sociedad acá y en muchas otras partes, o la falta de respeto o aprecio por la diversidad, creo que es el mayor desafío que veo hoy día como ciudadana, no como Paula, directora de Nube Lab, o como artista. Ese respeto a cada uno de nosotros y la necesidad de más tiempo, para no andar tan acelerados, pasando a llevar todo con tal de lograr no sé qué, porque creo que hemos perdido el propósito. El para qué trabajo.

¿Cuándo te diste cuenta que eras vista como una líder por otras personas?

–Cuando Colunga me señaló con el dedo (se ríe). Antes no, para nada. Siempre me consideré una persona súper trabajadora, nomás. En Nube Lab ha sido súper orgánico. Cuando empezamos a trabajar no era una fundación, éramos un grupo de artistas. Me habían llamado a mí para armar algo, y ese algo se fue convirtiendo en Nube. Años después nos constituimos como fundación para



A través de Nube Lab, el equipo que dirige Paula se dedica a llevar experiencias artísticas a distintos contextos, sobre todo educativos, para transformar significativamente los entornos y la forma de ver y vivir la vida.

poder solucionar cuestiones administrativas. Fueron llegando otros artistas y había que trabajar más. El arte es subvalorado, así que había que trabajar. Había que seguir haciendo clases en la universidad para poder hacer otras cosas. De repente en la universidad empezó a ser importante lo que estábamos haciendo en Nube, así que había que trabajar más todavía. Siempre me he considerado una persona organizada, buena para orquestar cosas, para coordinar. Me gusta mucho aprender y he aprendido mucho. Quizás ahí he ido convenciendo a otra gente que es importante lo que hacemos.

¿Y cómo ha sido el proceso de asumirte a ti misma como una líder?

–Ha sido desafiante, más que por ser creída y decir ‘oh, qué bacán este título’. Es como chuta, es un desafío, es una responsabilidad y tengo que hacerlo bien. Te empiezas a cuestionar un montón de cosas súper basales. No te debería decir esto, porque me dicen que lo digo mucho. Pero este año cumplí 50 años y ha sido un hito bien relevante. Estás en un momento en donde has logrado cosas, miras para atrás y dices ‘he hecho lo que quiero’. Si me preguntas a mí cuál es mi desafío ahora, es cuidar lo que tengo y lo que tenemos. No me atrae estar en la punta del Everest, me atrae más cuidar lo que hay. Y eso está relacionado con respetarnos, valorar las diversidades, construir cosas entre todas las personas que se sientan convocadas por distintas facetas sobre un mismo tema.

¿Qué es lo más desafiante?

–Es la responsabilidad de hacerlo bien y delegarlo bien, de entregarlo. Yo no recibí nada, sino que construí algo, pero ya se construyó. Nube es algo. Es entregar eso que existe, de la mejor forma posible para las futuras generaciones.

¿Cómo describirías tu tipo de liderazgo?

–Chuta, no sé. Creo que soy buena para encontrar soluciones, de eso me doy cuenta. Puedo coordinar bien. Creo que también la gente se siente en confianza, soy buena para reírme. Supongo que eso le pone un toque de alegría. Es un liderazgo cercano y optimista.

¿Cuál es el rol que debería cumplir la sociedad civil hoy día para aportar al país y específicamente al bienestar de la niñez?

–En la sociedad civil somos distintos, pero perseguimos propósitos que a veces se conectan, somos un coro de voces. Creo que podemos contribuir en hacer pequeñas estaciones base, con los pies en la tierra, porque somos todos súper arraigados, desde el conocimiento territorial o el trabajo día a día que se produce en el territorio. Entonces es contribuir desde esas micro experiencias a construir un país más tejido, un país más respetuoso.

¿Qué valor le das al programa de Comunidad de Liderazgo de Colunga?

–Creo que es reconocer el liderazgo, poder perfilarlo. Creo que varios de nosotros también pensábamos “que cool ser parte de un club de líderes”. Que alguien te señale y desde ahí poder imaginar que puedes hacer cosas como las que comentaba, pero juntos. Creo que es una oportunidad. Que exista una comunidad de liderazgo o como sea que se llame, es importante para que los propios directores ejecutivos, quienes estamos organizando las organizaciones civiles, digamos ‘ah, wow, tenemos un lugar en el mapa y podemos hacer cosas juntos’. Sostenerlo y mantenerlo, sobre todo siendo nosotros esta primera generación, es algo importante para esta comprensión de que somos algo y puedan emerger cuestiones desde la sociedad civil. Y tener herramientas más prácticas sobre cómo imaginar la sostenibilidad de estos proyectos que tienen que ver con trabajar juntos.

“A lo largo de ese proceso de crecimiento, el arte permite la posibilidad de expresarte y de percibir un espectro de emociones, que no está en otras cosas que te enseñan en el colegio”.



VERÓNICA CABEZAS

“La educación de calidad en la primera infancia puede ayudar a equiparar la cancha”.

Con una visión que trasciende su área de expertise, Verónica Cabezas, directora ejecutiva de Elige Educar, considera fundamental abrirse a nuevos enfoques para enfrentar los desafíos actuales de Chile. La ingeniera civil, quien además es académica y miembro del Consejo de Ciencia, Conocimiento, Tecnología e Innovación, ha dedicado su carrera a promover una educación más equitativa y de calidad. Y en ese camino, destaca que el liderazgo no es necesariamente innato, sino una habilidad que se puede desarrollar.

A lo largo de su trayectoria, Verónica ha colaborado con importantes organizaciones internacionales como el BID y el PNUD, posicionándose como una de las 100 Mujeres Líderes de Chile en 2010 y 2015. Hoy, al frente de Elige Educar, una iniciativa público-privada que opera bajo el alero del Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica, lidera un esfuerzo clave para mejorar la educación en Chile. Con el apoyo del Ministerio de Educación y de socios privados comprometidos con la causa, Elige Educar trabaja para que todas las niñas y niños del país tengan acceso a grandes profesores y educadores de párvulos, con el objetivo de transformar el sistema educativo desde la base y garantizar una educación de calidad para todos.

A fines de septiembre participó en la pasantía internacional Leadership for the 21st Century que dicta la Universidad de Harvard, como parte del programa de liderazgo Colunga. Esta experiencia, dice, le permitió ver que los desafíos que enfrentaba en su rol de liderazgo no eran solo suyos, sino que eran compartidos por sus compañeros de todas partes del mundo.

Durante la pasantía, ¿qué viste que fuera de valor para ti y para Chile?

–Para mí, en lo personal, diría que muchas cosas. Habilidades de liderazgo, gestión institucional en temas de desafíos en movilización de personas y problemáticas país, donde hay que entender el ecosistema de una manera micro, mi organización, o más macro, que es el país. Entender actores clave, las pérdidas, las ganancias, cómo sumar a otro a mi problema para no estar solo. Sumarlo como un elemento de análisis estratégico para poder movilizar de forma más efectiva, ya sea en la mejora en la institución, de una gestión personal del ‘uno a uno’, o una problemática mayor.

¿Cómo ves al Chile de hoy y por dónde necesitamos crecer?

–En Chile hay una inequidad estructural y tengo la creencia genuina de que profesores



“Por mí, tendría esto (la comunidad de liderazgo) toda mi vida. Yo sé que no se puede, pero así de fuerte es el peso que ha tenido sentirse parte de una comunidad que comparte tus dolores, tu propósito y que a la vez no te juzga, te ayudan, te permiten crecer, incluso a ganar en autoconfianza y a sentirse en compañía”.

transformadores realmente pueden cambiar tu experiencia de vida y abrirte nuevas oportunidades. Con eso no estamos yendo a la base de esa inequidad estructural, pero sí estamos dando la oportunidad de poder salir de eso espacios, optar por nuevas oportunidades, verse de forma distinta, tener alta expectativa de futuro y tener también la información necesaria para optar, en el futuro, en forma más libre, a las opciones que uno quiera. También tenemos desafíos de género, porque a pesar de que mucha gente cree que ya están resueltos, son un tema que nos cruza mucho. Y, por último, falta tener una sociedad que sea realmente capaz de dialogar y de generar acuerdos. La sociedad civil en general, desde las agrupaciones más chiquititas a la más grande, las juntas de vecinos, los apoderados, todos creo que pueden cumplir un rol muy importante y debiesen de facilitar esos espacios de generación de diálogo que actualmente no existen.

¿Cómo ves estos desafíos en torno a las necesidades de la niñez?

–Si tengo que jugarme por un desafío, es la educación en la primera infancia: que todos los niños y niñas puedan tener educación de calidad en esa etapa, que es donde se juega el primer desafío para tener la base del desarrollo de competencias emocionales. Esto muchas veces se da en la casa, pero cuando hay pobreza y

vulnerabilidad, la educación inicial de calidad ayuda a equiparar esa cancha y a contrarrestar cualquier desigualdad sociocultural que venga desde la familia. Más que abocarnos a grandes causas, la infancia me parece una invitación muy importante y urgente donde todos podemos aportar.

Y en tu área, ¿cuáles son los principales desafíos que ves desde el punto de vista del liderazgo?

–En la pasantía me di cuenta que mis desafíos de liderazgo, al parecer, no eran solo míos. Es más, con los otros 80 compañeros que venían de todos los países del mundo teníamos más o menos los mismos problemas: cómo reconocer con claridad el propósito, cómo conectar y transmitirlo al equipo, las presiones, las conversaciones difíciles, la necesidad de herramientas que te pueden ayudar a tenerlas, el rol de liderazgo versus la autoridad. Son temas transversales de aquí a Nigeria. A distintas escalas, pero son los mismos.

¿Cómo ha sido tu propio camino de liderazgo?

–A mí me gusta la idea de ir desarrollando algunas habilidades de liderazgo que permitan ser un poco más efectivo el liderar personas. En vez de tener un camino cuesta arriba, ir tomando uno un poquito más simple, con más claridad, con un poco más de facilidad, para subirse al balcón, paralizar el desafío y entender el error. En ese sentido, me ha parecido positivo ir adquiriendo esta habilidad, o

herramienta, que permite avanzar con mayor confianza y más efectividad. Eso también te da más seguridad en lo que se está haciendo. Y creo que tu equipo también ve el cambio. Cambios pequeños o medianos, pero son todos súper felices cuando se transmite rápidamente en la organización.

¿Cuándo te diste cuenta que otras personas te veían como una líder?

–Puede sonar un poco soberbio, pero desde el colegio ya era algo líder. Yo me paraba delante de la asamblea y leía lecturas de Anthony de Mello. Nadie más lo hacía. Yo creía que era algo importante, porque a mí me había transformado y creía necesario que otros tuvieran la experiencia de recibir ese mensaje y reflexionar. Y yo no tenía temor de pararme al frente. Este rol se materializa con un poco más de claridad en la universidad en cargos de centro de alumnos, liderando escuelas de verano, de invierno. Pero diría que se cristaliza cuando otros te van contando distintas historias y te dicen: ‘Oye, yo estoy aquí gracias a tí’, o ‘alguna vez tú me dijiste esto que me marcó’. Y la súper cristalización del liderazgo tiene que ver con el trabajo uno a uno. En mi caso, soy profesora, entonces me he encontrado con alumnos que me dicen ‘profesora, usted no se acuerda de mí, pero gracias a su curso pasó esto o lo otro’. Una forma distinta de ejercer liderazgo es la docencia.

¿Ha sido difícil asumir o aceptar el rol de líder?

–A veces uno es un role model para generaciones más jóvenes, pero uno no se da ni cuenta. No sé cómo lo hacen, pero te están observando. No sé si en los espacios que habitas, algún posteo en redes sociales o los temas que estás siguiendo, pero ves que otros saben de eso y lo están siguiendo y no es porque quieren seguir una moda, sino que quieren aprender o te admiran por algo específico.

Al cierre del proceso de liderazgo con Colunga, ¿cuáles son tus principales reflexiones?

–Este año ha sido muy distinto a mi año pasado. Y por mí, tendría esto toda mi vida. Yo sé que no se puede, pero así de fuerte es el peso que ha tenido sentirse parte de una comunidad que comparte tus dolores, tu propósito y que a la vez no te juzga, te ayudan, te permiten crecer, incluso a ganar en autoconfianza, sentirse en esta compañía. Más allá del contenido, el intercambio entre pares es muy potente. Yo soy ingeniería de formación, pero el intercambio entre pares, mediado por un grupo con experiencia, maximiza aún más el resultado. Esto, más la oportunidad de aprender de personas con más experiencia que tú liderando, es muy potente.

“En Chile hay una inequidad estructural y tengo la creencia genuina de que profesores transformadores realmente pueden cambiar tu experiencia de vida y abrirte nuevas oportunidades”.



MARÍA JARAQUEMADA

“La niñez es la que puede cambiar la situación actual en Chile. Hay que educar en tener una cultura y conciencia de comunidad y del bienestar de todos, por sobre el personal”.

Con una destacada trayectoria en el ámbito de la transparencia y la integridad, la abogada María Jaraquemada ha trabajado en los principales espacios donde se definen las reglas del juego democrático en Chile: hoy desde el Consejo para la Transparencia –del cual es consejera– y previamente trabajando como asesora legislativa en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Además, ha participado en diversas organizaciones de la sociedad civil, como la Fundación Ciudadanía Inteligente –de la cual forma parte del directorio–, Espacio Público y Chile Transparente. En cada uno de ellos, explica, su desafío ha sido fortalecer el tejido institucional que garantiza la rendición de cuentas.

En ese camino, Jaraquemada ha trabajado con un gran abanico de personas y ha debido desarrollar su propio sello a la dirección de proyectos de alta responsabilidad. “Hoy en día los liderazgos son más diversos. Y eso me encanta. Me gusta la idea de tener un abanico de liderazgos y no un molde”, comenta a pocos días de aterrizar en Santiago luego de una semana en Harvard donde cursó el programa Decision Making Leadership, parte de la formación que ofrece ser parte de la Comunidad de Liderazgo de Colunga que integra desde inicios de 2024, junto a otros doce agentes de cambio de la sociedad civil.

Desde que se bajó del avión, no ha parado. Su agenda suele estar bastante copada. Esta entrevista, de hecho, tiene lugar al día siguiente de su participación en el programama de televisión Tolerancia Cero, donde reconoce que algunas de sus respuestas estuvieron influenciadas por lo aprendido en la pasantía en Estados Unidos.

¿Cómo definirías tu tipo de liderazgo?

–Creo que soy bien horizontal, colaborativa. Soy bien acelerada y tengo mucha energía. A veces me veo empujando los carros y haciendo cosas que quizás no me corresponden. Pero más que por un tema de no saber delegar o por no confiar, es porque a veces tengo exceso de energía y soy un poco apurete. Entonces me adelanto a los tiempos del resto. Y me gusta la frontalidad. Creo que por eso trabajo en temas de transparencia.

En tu opinión, ¿cuáles son los principales desafíos en tu área, en términos de liderazgo?

–Uno de los desafíos es lograr trabajar con personas que son diferentes a uno, personas que tienen agendas distintas, pensamientos políticos, ideológicos, de vida y lograr buscar el propósito en común y remar en conjunto. Porque lo más fácil es trabajar con personas parecidas a ti. Hoy en día, en el mundo y en Chile, estamos haciendo mucho eso. Y algo que todavía no sé bien cómo aterrizar



María durante una sesión del Consejo Directivo del Consejo para la Transparencia, junto al ministro secretario general de la Presidencia, Álvaro Elizalde.

es la cuestión intergeneracional. A veces pensamos que la historia comienza con uno, o que se está viviendo el momento más álgido. Creo que para uno ver cómo se apoya a futuro en el liderazgo, hay que ver cómo apoyarse en el liderazgo más consolidado. Con el tiempo van cambiando muchas cosas, pero al mismo tiempo, los desafíos son similares. Creo que la forma exitosa de abarcarlos, se repite. No necesariamente hay que inventar la rueda.

¿Qué cosas rescatas de tu pasantía fuera de Chile?

–Estas experiencias sirven para levantar la cabeza. Uno a veces está muy metido en lo propio y piensa que son fenómenos únicos o muy particulares y es bueno salir y ver que hay cosas similares que están pasando en otros lados.

Eres parte de la primera generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga, ¿cómo le explicarías a otro de qué se trata?

–Bueno, lo tuve que explicar en Estados Unidos. Creo que el nombre está muy bien puesto, porque no es un programa de liderazgo, es una Comunidad de Liderazgo. Es decir, somos muchas personas que tratamos de buscar lo que tenemos en común dentro de nuestras diversidades de liderazgo, de personalidades y de causas, pensando en un horizonte común y que efectivamente queremos ejercer un rol, no sé si “líderes” es la palabra, pero liderar cambios y procesos sociales. Para mí la parte de la comunidad es lo que más me importa o lo que lo diferencia. Es un aprendizaje colectivo poner en

común lo que podemos sacar juntos y que las diferencias que tenemos sean un aporte. Eso le da un valor agregado. Programas de liderazgo hay mil quinientos, pero comunidad, es el valor que creo súper relevante y que hoy en estos días, lo necesitamos más que nunca.

¿Cuándo te diste cuenta que ejercías un rol de liderazgo?

–Yo diría que hace 10 años atrás, en Ciudadanía Inteligente. Ahí no habían muchas jerarquías. Eso sí que era una comunidad, pero claro, había –por así decirlo– esta ‘jerarquía’ y yo debo haber estado en la tercera fila, y lo más abajo que había era la cuarta. En el fondo estaba un peldaño más arriba. Ahí diría que empecé a sentir por primera vez que se me miraba con algo de liderazgo y que yo efectivamente podía empujar ciertas cosas y tenía la energía y la capacidad de hacerlo. Pero fue muy natural, yo no busqué ser la jefa, no. Pero eso fue muy incipiente, muy de a poquito. Después vino todo lo que siguió después. Para mí ha sido una carrera bien ordenadita, no he pegado esos grandes saltos, lo cual a mí me acomoda mucho, porque creo que uno tiene que ir aprendiendo de cada experiencia e ir absorbiendo de los que están arriba de uno e ir madurando.

¿Y qué significó asumir ese rol del liderazgo, a nivel personal?

–He estado tan bien acompañada y rodeada, que asumirlo fue súper cómodo. Obviamente a veces a uno se le generan inseguridades. Nos hicieron un test en la pasantía de Harvard, y yo salí con muy baja confianza, casi que para mandarme a

terapia, pero claro, a veces me baja la inseguridad. Al principio, cuando estaba expuesta, o en mis primeras apariciones en medios de comunicación, yo no dormía. Pero por ejemplo, la noche antes de ir a Tolerancia Cero me pasó lo contrario, dormí súper bien. Después de que llegué a mi casa, empecé como loro en el alambre y me desvelé pensando en qué debería haber dicho. Pero antes me pasaba al revés, la noche anterior sentía presión, nervios e inseguridades. Creo que tuve mucha fortuna de estar rodeada de personas donde los egos no eran un tema, donde éramos un equipo, no era yo sola.

Como experta en transparencia, ¿cuál es tu visión del Chile de hoy y por dónde necesitamos crecer?

–Está terrible el Chile de hoy. Medio deprimente, ¿verdad? Yo soy súper optimista en general, pero pucha, ha sido mucho este último tiempo. A veces siento que estamos en un punto de inflexión. Podemos salir muy bien parados de esto para el 2050 o no. Lo que me preocupa es que no veo en los actores políticos e institucionales, que son clave porque tienen el poder, la responsabilidad necesaria para esto. Primero, creo que necesitamos una conciencia de que esto depende de todos. Esa cuestión de ‘es que la Marcela Cubillos hace tal cosa, que el otro hace esto’, pero después damos factura en vez de boleta para descontar cuando no es un gasto de empresa, es la misma cuestión. Hay que tomar conciencia de que no son ellos nomás los corruptos. No son ‘los otros’, sino que todo lo que hago día a día abona a eso. Si hago trampa o no al sistema, si estoy buscando mi beneficio personal o si estoy pensando en la comunidad.

¿A qué crees que responde que las cosas sucedan así?

–Creo que en Chile somos muy cínicos, nos encanta exigirle a nuestras autoridades que sean perfectas, que no cometan ningún error, pero nosotros adelantamos por la berma y pasamos licencia falsa. Es una cuestión de cultura de país que tenemos que cambiar. Los nórdicos no le ponen torniquete al metro, no porque sean tontos, sino porque efectivamente ellos saben que si se saltan el torniquete están perjudicando a otras personas. Y eso es por una conciencia de comunidad que yo creo que en Chile no tenemos todavía. Y hay que mostrar que aquí los actos tienen consecuencias. Lo peor que puede pasar es que veamos toda esta sarta de cosas y que después no pase nada. Yo relaciono mucho los temas de integridad y transparencia, con educar a mi hijo. Si yo le digo a mi hijo ‘no, no hagas eso’ y después, ‘ya bueno, no importa’, él va a entender que no es tan grave. Pero los actos tienen consecuencias. Si desordenas, tienes que ordenar. Si haces trampa, vas a tener un castigo. Eso es clave aquí. Los actos tienen que tener consecuencias y si son actos graves,

consecuencias graves.

En momentos de crisis e incertidumbre, ¿qué rol debería cumplir la sociedad civil para aportar al país, especialmente en el bienestar de la niñez?

–Para mí, en estos temas, la niñez es clave. Lo comparo mucho con el tema medioambiental. Yo tengo 45 años. Cuando era chica, era muy común ver a las personas tirando botellas, basura de los autos y no pasaba nada. Hoy en día, pasa bastante menos. Es bien raro verlo y te puedes llevar una patada en el auto, una funa, o te puede pasar algo si lo haces. Y eso es un cambio que se hizo en menos de una generación y es por un tema de educación. Mi hijo, cuestión que me tiene ya chata, lo único que quiere es un compost y yo odio los gusanos y los bichos. Tiene una cultura medioambiental totalmente distinta a la mía. Y eso es un tema completamente de educación. Entonces, si nosotros pudimos hacer ese cambio en el mundo y en Chile, nosotros podemos hacer ese cambio también en temas de integridad. Porque básicamente la integridad es lo que implica vivir en sociedad. Yo vivo en comunidad, y por lo tanto, no busco aprovecharme de las situaciones particulares para beneficiarme a mí misma, si estoy perjudicando al resto. La niñez es la que puede cambiar esta situación, las futuras generaciones. Hay que educar en tener esa cultura de conciencia de comunidad y del bienestar de todos nosotros por sobre el personal. Puede ser un cambio. Y tenemos que apostar todo a los niños y niñas, todo, todo, todo.

¿Y respecto al rol de la sociedad civil?

–La sociedad civil tiene que tener una voz más fuerte. Hay que salir un poco de las causas que cada uno tiene y mirar la causa común. Levantar la voz y empezar a dar muestras de que se pueden tener distintos liderazgos, que se puede actuar de distintas formas, que se pueden dejar de lado las diferencias políticas o de muchas cosas. Uno tiene que empezar a mostrar, y no a disputarle los espacios a la política, porque esos son sus espacios, pero sí a tratar de permearla con otro tipo de conductas.

¿Y cuáles son las principales reflexiones o aprendizajes que tienes al cierre de esta primera generación de la Comunidad de Liderazgo?

–Tenemos que dejar que los árboles nos impidan ver el bosque. A veces uno tiene tanta pega, está tan metido en el día a día, que no mira la película o la foto completa. Tenemos que comenzar a ver hacia dónde vamos como país. Muchas veces lo que a uno le pasa, otros ya lo han vivido. A veces sentimos que el camino del liderazgo es súper solitario y en verdad no lo es, o no debiera serlo. Hay que apoyarse más en otros y en otras. Al final todas nuestras causas no van a avanzar si nuestro país no avanza. Y hoy, yo lo veo muy crispado políticamente, muy estancado.



JUAN JOSÉ OBACH

“La historia de Chile demuestra que, las cosas que hemos hecho bien, las hemos hecho de la mano de la sociedad civil”.

Luego de trabajar en la academia –entre 2016 y 2018 fue investigador asociado del Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard–, de gestionar proyectos sustentables en el Ministerio de Economía (2018-2020) y ser jefe de Gabinete del Ministro de Hacienda entre 2020 y 2021, Juan José Obach es hoy director ejecutivo del centro de estudios Horizontal. A la cabeza del centro de estudios, dice que busca una experiencia de liderazgo distinta: en terreno y en Chile, con el propósito de ver de cerca cómo las políticas impactan a las comunidades en el día a día. En sus palabras: “donde las papas queman”.

Porque, para Obach, los desafíos país necesitan más que solo buenas intenciones; requieren acción concreta y colaboración estratégica. “Si la sociedad civil no se hace cargo de estos desafíos, si no impulsa propuestas innovadoras en alianza con el Estado y con su propio ímpetu, no vamos a poder abordarlos de buena manera”, asegura. Como parte de la primera generación del programa Comunidad de Liderazgo Colunga, dice que en esta red ha encontrado un espacio que le ha permitido fortalecer su visión, y también conectar con “pares improbables” que, como él, están comprometidos con aportar de manera genuina y profunda al desarrollo del país.

¿Cómo ha sido tu experiencia personal dentro del programa y en la comunidad?

–Ha sido una experiencia muy enriquecedora. Lo más relevante es conocer a un grupo de personas con vocación por lo público y con ganas de aportar al país. El coaching personal ha sido muy valioso, me ha hecho cuestionarme cosas que antes no había considerado, con el objetivo de ser un mejor profesional y contribuir al desarrollo del país.

¿Qué importancia tiene para ti la vinculación con otros líderes de la sociedad civil en forma de comunidad?

–Es fundamental. Una sociedad civil robusta habla de una mejor democracia. Conectar con personas de diferentes áreas, con distintos conocimientos sobre educación, pobreza y políticas públicas, permite tener múltiples perspectivas sobre los mismos problemas. Estas discusiones diversas son muy valiosas para el desarrollo profesional.

¿Has notado cambios en ti a partir del trabajo con tus pares?

–Definitivamente. Al terminar el programa, soy más consciente de mis objetivos profesionales. He podido cuestionarme cosas que antes no había explorado. Ahora tengo una mejor comprensión



“Si la sociedad civil no se hace cargo de los desafíos, si no impulsa propuestas innovadoras en alianza con el Estado y con su propio ímpetu, no vamos a poder abordarlos de buena manera”, asegura Juan José Obach.

del rol de las organizaciones de la sociedad civil y cómo trabajar en conjunto.

En términos profesionales, ¿cuáles son las áreas que te gustaría trabajar?

–Me gustaría profundizar en un pacto de desarrollo económico con una visión común para Chile. Tenemos grandes oportunidades en electromovilidad y minerales críticos como litio y cobre. Necesitamos superar las discusiones de corto plazo y lograr acuerdos que nos permitan avanzar como país.

Desde Horizontal, ¿cuál es tu visión del Chile de hoy?

–Chile está muy estancado. Hay mucho pesimismo y un sistema político que no avanza en reformas importantes. Tenemos desafíos críticos en educación, donde los niños no están aprendiendo lo necesario para sociedades complejas. El mayor obstáculo es nuestra incapacidad política para ponernos de acuerdo.

¿Cómo te ha preparado la Comunidad de Liderazgo para enfrentar estos desafíos?

–Estar en contacto con personas que generan cambios realmente ha sido muy positivo. Me ha permitido generar redes, abrir mi mente y, a través del coaching, identificar cómo puedo aportar mejor al futuro de Chile.

¿Cuándo te diste cuenta que otras personas te

veían como un líder?

–No estoy seguro de ser visto como líder, pero en mi trabajo gubernamental, durante el segundo gobierno de Sebastián Piñera, enfrenté crisis como el estallido social y la pandemia. Ahí descubrí mi capacidad para movilizar equipos y generar un objetivo común.

¿Qué rol debería cumplir la sociedad civil para aportar al bienestar de la niñez?

–Tiene un rol fundamental en proveer derechos sociales como educación y seguridad. Una sociedad civil vigorosa sirve de contrapeso al Estado. La historia de Chile demuestra que, las cosas que hemos hecho bien, las hemos hecho de la mano de la sociedad civil.

¿Cómo describirías el programa de Comunidad de Liderazgo?

–Es un programa para conocer a pares valiosos que generan cambios significativos y, al mismo tiempo, realizar un viaje personal de introspección y transformación.

¿Hoy en retrospectiva, cómo proyectas esta experiencia a futuro en torno a lo público?

–Me reafirma mi vocación por los temas públicos. Tenemos muchos desafíos y la sociedad civil debe proponer soluciones innovadoras, trabajando en asociación con el Estado, para poder abordarlos efectivamente.

“

En Chile tenemos desafíos críticos en educación, donde los niños no están aprendiendo lo necesario para sociedades complejas. El mayor obstáculo es nuestra incapacidad política para ponernos de acuerdo

”



FLORENCIA ÁLAMOS

“Como sociedad civil no entramos a las grandes discusiones. Si queremos que las cosas cambien, ese espacio tiene que abrirse”.

Neurocientífica y médica de profesión, la directora ejecutiva de Fundación Kiri ha transformado su amor por la ciencia en una poderosa herramienta para el cambio social, trabajando en soluciones que fortalezcan la salud mental de niñas y niños a través del deporte, la ciencia y la cultura.

Convencida de que los problemas sociales complejos requieren soluciones colectivas y a largo plazo, su ímpetu la ha llevado a recibir diversos reconocimientos, entre otros Mujer Impacta 2024, que premia a emprendedoras sociales que realizan un aporte positivo al país, y 100 Mujeres Líderes de El Mercurio. Además, desde inicios de 2024 Florencia forma parte de la Comunidad de Liderazgo Colunga.

¿Cómo le explicas a las personas de qué se trata la Comunidad de Liderazgo Colunga?

–Es un programa que tiene la genialidad de formar una comunidad. Te ofrece un espacio para conocer líderes, formar vínculos con esas personas, tener un espacio colectivo y te da la oportunidad de relacionarte y formar lazos con actores que jamás has tenido la oportunidad de compartir tal nivel de profundidad. Desde ese espacio colectivo comunitario haces un camino hacia cómo construyes mejor tu liderazgo: te enseñan herramientas concretas para crecer a

nivel personal, pero también hacer crecer a tus organizaciones. Las oportunidades de crecimiento que ofrece son de primer nivel.

Como parte de la formación de este programa, viajaste a Harvard donde tomaste el curso Leadership for the 21st Century. ¿Qué viste durante esta pasantía que sea de valor para ti y para Chile?

–Fue tremendamente enriquecedor. El curso entrega herramientas y estrategias para ejercer liderazgo en problemas que son multifactoriales y dinámicos; ayuda a ampliar la mirada para entender que los problemas que tenemos acá se repiten en distintas partes del mundo. Eso (a la vuelta) se lo traspasé a mis equipos y ha sido impresionante cómo nos ha ayudado a cambiar la forma de trabajar en grupo y también a bajar ansiedades, porque los problemas son tan difíciles que muchas veces uno siente que no avanza. Uno siempre se enfoca en las acciones que hay que hacer y en los recursos que se necesitan, pero el curso me permitió mirar cosas que van más allá, que tienen que ver con el alineamiento de propósito y con la construcción de legitimidad. También conocí a muchos actores con los cuales formé vínculos, y sobre todo, me acercó a las personas de la Comunidad de

Liderazgo que fueron al mismo programa. Tengo un antes y un después con los que fui a esta experiencia.

¿En qué sentido marcó un antes y un después?

–Yo no dimensioné que iba a ser tan grande el poder transformador de tener una comunidad. Nuestros roles en general son súper solitarios, entonces tener un espacio de confianza, poder pedir ayuda a alguien que sabes que tiene experiencia en esto, que ha sufrido los mismos problemas, compartir logros, aprendizajes, tiene un valor demasiado grande.

Desde el punto de vista del liderazgo, ¿cuáles que son los principales desafíos en tu área de trabajo?

–El principal es que somos entes bien solitarios y falta mucha articulación entre la sociedad civil y el mundo político. La sociedad civil es un ente implementador, se dedica a resolver problemas, a trabajar en las comunidades, pero no es una voz importante en la discusión de políticas públicas, no es una voz importante en la definición del proyecto país. Nosotros como sociedad civil no entramos tampoco a las grandes discusiones, nos mantenemos al margen. Si queremos que las cosas cambien, ese espacio tiene que abrirse. Mi principal desafío, y también mi principal miedo, es que esto (la Comunidad de Liderazgo) quede en una comunidad que fue súper valiosa, pero que no tenga ningún sentido ni trascendencia. Nosotros,

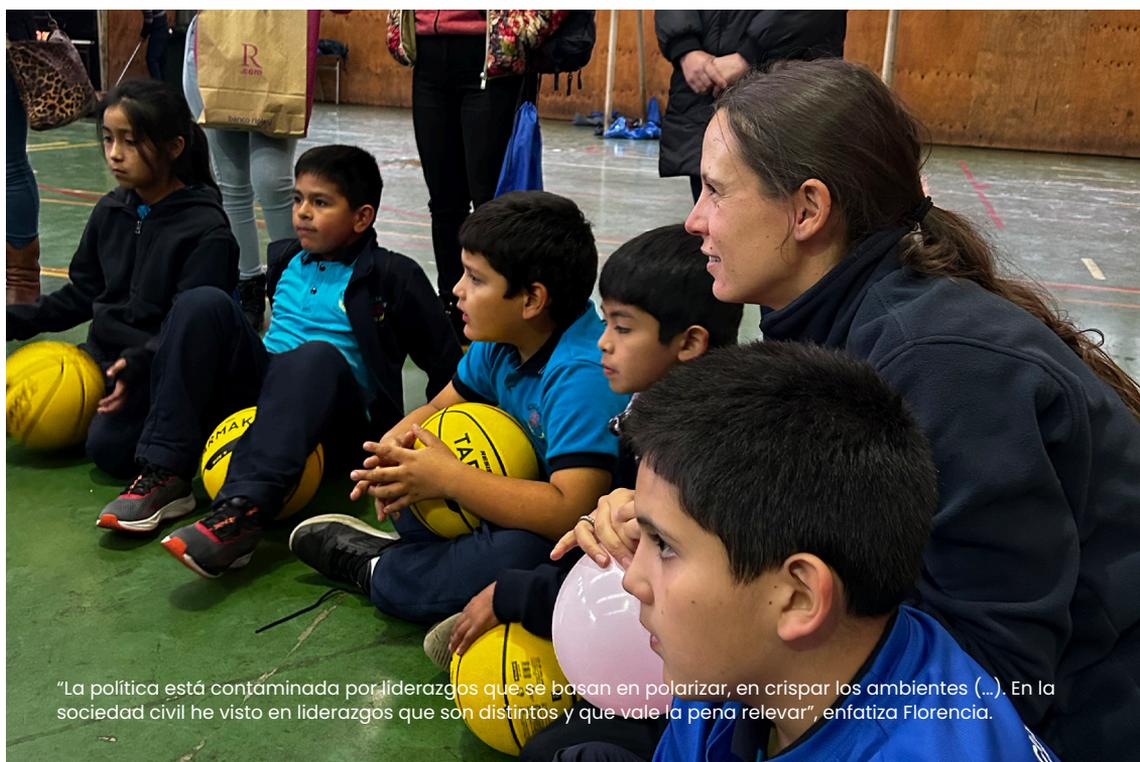
los integrantes, per se tenemos mucho entusiasmo, pero requiere una mirada mucho más macro, más estructural.

En tu caso personal, ¿cuándo te diste cuenta que otras personas te veían como una líder?

–Qué difícil. No sé. Quizás es algo de lo que uno nunca termina de convencerse. A mí me conflictúa mucho y quizás también hay un espacio de crecimiento. A mí me acomoda liderar, dirigir. Pero me incomoda un poco esto de que te digan que eres la líder. Porque creo que las cosas no son personalizadas, son demasiado colectivas.

Entonces, ¿en qué momento decidiste tomar el rol del liderazgo?

–Uy, desde súper chica, desde que estaba en el colegio. Siempre he sido ruidosa, súper inquieta, estaba en hartos espacios de creación. Mi colegio fue un experimento de creación. Yo fui la primera generación. Entonces me tocó tomar vocería, estar en el Centro de Alumnos. Cuando estaba estudiando el doctorado también hubo un remezón fuerte. A mí me encanta estudiar. Y el doctorado fue uno de los mejores periodos de mi vida, estudiando algo que me fascinaba, pero también muchas cosas no me hacían tanto sentido. Amo la ciencia, amo la academia y respeto los tremendos académicos que tiene Chile. Pero también encontraba que estábamos súper desvinculados como científicos, encerrados



“La política está contaminada por liderazgos que se basan en polarizar, en crispar los ambientes (...). En la sociedad civil he visto en liderazgos que son distintos y que vale la pena relevar”, enfatiza Florencia.

en nuestro laboratorio, haciendo poco esfuerzo para que el conocimiento se traspasara. A veces nos faltaba humildad, porque respondíamos grandes preguntas, pero no tan vinculadas a las que tenían las personas. Eso me empezó a mover mucho. Coincidió con que empecé a conectar con mujeres que tenían estas mismas inquietudes y empezamos a levantar estas causas desde los colectivos.

Como médica diriges Kiri, una fundación que tienen por misión fomentar la salud mental en niñas y niños. ¿Por qué?

–Yo tengo una bandera en la que creo desde la evidencia: las sociedades se construyen en base a sus personas y cómo uno habilita los espacios para que esas personas crezcan y desplieguen infinitos talentos. Las personas son capitales de talento, de desarrollo y para eso necesitan estar felices, tener un bienestar. Si eso no sucede, truncas esas potencialidades y si truncas a las personas, hipotecas el futuro, a un país, hipotecas su capital social. En Chile los entornos de poco bienestar –poco amables, donde reina la violencia, donde hay factores de riesgo y faltan elementos protectores– hacen que el desarrollo de niñas y niños se vea afectado y condiciona que a futuro puedan ser personas que impacten a su entorno, a la sociedad. Yo me vi muy movida por el efecto que pueden tener estos ambientes que son no bien tratantes y creo que en la construcción del Chile futuro, estas cosas estructurales no hay que perderlas de vista y a veces lo hacemos porque las arrastramos desde hace tanto tiempo y son de tan difícil solución que se transforman en problemas invisibles.

Si son problemas que tardan en resolverse, ¿por dónde partir?

–Dado que ciertos contextos son tan difíciles y lleva mucho tiempo cambiarlos, hay que preguntarse cómo promovemos la resiliencia. Hay que darles más herramientas a los niños y a las niñas, darles capacidades de formar vínculos con otros, de relacionarse bien. Está hiper demostrado que la resiliencia es de las cosas que más aporta en la trayectoria de vida: aumenta la posibilidad de ingresar a la universidad, de tener empleo, que ese empleo perdure por más tiempo, entre otras cosas. Pero la pregunta de fondo es qué te hace más feliz. Son los vínculos, las relaciones humanas, la capacidad de uno poder estar tranquilo con sus emociones, lo que te va dando ese futuro. Hay que construir esta resiliencia promoviendo esas habilidades críticas, que son habilidades sociales y emocionales.

¿Y cómo se promueve la resiliencia a nivel social, grupal?

–Hay que promover, mediante el deporte, la cultura y la ciencia esas habilidades que per se son protectoras. El deporte es protector porque

genera comunidad, porque promueve un propósito compartido. La cultura también logra eso. Cuando eres parte de una orquesta y el día de mañana, si no vas a la sesión previa a la presentación, alguien te va a echar de menos, tú te vas a sentir importante, estás haciendo un buen uso también de tu tiempo de ocio. Lo que hace Kiri es sumar todos esos factores de protección en un modelo universal, desde la escuela, y que al final del día a esos niños y niñas que crecen en contextos más adversos, más desafiantes, podamos ayudarlos a potenciar la resiliencia.

¿Qué rol debería cumplir la sociedad civil hoy para aportar al país, especialmente en el bienestar de la niñez?

–Cada vez me he ido convenciendo más, y agradezco en eso a la Comunidad de Liderazgo de Colunga, de que hay que empoderar a la sociedad civil. Hay muchas personas que tienen un tipo de liderazgo que es distinto y que hace falta. Hoy la política está contaminada por liderazgos que se basan en polarizar, en crispar los ambientes, en tener soluciones que son cortoplacistas que capitalizan muchos votos. Y no quiero llenar de buenismo a la sociedad civil, porque no es que tenga una superioridad moral, pero sí he visto en ella liderazgos que son distintos y que vale la pena relevar.

“Las personas son capitales de talento, de desarrollo y para eso necesitan estar felices, tener un bienestar. Si eso no sucede, truncas esas potencialidades y si truncas a las personas, hipotecas el futuro, a un país, hipotecas su capital social”.



GONZALO VIAL

“Estamos en un pantano complejo. Hacen falta liderazgos distintos, pero también hay que crear las condiciones para que esos liderazgos surjan”.

“Siempre he sido reclamón”, dice el geógrafo Gonzalo Vial un día de octubre, mientras recuerda su infancia, tiempo donde solía jugar tenis de mesa en una escuela de la comuna de Recoleta. Con la misma pasión con la que se entregaba al ping-pong, hoy, décadas más tarde, dirige Huella Local, fundación a través de la cual él y su equipo promueven el desarrollo local haciendo posible procesos de articulación colaborativa en distintos territorios. Curiosamente la oficina también está ubicada en Recoleta, cerca de ese espacio donde, mientras crecía, hoy cree que comenzaba a gestarse el liderazgo que fue construyendo con el pasar de los años y que le ha permitido encabezar desafíos donde, en un principio, no ha habido prácticamente nada. Por ello, a principios de 2024 fue invitado a ser parte de la primera generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga. Y como parte de este programa, regresó a fines de septiembre de Estados Unidos, donde participó en la pasantía Leadership for the 21st Century (Liderazgo para el siglo XXI) en Harvard.

¿Qué cosas que viste durante este viaje traes de vuelta como un ejemplo a seguir?

–Lo primero: el rigor en hacer las cosas bien. Me parece muy relevante ver cómo nada se improvisa y ver cómo esa ciudad (Boston) se articula como una ciudad universitaria. Aquí tenemos ciudades con esa potencialidad, pero no se articulan, por lo tanto rompen el concepto. En Boston se nota el valor de lo público: es una ciudad muy limpia, muy respetuosa al medio ambiente, con espacios públicos de primera calidad, que me parece que también tiene un valor importante, porque aquí nos debatimos mucho siempre entre lo que puede hacer el sector privado, el sector público, el Estado. Cuando uno ve los impuestos en el territorio así, permanentemente, es increíble, por las líneas de trenes, la conectividad, los parques, la universidad. El valor de lo público me parece muy rescatable, que también debiéramos mirar ahí cómo se hace ciudad de esa manera.

¿Qué desafíos descubriste que tienes aún en tu liderazgo?



En el día a día, Huella Local, la fundación que dirige Gonzalo, promueve el desarrollo local haciendo posible procesos de articulación colaborativa en distintos territorios.

–El liderazgo es un trabajo que, en lo personal, he venido haciendo hace tiempo. Pero parte importante de lo que hemos aprendido (en los espacios de formación de la Comunidad de Liderazgo) y que se reforzó con la pasantía en Harvard, es que en nuestra tradición consideramos que el liderazgo es una condición vocacional que se basa en el carisma. Pero no siempre el líder carismático está necesariamente liderando bien los procesos, porque no siempre escucha, porque no siempre hace partícipe de las decisiones a su equipo.

Y en ese sentido, ¿cuál ha sido para ti el principal hallazgo?

–Abrirse a la capacidad de crear espacios de escucha. Porque parte de lo que te enseñan en este curso es que hay creencias profundas. Por ejemplo: está indefectiblemente la figura del patrón, del jefe. Y ante esa figura hay personas dentro de los equipos que simplemente no se atreven a aportar o creen que no deben exponer sus puntos de vista, pero eso ocurre porque tú como líder no generas el espacio necesario para eso. Es muy distinto la forma de ser de uno a cómo generas metodológicamente espacios de escucha. Ahí hay una diferencia fundamental que hay que poner en práctica y es todo un desafío para quienes hemos fundado instituciones. De repente creemos tener por se la razón, porque quizás no la tenemos o no estamos viendo cosas que estamos haciendo mal.

¿Cuándo te diste cuenta que te veían como un líder?

–Siempre he sido reclamón. De chico, cuando hacía deporte, mis compañeros se ponían atrás mío cuando yo me ponía a alegar. Yo jugaba ping pong en Recoleta, en una escuela –después jugué mucho hasta representando a Chile– y éramos bien fanáticos. A veces íbamos a pedir el espacio a deshora. “¿Nos pueden prestar el gimnasio para jugar?”. Y si nos decían que no, yo preguntaba por qué no. No consideraba lógico que yo estuviera en un gimnasio, quisiera hacer deporte y no nos pasaran el espacio. Te cuento esto porque hoy creo que las personas que son capaces de decir lo que piensan, de alguna manera comienzan a ejercer liderazgo. Y después, ya grande en el trabajo, comienzan a verte como líder sobre todo por ser muy comprometido con el trabajo. Creo que las personas que se comprometen con el trabajo son espejos de otras que vienen con ese mismo ímpetu. Entonces te empiezan a mirar como posible líder.

¿Cómo definirías hoy tu tipo de liderazgo?

–Es difícil. Yo soy bien poco presumido con esto. No sé cómo decirlo, porque creo que en todas las aristas de ciertos conceptos tengo falencias. Soy muy horizontal, pero me he encontrado con personas que no se atreven a hablar conmigo en la institución que dirijo. Ahí digo “algo está fallando”. Pero diría que el liderazgo en mí ha sido el poder guiar procesos de construcción. Siempre

he llegado a lugares donde prácticamente no había nada. Cuando trabajé en Techo para Chile, en el sur, no había nada. Entonces armamos el área bien definitiva y creamos proyectos habitacionales. Después llegué al Servicio de Vivienda y Urbanización en reconstrucción: se había caído toda la región del Maule y trabajé como encargado de la reconstrucción. El Serviu estaba en siete oficinas y se había caído el edificio. No había nada tampoco. Después llegué a una empresa privada y el dueño de la empresa quería generar un área de vivienda social o integración social, tampoco había nada. Y Huella Local, que no era nada, era una idea que pudimos construir. Entonces creo que el liderazgo de guiar la construcción de espacio ha sido mi forma.

¿Cuál es tu visión del Chile de hoy y por dónde necesitamos crecer?

–Yo creo que estamos en un pantano complejo. Hacen falta liderazgos distintos, pero también hay que crear las condiciones para que esos liderazgos surjan. Y no están las condiciones para que surjan los liderazgos porque la política, que tiene la responsabilidad de guiar el derrotero del país, está muy perdida, muy desconectada. No asume el cambio, ni las demandas, ni las temáticas, ni busca meterse al mundo digital. La política no asume que el mundo cambió en ese sentido, ha sido muy lenta.

¿Qué rol debería cumplir la sociedad civil para aportar al bien del país, en momentos difíciles, específicamente hacia la niñez?

–La sociedad civil debe desafiar a trabajar en las brechas sociales de Chile, principalmente en la pobreza, que efectivamente afecta a los niños. Son temáticas que al no ser tocadas, hablan del desacople entre nuestra clase de dirigente o elite y el pueblo. Y la sociedad civil muchas veces empieza a caminar en el mismo camino que la elite y no se fija en las brechas. A mí me parece muy relevante poner de manifiesto las brechas en infancia, las brechas territoriales, digitales, de alfabetización, de pobreza, de infraestructura. La sociedad civil debería ir detrás de donde están esos problemas profundos y dejarle al mundo privado la innovación, la startups, las aplicaciones y esas cosas que finalmente quienes tienen el estímulo del lucro las crean no para generar soluciones masivas, sino para rentar. Nosotros tenemos un propósito. Son esas causas, estas brechas profundas, principalmente la pobreza, donde la sociedad civil debe ser protagonista.

Casi al cierre del programa, ¿cuáles son tus principales reflexiones o aprendizajes del proceso?

–En lo personal, me ha permitido una reflexión permanente de cómo estamos haciendo las cosas y cómo yo estoy haciendo las cosas en mi espacio directivo. Y desde el punto de vista colectivo, he

conocido a tremendas personas. El programa logra una diversidad importante. Es un tremendo aporte mostrarnos otros liderazgos que están empujando desde sus propias trincheras, sus propias causas, e intentar encontrar espacios comunes para hacer crecer la incidencia de la sociedad civil en nuestra sociedad y ponernos de acuerdo en cómo cambiar la perspectiva al ciudadano respecto de lo que hacemos, que no es caridad, sino que estamos involucrados en procesos de desarrollo. Ahí hay algo muy importante que nos deja esta comunidad.

“La sociedad civil debe desafiar a trabajar en las brechas sociales de Chile, principalmente en la pobreza, que efectivamente afecta a los niños. Son temáticas que al no ser tocadas, hablan del desacople entre nuestra clase de dirigente o elite y el pueblo”.



PAMELA CALSO

“Falta un interés sincero de la gente que toma decisiones por influir en la vida de los niños”.

Instalada en Panguipulli desde hace veinte años, la directora del Teatro Educativo de las Artes de Panguipulli Pamela Calsow –recientemente elegida una de las 100 Mujeres Líderes 2024 por El Mercurio y Mujeres Empresarias–, ha movilizad un equipo que sueña convertir este espacio en un lugar de excelencia para la formación, expresión y difusión de las artes y la cultura no solo en la Región de Los Ríos, sino que en todo el sur de Chile. Su mirada descentralizadora también está puesta en cómo desde las artes se puede influir en la formación de niñas, niños y adolescentes y, por eso, en el camino ha gestionado proyectos educativos y producciones locales y una programación artística permanente, de acceso universal, con obras multidisciplinares desarrolladas por niños, niñas y jóvenes en conjunto con artistas de trayectoria. De ahí que a principios de 2024 fuera elegida para formar parte de la Comunidad de Liderazgo Colunga.

¿Cuáles son los principales desafíos de liderazgo en tu área de trabajo?

–En el mundo artístico, el liderazgo está en desventaja por una formación limitada. A los artistas les enseñan historia y perspectivas, pero

no gestión ni cómo desarrollar su carrera. Esto genera una brecha: no saben postularse a fondos ni vincularse con la comunidad, produciendo arte para otros artistas, mientras el público se aleja. Eso hay que revertirlo, más aún considerando que algo súper sencillo que todos tenemos, y más el artista, es la creatividad.

Desde las artes y la educación artística, ¿cuál es tu visión del Chile actual?

–Los tiempos son complejos y la humanidad está debilitada. Cada uno se preocupa solo de sí mismo, lo que erosiona la confianza. Creo que lo primero que falta es un interés sincero de la gente que toma decisiones por influir en la vida de los niños, la conciencia de que realmente influyes. Es fundamental que como adultos seamos conscientes de que la infancia te deja marcas y nos hagamos cargo de los futuros niños que van a ser adultos y la importancia de su proceso. Y para eso, lo que más falta es la voluntad de interés y dejar un poco el ego de lado. Mirarnos como instituciones que hacemos cosas parecidas y tener la capacidad de escuchar al otro, de aprender, analizar y ver quién te puede aportar más y llegar a acuerdos.



Como directora del Teatro Educativo de la Comuna de Panguipulli, Pamela –recientemente elegida una de las 100 Mujeres Líderes 2024–, ha movilizado un equipo que sueña convertir este espacio en un lugar de excelencia para la formación, expresión y difusión de las artes y la cultura a nivel país

¿Cómo la educación artística puede impactar positivamente en la niñez?

–Lo primero que aporta es el deseo de aprender. En la educación, las artes son esenciales: permiten enseñar a los niños, entre otras cosas, cómo enfrentar situaciones de miedo. Eso se suele dejar a la familia, pero hoy están totalmente fragmentadas o sobre exigidas y, por eso, se apoyan en el jardín infantil o la sala cuna. Ahí entran las parvularias que después de estudiar salen a cuidar guaguas, pero no a una, sino que a 20. Hay que ver cómo estamos abordando realmente el desarrollo creativo, el desarrollo emocional de las educadoras o del sector que rodea este niño. Es fundamental aportar desde la primera infancia. Hay muchas cosas que se pueden desarrollar desde el arte, que es un lenguaje muy personal. Si se entrega eso en una secuencia constante, desde que un niño nace hasta por lo menos los 13 años, puede que no aborde la violencia o el abuso, pero va a abordar un área que es fundamental, que es la fortaleza emocional.

En términos de liderazgo personal, ¿cuándo te diste cuenta que te veían como líder?

–No sé si me ven como líder, pero me gusta “empujar” proyectos. Desde joven he buscado trabajar en comunidad, conectando con diferentes grupos: empresarios, profesores, comunidades locales.

Eso es un rasgo de liderazgo. ¿Cómo ha sido el proceso de asumirse como tal?

–Muy raro. Todo es muy raro en realidad. No me gusta salir en la prensa, no me gusta dar entrevistas (dice riendo), esas cosas no me gustan para nada. Pero sí me doy cuenta que si uno tiene esa posibilidad, puedes abrir un poco más la puerta o la ventana y puedes colaborar con otros al mismo tiempo.

De la Comunidad de Liderazgo de Colunga, ¿qué aspectos rescatas?

–Es una experiencia súper loca y una tremenda oportunidad. Si bien trata de aportar en torno a lo laboral, me llamó mucho la atención la parte humana de su programa: tener la posibilidad de realmente soltar y encontrar un lugar seguro, donde a pesar de ser un grupo que no nos conocíamos, siempre hubo una confianza, bordes de confianza. Estuvieras o no de acuerdo con el otro, aunque no opinaras igual, siempre hubo respeto. Considero que formar un espacio real de confianza es súper difícil y aquí se logró. Realmente es una experiencia que te deja una huella.

“

Es fundamental que como adultos seamos conscientes de que la infancia te deja marcas y nos hagamos cargo de los futuros niños que van a ser adultos y la importancia de su proceso. Y para eso, lo que más falta es la voluntad de interés y dejar un poco el ego de lado

”





**OPEN SOCIETY
FOUNDATIONS**

**CO
LUN
GA**