

RED DE IMPACTO COLUNGA

Segunda Generación 2025



OPEN SOCIETY
FOUNDATIONS

COLUNGA



INTRODUCCIÓN

En un país en constante transformación, donde los desafíos sociales, políticos y culturales se entrelazan, surge una certeza: Chile necesita liderazgos que inspiren, escuchen, transformen y construyan comunidad. La Comunidad de Liderazgo de Fundación Colunga nace como respuesta a este llamado. En 2024, una primera generación reunió a 13 liderazgos, mujeres y hombres provenientes de distintos sectores y territorios del país, quienes compartieron el propósito que los une: impulsar cambios profundos desde la sociedad civil con ética, empatía y colaboración. Al cerrar su formación juntos, recibieron un cuaderno: la primera edición de esta especie de anuario que compiló y celebró sus trayectorias, convicciones y desafíos, invitando a imaginar un Chile donde estos liderazgos florezcan y multipliquen su impacto. Esta segunda Comunidad de Liderazgo ha reunido a nuevos protagonistas en este espacio de formación y acción colectiva. 13 hombres y mujeres que se desempeñan en diversos temas, han sido convocados para seguir transformando la sociedad chilena desde sus respectivos ámbitos. Esta nueva generación, que conforma la segunda cohorte del programa de Fundación Colunga, trae consigo nuevas energías, ideas y experiencias que enriquecen aún más el propósito común de la comunidad: ser agentes de cambio real, desde la acción colaborativa e innovadora, con quienes Colunga busca construir una Red de Impacto virtuosa.

La Comunidad de Liderazgo de Fundación Colunga es un espacio creado para fortalecer a los líderes de la sociedad civil, ayudándoles a transformar sus organizaciones y, a su vez, a convertirse en referentes sociales con la capacidad de liderar cambios profundos en el país. A través de una formación integral, que incluye mentorías, pasantías internacionales y trabajo colaborativo, los participantes adquieren herramientas concretas para mejorar la gestión

de sus organizaciones, además de incidir de manera más efectiva en la agenda pública. Los líderes que conforman esta comunidad están impulsando transformaciones en áreas clave como la niñez, la educación, la vivienda, la equidad social, el medio ambiente, entre otros. Y están contribuyendo de manera directa a las soluciones de largo plazo que Chile necesita para superar sus desigualdades estructurales.

Desde Martín Andrade, quien, a través de su trabajo con la Fundación Mi Parque, ha transformado espacios urbanos degradados en áreas verdes para las comunidades, hasta Pablo Hormazábal, comprometido con una educación más inclusiva mediante la Corporación Formando Chile, todos comparten una visión común: la de un Chile más justo e igualitario. En el sector empresarial, Nicole Romo lidera iniciativas de impacto social a través de Sistema B, mientras que Florencia Mingo, desde Impulso Docente, fortalece a los educadores como catalizadores del cambio en el sistema educativo. En derechos humanos, Rodrigo Bustos lucha por los derechos de las personas migrantes desde Amnistía Internacional, mientras que Magdalena Simonetti se dedica a mejorar las condiciones de las niñas, niños y adolescentes en residencias de protección con Juntos por la Infancia. Eduardo Toro, con Conecta Mayor UC, busca integrar a las personas mayores en la sociedad, y Emilia González, desde el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez, impulsa el cambio social a través de la filantropía estratégica. Mario Pavón, desde Fondo Esperanza, trabaja por la superación de la pobreza y la inclusión social a través del fomento al emprendimiento en sectores vulnerables. Líderes como Marcelo Maira, músico y educador, han creado metodologías educativas inclusivas centradas en el neurodesarrollo, promoviendo la creatividad de niños con discapacidades intelectuales. Blanquita Honorato, psicóloga y

experta en administración pública, ha dedicado su carrera a la defensa de los derechos de la niñez vulnerable, aportando con su experiencia a la gestión pública y, más recientemente, en la administración municipal de San Miguel. Ximena Calcagni, psicóloga y coach ontológica, ha enfocado su carrera en transformar las realidades de la infancia vulnerable, promoviendo el bienestar integral de las niñas y niños a través de diversas organizaciones sociales, y Tammy Pustilnick, con vasta experiencia en gestión social, ha trabajado por la inclusión y la equidad y fuertemente en procesos de igualdad de género.

A través de una formación integral, los miembros de esta comunidad adquieren herramientas prácticas para mejorar la gestión de sus organizaciones y fortalecer su capacidad para incidir de manera más efectiva en la agenda pública. En sus relatos, vemos cómo cada uno de estos 13 liderazgos ha identificado los problemas más urgentes de nuestra sociedad y están buscando soluciones concretas desde sus respectivos ámbitos. En áreas como la niñez, la educación, la vivienda, la equidad social, el medio ambiente y muchos más, están contribuyendo activamente a las soluciones de largo plazo que Chile necesita para superar sus desigualdades estructurales.

La misión de Fundación Colunga y Open Society Foundations con este programa no es solo formar mejores directores, sino también crear una red de líderes interconectados capaces de cocrear soluciones sostenibles, basadas en la colaboración e innovación. Estos trece liderazgos no solo buscan transformar sus organizaciones, sino también influir en las políticas públicas y generar un impacto tangible en las comunidades más vulnerables del país.

Este anuario recoge sus historias, aprendizajes y desafíos, y cómo su participación en la Comunidad de Liderazgo está acompañándolos para transformar el panorama social, político y económico de Chile. Te invitamos a conocer sus historias y reflexionar sobre el poder transformador de la acción colectiva, porque, en un momento donde las crisis se acentúan, es necesario más que nunca un liderazgo comprometido con el bien común. Estos 13 referentes nos demuestran que sí es posible un cambio profundo.





MAGDALENA SIMONETTI

“La infancia es el espacio donde podemos generar el mayor impacto para el futuro. Si logramos cambiar la realidad de niñas y niños, estamos transformando la sociedad a largo plazo”.

Trabaja hace 18 años en organizaciones de la sociedad civil, promoviendo oportunidades de desarrollo para las personas que viven en pobreza, exclusión, desigualdad y vulneración de sus derechos. Hoy es Directora Ejecutiva de Juntos por la Infancia, entidad cuyo propósito es impactar positivamente en el bienestar de niñas, niños y adolescentes que viven en residencias de protección de la red de colaboradores del estado. De alcance nacional, este proyecto gestiona alianzas de colaboración con el mundo público y empresarial, la academia y fundaciones y corporaciones.

Hablando de su historia personal, Magdalena cuenta que desde siempre ha sentido una sensibilidad especial por la infancia y que ese interés se fue profundizando con el tiempo. Desde su etapa escolar participó en voluntariados y proyectos sociales, lo que sumado a los años universitarios en la carrera de psicología, le hicieron ir “comprendiendo que la niñez es una etapa determinante. Una niña o niño que no recibe cuidado, protección y afecto enfrenta enormes barreras para su desarrollo”.

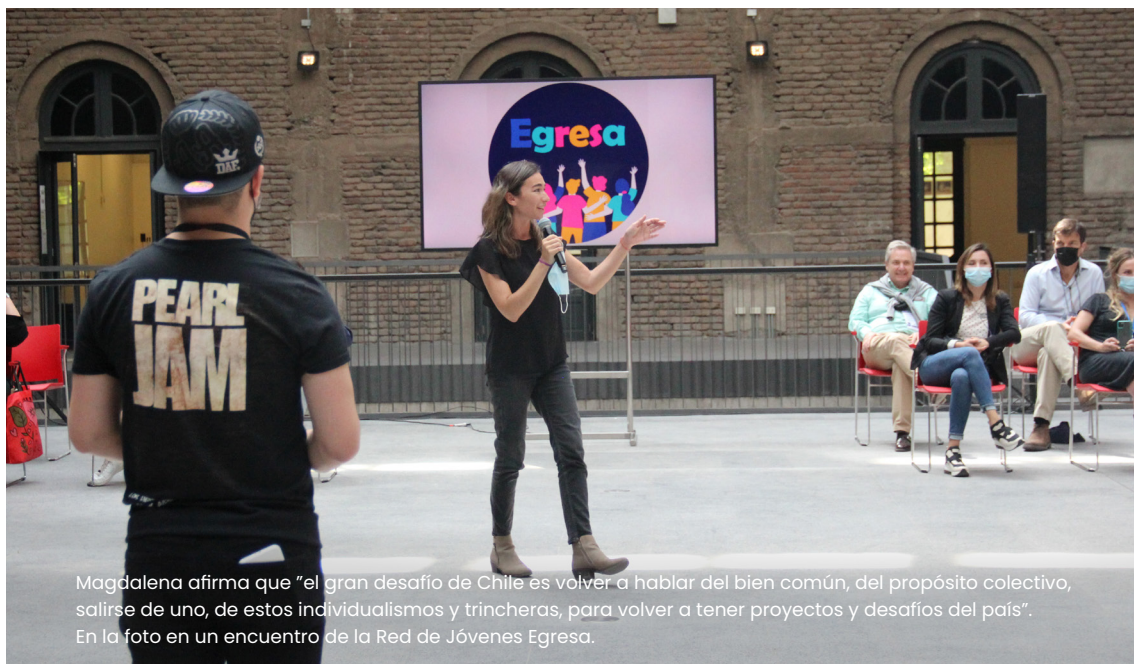
¿Por qué es tan relevante para ti?

La vulneración de la niñez es algo que realmente me duele, me alarma, me sorprende y me preocupa, porque sigue creciendo. En Chile, cerca de un cuarto de los niños vive en situación de

pobreza y muchos enfrentan violencia en distintas formas. Es un problema multisistémico y multicausal, que requiere una mirada integral. No basta con garantizar lo básico como alimentación y techo; debemos enfocarnos en la protección emocional y en romper ciclos de vulnerabilidad. La infancia es el espacio donde podemos generar el mayor impacto para el futuro. Si logramos cambiar la realidad de estos niños, estamos transformando la sociedad a largo plazo.

¿Sientes que en algún momento detectaste una nueva forma de hacer las cosas frente a estas problemáticas complejas?

Siempre estuve en la sociedad civil y me ha pasado en los últimos siete años, en Juntos por la Infancia, que descubrí que las temáticas sociales, desde las bases, se pueden llevar al mundo empresarial con una fuerza importante. He descubierto que hay una apertura mayor de la que imaginaba para abordar desafíos sociales desde el sector privado. Ese rol más de bisagra, creo que es algo bien distintivo de lo que hago y ahí hay una oportunidad enorme. Las empresas tienen mucho que aportar a la sociedad civil como, por ejemplo, en ámbitos de gestión y desarrollo organizacional, pero también a través de cupos laborales para jóvenes que requieren un primer empleo para cambiar su trayectoria de vida. Por otra parte, lo que sucede en los



Magdalena afirma que “el gran desafío de Chile es volver a hablar del bien común, del propósito colectivo, salirse de uno, de estos individualismos y trincheras, para volver a tener proyectos y desafíos del país”. En la foto en un encuentro de la Red de Jóvenes Egresa.

voluntariados es muy transformador en la vida de los niños y niñas y, a la vez, en la vida de los voluntarios que se vinculan con ellos. He constatado que el valor que se genera entre estos mundos es compartido.

Cuenta Magdalena que cuando supo que había sido aceptada en pasantía internacional en Harvard, que forma parte del programa de formación de la Comunidad de Liderazgo de Colunga, sintió mucha alegría y emoción. “Me sentí reconocida y también con mucha responsabilidad”, dice. “Se entrega algo muy valioso, porque es fundamental que la sociedad civil tenga espacios de formación y fortalecimiento de liderazgo. Muchas veces no tenemos acceso a este tipo de instancias que nos ayudan a profesionalizar nuestro trabajo y generar redes de colaboración. Así que además de felicidad, para mí en esta experiencia hay una responsabilidad de compartir lo aprendido”, agrega.

¿Cómo crees que toda esta experiencia va a aportar a lo que estás haciendo ahora?

Hay distinciones que me quedaron muy marcadas. Una fue darme cuenta que hay desafíos técnicos y otros complejos, que requieren respuestas que puedes no tener idea cómo generarlas y no está en uno como líder tener todas las respuestas. Es algo que intuía, pero lo pude ver mucho más claro. Otra cosa que me quedó grabada es cómo los sistemas tienden a estar en una cierta homeostasis y equilibrio cómodo, pero que no

necesariamente está generando el cambio necesario. Y para eso hay que poner cierta tensión que desequilibre y genere el cambio que necesitas. En mi estilo de liderazgo soy más bien conciliadora y es algo que tendré que implementar para que efectivamente se generen los cambios que se requieren. También la importancia de incluir a los actores relevantes del ecosistema en la ecuación y entender que uno no tiene que estar al centro; en conjunto tenemos que poner el desafío al centro y desde ahí definir desde dónde queremos aportar.

¿Hay alguno de estos aprendizajes que ya has aplicado?

Esto último, en concreto, ya lo empecé a implementar en el proceso de Planificación Estratégica que comenzamos en marzo de este año. Invité a los miembros del directorio, al equipo ejecutivo y las voluntarias del proyecto a una jornada de reflexión. Por primera vez no preparé la clásica presentación llena de datos y propuestas, sino que dije: “bueno, éstas son las preguntas que tengo y que me gustaría que respondiéramos entre todos para pensar en cómo aportar a un desafío complejo y sistémico como el sistema de protección residencial en Chile. Y les anticipo, que yo no tengo ninguna respuesta”. Este espacio, permitió involucrar activamente a todos los participantes en la definición del problema, donde trabajamos con una mirada más estratégica, con el desafío más adaptativo.

¿Cómo describirías esa experiencia?

Aprender colectivamente fue fundamental. Masticar juntos las reflexiones fue una enorme riqueza. Construimos un vínculo a partir de la convivencia que se fue dando, algo muy importante para sostener algo a mediano y largo plazo en esta comunidad de líderes. Colunga genera espacios que nosotros tenemos que tomar activamente e ir dándole forma para que, aparte de los proyectos de cada uno, podamos ir generando algo más colectivo y, por ejemplo, podamos encontrarnos para discutir sobre el rol de la sociedad civil en la democracia. Creo que detrás de la Comunidad de Liderazgo hay una visión a largo plazo respecto a tener un país mejor y promover un rol de la sociedad civil como un actor a la par del Estado, la empresa, la academia. Es algo súper visionario y muy generoso.

¿Dónde crees que están los principales nudos críticos sociales en Chile?

Hay algo como telón de fondo y en la base estructural, que tiene que ver con los niveles de desconfianza y de polarización que estamos viviendo. Para construir acuerdos, mejoras, programas en temáticas de alta complejidad, como son las que nos está tocando vivir en el siglo XXI, lo primero es tener un estado de ánimo de confianza. En las personas, las instituciones, confianza en un otro que es mucho más distinto y heterogéneo que hace décadas atrás. En Chile tenemos la misión de volver a reconstruir esas confianzas y el camino para avanzar en eso es lento y requiere entrenarnos en ciertas habilidades y competencias. Es como desarrollar un músculo que no necesariamente tenemos o que se perdió en algún momento de nuestra historia como país.

¿Por dónde crees que deberíamos avanzar?

Esto se puede desarrollar en cualquier temática y a cualquier escala, algo pequeño en el barrio, municipalidad o la región, el país; debemos construir ese acercamiento. No tiene que ver con que lleguemos a acuerdos o posturas similares, sino con la capacidad de mirar al otro como ser humano. Tener capacidad de escuchar para entender desde dónde me está hablando la otra persona y desde dónde uno habla. Desde ahí creo que el gran desafío de Chile es volver a hablar del bien común, del propósito colectivo, salirse de uno, de estos individualismos y trincheras, para volver a tener proyectos y desafíos del país.

“En Chile tenemos la misión de volver a reconstruir esas confianzas y el camino para avanzar en eso es lento y requiere entrenarnos en ciertas habilidades y competencias. Es como desarrollar un músculo que no necesariamente tenemos o que se perdió en algún momento de nuestra historia como país”.



MARIO PAVÓN PRAT

“La construcción de confianzas y capital social es clave para enfrentar la vulnerabilidad”.

Siempre le gustó lo social. Desde joven participó en trabajos de verano y en campamentos. “Me gustaban estas experiencias porque aprendía de otras realidades, mantenía vínculos; con varias de estas personas seguimos conectados hasta el día de hoy”, comenta. Por eso, no es extraño que de sus 21 años de experiencia laboral, 16 han estado vinculados al ámbito social y en particular a temas relacionados con pequeños emprendimientos como una herramienta para la superación de la pobreza.

Desde hace 10 años que Mario Pavón se desempeña como Gerente General de Fondo Esperanza. Esta organización se dedica a apoyar a emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios financieros productivos, capacitaciones y redes. Bajo un formato de bancos comunales, personas vecinas pueden solicitar un crédito individual y aceptar ser coavales solidarios del resto. Este sistema se basa en la confianza, el apoyo mutuo y la responsabilidad.

Desde esa vereda, Pavón señala que en Chile “hay una riqueza enorme de la que no se habla o se habla poco, y que nosotros en Fondo Esperanza vemos día a día”.

¿Cuál es tu visión del Chile de hoy, dónde están los principales problemas o nudos críticos sociales y por dónde crees que necesitamos avanzar?

Creo que uno de los mayores desafíos radica en generar confianza. Existe desconfianza entre las personas; entre las élites y la sociedad, entre la sociedad y las élites, y entre élites. Estas son importantes, pero el punto es cómo se conectan con lo que le pasa a la mayoría del país, lo que no es pura percepción, está en las encuestas. No obstante, existe un mundo muy valioso donde nosotros estamos insertos en Fondo Esperanza trabajando con emprendimiento en vulnerabilidad. Y esto lo hacemos principalmente con mujeres: apoyamos a 140 mil emprendedoras en un sistema que funciona a base de la confianza. Confiar y conectarse representa uno de los principales retos que tenemos como país. Creo que la construcción de confianzas y capital social es clave para enfrentar la vulnerabilidad.

¿Qué cosas impiden que eso ocurra?

Pienso que somos débiles en algo tan básico como la educación cívica. Nos falta escucharnos, valorar, entender y aprender del otro, relacionarnos y respetarnos. Ejemplo de esto es la extendida crítica respecto de la informalidad de los pequeños emprendedores. En Fondo Esperanza aprendimos que primero debemos entender qué está detrás de esta informalidad: hay pobreza y falta de acceso a oportunidades. Una persona no



“Tenemos que potenciar los liderazgos locales donde hay mucha riqueza, pero falta reconocerla”, afirma Mario.

es informal porque quiere, y por supuesto que nosotros aspiramos a que deje de serlo; el punto es cómo avanzamos y cómo lo enfrentamos.

¿Qué tipo de liderazgos crees que pueden ayudar a resolver este problema?

En general, no nos orientamos a los grandes liderazgos del pasado. El modelo ha ido cambiando y hoy los líderes debieran estar más distribuidos en la sociedad. Tenemos que potenciar los liderazgos locales donde hay mucha riqueza, pero falta reconocerla y guiarla, no a través de un “gran” liderazgo como antaño. Debemos avanzar en cómo empoderamos a personas capaces, carismáticas y con ascendiente en localidades más pequeñas. Dentro de realidades cada vez más diversas y complejas, no hay una sola forma de resolverlas. Las respuestas tienen que ver con un liderazgo adaptativo, más territorial, donde los grandes liderazgos de antes permitan y fortalezcan nuevos liderazgos de otro tipo. Y en esto, sin duda que la tecnología contribuye eficazmente a conectar y ampliar el universo de redes.

¿Cómo describirías el momento en que detectaste un problema que nadie había visto?

Nuestra organización funciona sobre la base de un modelo que no inventamos nosotros, sino que lo adaptamos a la realidad chilena, cuyo pilar central es la confianza. En la pobreza el capital social es clave. Quizás no agrega valor desde un punto de vista convencional, porque uno de los problemas

que tienen las personas en pobreza es que pierden valor. Pero el capital social derivado de nuestro modelo de funcionamiento impulsa a que ante pérdida de valor y la falta de seguridad social, confíen unos en otros.

¿Puedes dar un ejemplo concreto?

Tenemos bancos comunales en cárceles y hay emprendedores que habiendo participado del servicio de Fondo Esperanza en centros penitenciarios, han sido recibidos por bancos comunales una vez cumplidas sus penas. Los emprendedores, fuera de la cárcel, confían en ellos y los acogen en su reinserción. Lo otro que considero fundamental es poner el foco en la persona y en lo que le sucede, en entenderla y quererla. Nos mueve que al emprendedor le vaya bien y supere situaciones de vulnerabilidad, conscientes de que si el emprendedor tiene éxito, a todos nos va a ir mejor pues estamos en el mismo barco.

Participaste en el programa *Leadership for the 21st Century* de Harvard, ¿cómo fue la experiencia?

Lo primero es destacar es que se dieron muy buenas conversaciones, con retroalimentaciones desde lo que hace cada uno. Compartir y aprender de los demás fue muy enriquecedor. También los profesores eran extraordinarios, las formas de tratar los casos me sirvieron para inspirarme y traer modelos para implementar acá. En lo personal, creo que hay temas que siempre es

bueno reforzar. En mi caso, resalto la forma de enfrentar los problemas y la importancia del diagnóstico. Muchas veces se espera que el líder sea el que resuelve los problemas, el que tiene las respuestas, y no creo que sea así. Me parece que el líder debe ayudar a generar un buen diagnóstico y para eso fue importante reforzar la importancia de hacer buenas preguntas. También me di cuenta de que a veces nos enamoramos mucho del liderazgo adaptativo, pero hay momentos en que se necesita una dirección clara; entonces es fundamental generar un buen diagnóstico que ayudará a entender cuál es el liderazgo que podría entregar la respuesta más adecuada.

Durante la conversación Mario destaca más de una vez la importancia de haber compartido en la misma pasantía con otros pares de la Comunidad de Líderes Colunga. “Cada uno, con sus historias y su camino, tiene mucho que ofrecer al país y ya lo están haciendo”.

En un momento de polícrisis, mundial y local, ¿cuál crees que es el rol de las organizaciones de la sociedad civil?

Su importancia es central, porque levantan temas que el Estado no tiene capacidad de ver. Me refiero a realidades locales, casos más aislados como extrema pobreza y exclusión. Además, ocurre que se hacen cargo de esas realidades, como por ejemplo lo que hace el Hogar de Cristo con personas en situación de calle. Las organizaciones también pueden fortalecer las políticas públicas en pos de esos sectores. Creo que muchas veces las políticas públicas no tienen la capacidad de coordinarse o generar fuerza, y las organizaciones de la sociedad civil deberían tener esas fortalezas. Iniciativas como esta Comunidad de Liderazgo pueden ayudar a impulsarlo.

¿Cómo, desde tu área y con estas experiencias, se pueden generar cambios que se traduzcan en una mejor niñez para el país?

Una de las principales razones por las que niñas y niños son expulsados del sistema escolar es por la ausencia del jefe de hogar en la casa. Las mujeres que emprenden en Fondo Esperanza lo hacen en negocios chicos, con escaso acceso a financiamiento y a redes. Esto permite que mejore la economía familiar y además entregamos programas de apoyo. De hecho, el 80% de los emprendedores con que trabajamos son mujeres que emprenden porque son cuidadoras, ya sea de sus hijos o de adultos mayores. Y eso es un cambio. Este tipo de emprendimientos y apoyos permiten que se puedan hacer cargo de sus hijos.

“En Chile hay una riqueza enorme de la que no se habla o se habla poco, y que nosotros en Fondo Esperanza vemos día a día”.



NICOLE ROMO

“Hoy se necesitan liderazgos con mucha conciencia de humanidad”.

Con más de 20 años de experiencia en el trabajo con organizaciones de la sociedad civil y el Estado, los focos de trabajo de Nicole Romo siempre han sido la superación de la pobreza y exclusión social, la participación ciudadana, las políticas sociales y el desarrollo sostenible.

Sus experiencias laborales partieron a comienzos de los 2000, ejerciendo como trabajadora social directamente en el territorio con familias y comunidades en situación de pobreza. Durante seis años y hasta el 2021 dirigió el área de incidencia en la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) y fue jefa de la División de Cooperación Público-Privada del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2022 al 2024), donde conoció el Estado, liderando el diseño de la estrategia de implementación de la Agenda 2030. Hoy es Directora de Comunidades de Sistema B Chile, una organización que impulsa a empresas que buscan desarrollar sus negocios con un impacto positivo en lo económico, social y ambiental.

Cuenta que desde joven tuvo un fuerte interés en lo social. “Crecí en una comunidad donde vi de cerca las desigualdades y eso marcó mi camino. A los 12 o 13 años ya tenía claro que quería dedicarme a trabajar en proyectos que ayudaran a reducir esas inequidades”, recuerda. Pero dice que solo cuando fue invitada a ser parte de la segunda Comunidad de Liderazgo Colunga y a

participar del programa Liderazgos para el siglo XXI de la Universidad de Harvard, le tomó el peso a su liderazgo.

¿Por qué crees que antes no te habías detenido a pensar en ello?

Siempre he sentido que he hecho lo que he tenido que hacer, no por obligación ni por liderar, más bien desde lo que siento y cómo creo que debo contribuir. En mi camino personal hubo una decisión muy temprano en mi vida, de querer ser alguien que contribuyera a la sociedad, pero jamás me pensé liderando. Participé en voluntariados, actividades comunitarias y luego estudié Trabajo social, alineada con ese propósito. Mi primer trabajo fue en la Fundación Cristo Vive y con los años fui entendiendo que el trabajo social no solo debe enfocarse en la atención directa, sino también en la incidencia en políticas públicas. Ahí comenzó una etapa distinta, donde busqué influir en cambios estructurales desde la sociedad civil. Con el tiempo, me di cuenta de que mi trabajo generaba impacto y que otras personas se sumaban a las iniciativas que impulsaba.

Con todo ese camino recorrido, ¿dónde ves hoy los principales nudos críticos sociales en Chile y por dónde deberíamos avanzar como país?

Creo que uno de los grandes desafíos es la confianza. La falta de confianza entre las instituciones, la ciudadanía y los distintos sectores

de la sociedad impide llegar a acuerdos y avanzar en cambios estructurales. Esto no es aislado, sino parte de una crisis global, donde vemos tensiones sociales, avances y retrocesos en derechos humanos, cambios en el modelo económico y el impacto de la tecnología en las relaciones humanas. Estamos en un país que todavía no sabe vivir en la diferencia. Nos relacionamos y nos abrazamos solo con los que pensamos igual o similar, pero no sabemos cómo son aquellos que piensan distinto. En esta disputa mi sensación es que hay un mundo político que se pasa la cuenta a cada rato. Eso impide que los temas avancen, que los cambios se realicen. Y quienes quedan al medio, sintiendo un poco la orfandad de quien hoy día lo representa, son las personas.

¿Qué tipo de liderazgos crees que se necesitan para resolver esos problemas?

Liderazgos hay, pero se necesitan liderazgos con mucha conciencia de humanidad. Tener las herramientas es un paso, pero tiene que haber algo fundante en un liderazgo que es ese sentido de humanidad, con todas las complejidades que eso tiene: la diversidad, el cuidado, el desarrollo en equilibrio. Que convoquen, que sean ecuanímenes, que tengan capacidad de transitar, de cruzar puentes, de no tener ningún problema de sentarse a hablar con un lado y el otro, y que eso no se deslegitime. Y además, por supuesto, con las herramientas necesarias para poder llevar eso adelante para que se traduzca en acción, en estrategia, en buenos equipos que permitan efectivamente lograr transformaciones, cambios, miradas de mediano y largo plazo.

¿En qué en qué estabas cuando apareció la invitación de Colunga para participar en la Comunidad de Liderazgo?

Estaba hacía poco trabajando en Sistema B. Y me sorprendió que me llamaran. Había visto a la primera generación y pensé “qué buena comunidad”. Conocía a varias personas y estaba muy contenta por ellos. Entonces cuando me invitaron, no lo podía creer. Ser parte de ella ha sido un regalo. Creo que Colunga le subió el estándar al tipo de formación, al tipo de acompañamiento y a la oportunidad de irnos afuera. En el curso (de Harvard), los ocho chilenos que participamos éramos los únicos de la sociedad civil, todos los demás eran representantes de gobiernos o del sector privado, de diversas partes del mundo. Fue una alegría sentirse de igual a igual, sentir que la sociedad civil merece el mismo estándar que, por ejemplo, el gerente de una petrolera. Es un salto significativo que está haciendo Colunga: la señal que está entregando con este programa es justamente aportar al valor que tienen las personas que, en este caso, hemos dedicado la vida a la sociedad civil y los tipos de liderazgos

que queremos construir. Es una señal muy potente para la sociedad.

¿Cómo ha sido compartir con el grupo y también las instancias de diálogo que se han dado entre ustedes?

Eso es parte central de la riqueza de este proceso. No hubiese sido lo mismo ir sola a este curso en Harvard, que haberme ido con estas ocho personas de la comunidad. Eso hizo que la experiencia fuera mucho más enriquecedora. Es fascinante escuchar a las otras personas de la comunidad: nutre de miradas distintas y también hace sentir que es un espacio donde podría plantear un desafío, un problema, y sé que la comunidad va a estar disponible. Siempre navegar con otros es mucho mejor, todos los aprendizajes se multiplican cuando los vives con otras y otros. Porque no es sólo lo que tú entendiste, sino que eso se ve amplificado y también es recibido por otros. Tener la posibilidad de compartirlo hace que todo aprendizaje se multiplique.

En términos concretos, en lo personal, ¿qué aprendizajes te trajiste?

El concepto del liderazgo adaptativo, identificar qué es un desafío adaptativo, qué es un desafío técnico, para mí fue como una explosión: un antes y un después. Mirar, en mi caso, mi organización, las cosas que estoy haciendo, hacia dónde queremos ir, cómo abordar estos desafíos adaptativos, fue clave. También cosas simples. Por ejemplo, cómo formular preguntas. Mirarme al espejo y preguntarme qué tipo de liderazgo tengo y cuál quiero tener, o cuáles son las brechas que tengo que mirar más en profundidad y poder abordarlas.

¿Cómo crees que esta red podría generar un impacto a nivel país?

Uno sabe dónde empieza y no dónde termina. Estoy empujando muy fuertemente que esta Comunidad de Liderazgo tenga una proyección hacia adelante, más allá de las instituciones y las causas en las que cada uno está. Aquí hay personas que tienen un liderazgo importante, que hemos tenido esta tremenda oportunidad de formarnos, de crecer, de pegarnos un salto importante de crecimiento del ejercicio del liderazgo. Creo que quienes conformamos esta red de personas tenemos que ser capaces de ocupar un espacio que hoy, desde la sociedad civil, está vacío en el país. Lograr construir una voz común, que pueda incidir en la agenda pública, más allá de las instituciones que hoy está liderando cada uno. Hay una responsabilidad que trasciende los cargos y esa responsabilidad colectiva tiene que ser ocupada y puesta al servicio de toda la sociedad. Ojalá este espacio también sea una plataforma para que las personas puedan saltar a otros espacios, asumir nuevos desafíos y que otros también se vayan sumando.

¿Cómo crees que debiéramos buscar el bienestar de la niñez en el escenario de polícrisis que estamos hoy?

Entendiendo que el adulto/a que esa niña o ese niño serán mañana se funda en la niñez, en la experiencia que está teniendo hoy. Ese adulto no va a ser comprometido, ni va a tener una buena salud, ni un compromiso con la sociedad, si no conoce esas experiencias en la niñez. La sociedad civil tiene que generar las condiciones estructurales para que toda persona que nace en este país pueda desarrollarse en todas sus dimensiones, que tenga una vida sana, no sólo sana físicamente, sino que sana socialmente, biológicamente, espiritualmente. La sociedad civil tiene que tener una narrativa y una postura en eso. Si quieres construir adultos, personas comprometidas, viviendo adecuadamente su ciudadanía, convivencia cívica en paz, cohesión social, esas son experiencias que tenemos que tener y construir desde el momento que llegamos al mundo. La niñez merece un espacio de participación política y merece ser incluida en conversaciones con los grados de incidencia adecuada. No pueden ser ignorados y aparecer en la agenda cuando cumplen 18 años.

“Si quieres construir adultos, personas comprometidas, viviendo adecuadamente su ciudadanía, convivencia cívica en paz, cohesión social, esas son experiencias que tenemos que tener y construir desde el momento que llegamos al mundo”.



Nicole, al centro en la foto, señala que “estamos en un país que todavía no sabe vivir en la diferencia. Nos relacionamos y nos abrazamos solo con los que pensamos igual o similar, pero no sabemos cómo son aquellos que piensan distinto”.



PABLO HORMAZÁBAL

***“Algo que me hace ruido (en Chile),
y que hasta hoy me impresiona, es cómo
normalizamos la pérdida de talento”.***

Para Pablo Hormazábal, Ingeniero Comercial, el antes y después de su camino profesional lo marcaron los datos que descubrió haciendo su tesis sobre los predictores de ingreso a la universidad y los resultados de la PSU. “Siempre me ha gustado mucho leer informes de resultados, aunque suene bien fome”, dice entre risas. Revisando lecturas quiso analizar los resultados hacia atrás, por ejemplo, del Simce de una misma generación. “Empecé a ver cosas tan interesantes como cuánto afecta la cantidad de palabras y libros que hay en una casa para el desarrollo de las niñas y niños, y que estaría el mito de que habría diferencias en el peso o la altura que afectan y no es así. El desarrollo educativo tiene todo que ver con el entorno, entonces me obsesioné”, recuerda.

Hoy es Director Ejecutivo de la Corporación Formando Chile, entidad autónoma que se moviliza por derribar la actual desigualdad de oportunidades, involucrándose en el proceso educativo de los estudiantes, a través de la promoción de vínculos significativos en las comunidades de aprendizaje.

¿Cómo te marcó esa experiencia de la tesis?

No lograba entender esto de que el talento y el esfuerzo no eran suficientes, siempre me comió mucho la cabeza. ¿Por qué hay estudiantes en Chile muy talentosos, con mucha capacidad y compromiso, pero que el contexto es tan fuerte que no logran desarrollar todo su potencial? Otra cosa que me hacía mucho ruido, y que hasta hoy me impresiona, es cómo normalizamos la pérdida de talento. Incluso desde un punto de vista utilitario, con lo complejo que es encontrar talentos y con todo lo que implica, por qué estamos dispuestos a perder a personas muy talentosas y no les damos todas las herramientas para encauzar esos talentos.

Fueron esas reflexiones las que lo impulsaron a hacer clases y luego de terminar la universidad entró al programa Enseña Chile. “Para mí en esa experiencia hay un foco clave en el desarrollo de talentos porque era, y soy, un convencido de que está distribuido en todos lados, pero no así las oportunidades. Sentí que podía aportar con hartas ganas como profesor, que es un rol clave y fundamental”, recuerda.



Allí estuvo dos años y luego de sentir que ese ímpetu de explotar los talentos muchas veces choca con un sistema que complejiza o le pone freno esas oportunidades "decidí trabajar en gestión de comunidades educativas, que es donde estoy hoy. La Corporación Formando Chile trabaja por la educación, pero desde un rol más de gestión", cuenta. Para Pablo la responsabilidad con quien recibe los programas siempre lo ha movilizado. "Es súper importante que lo que hagas tenga impacto, que mueva la aguja. Esa mentalidad de que puedas ver cuánto influye tu programa en el desarrollo de quienes lo reciben, porque si no, hay que reajustarlo y hay que ser maduro para eso. Siento que mi mayor aporte en mi trabajo actual, es poder estructurar este modelo de crecimiento y escala. Cuando entré a la Corporación éramos cuatro personas, ahora somos 22 y el presupuesto se ha multiplicado por nueve. Creo que todo eso tiene que ver con crear un modelo que avanza y es ligero, que avanza, no tan rápido, pero sabiamente. Eso es algo que me pone muy feliz y que antes no se daba", dice.

Pablo forma parte de la segunda generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga y como parte del programa viajó a Estados Unidos para ser parte de la pasantía internacional *Emerging Leaders* de la Universidad de Harvard. Cuenta con honestidad que cuando le llegó la invitación "sentí reconocimiento. Porque cuando vi el perfil de lo

que estaban buscando y me invitaron a postular, pensé que podría no salir, porque eran personas con más experiencia que yo", recuerda.

¿Cuál es el mayor desafío que ves en el Chile de hoy?

Desde mi experiencia y desde donde he trabajado, creo que un desafío muy importante es que todas y todos nos sintamos, con todo lo que conlleva la palabra, parte de este país. Puede sonar bien trivial, pero para "sentirse parte", hay que estar integrado al país y para sentirlo es necesario que las personas reciban los servicios que requieran. Para mí, el desafío más importante es poder entregar a todos los habitantes servicios y derechos dignos, de una calidad que le permita a cada uno desarrollarse en el proyecto de vida que quiera y que ese desarrollo no dependa del origen.

¿Cómo te ha transformado ser parte de la segunda generación de la Comunidad de Líderes de Colunga?

Para mí esta convocatoria fue un punto de inflexión para confiar en que lo que estaba haciendo iba por un buen camino y reforzar que pueden haber liderazgos como el que yo sueño tener y al que aspiro. También me ayudó a ver dónde estoy ahora y creo que es súper sano ver qué expectativas hay sobre ti. Eso me sirvió mucho. Adquirir herramientas tan concretas como las que nos entregó el programa, son cosas que en verdad

cambiaron mi trayectoria de liderazgo. Hay perillas que estoy ajustando por las herramientas que adquirí, entonces tuvo un impacto previo y también actual.

¿Cómo ha sido compartir con el grupo?

Ha sido muy enriquecedor aprender de las experiencias de otros. Para mí es clave aprender de cosas que les pasaron a otros y cómo las solucionaron: eso aporta inmediatamente en mi desarrollo, porque no inventas la rueda, si no que partes desde más adelante. Algo que también fue súper interesante de aprender y de ver, fue darme cuenta de que los mayores temas de conversación o discusión sobre el rol de liderazgo, eran exactamente los mismos, sin importar el lugar donde cada uno está o el ámbito en que se trabaja, o la edad; es el rol el que se enfrenta a esos desafíos. Esta generación y la anterior están compuestas por perfiles que son muy potentes. Creo que si trabajamos juntos, debiésemos impactar en el sistema.

¿Cómo con estas experiencias se pueden generar cambios que se traduzcan en una mejor niñez para el país?

Quienes hemos sido parte de la Comunidad de Liderazgo Colunga tenemos la responsabilidad de compartir todo lo aprendido con la sociedad civil, con la red. Cada persona trabaja en una organización, fundación o corporación que llega a un público importante, pero también muy específico para todo el problema que hay. Entonces, para cada uno hay una responsabilidad, y una parte clave es la generosidad, compartir lo aprendido para que otras organizaciones tengan la posibilidad de aprender con nosotros y, por ejemplo, puedan implementar mejor sus programas lo que, en mi caso, tiene como consecuencia, por ejemplo, que los estudiantes, los profesores y las comunidades escolares puedan recibir programas de mejor calidad, lo que repercute directamente en su desarrollo. Creo que hay un camino lógico muy armado: con un liderazgo con una buena formación, los programas en los que trabajamos pueden mejorar y pueden potenciar más el desarrollo de los estudiantes y de las comunidades escolares.

Desde tu área, ¿cuál crees que es el desafío más importante que tenemos como país y cómo toda esta experiencia podría aportar a ello?

El desafío más grande que tenemos en educación es que todas y todos los estudiantes tengan las herramientas para desarrollarse al máximo, sea cual sea su proyecto de vida: que tengan todas las herramientas de formación y el abanico de información para ese desarrollo. Desde mi trabajo, eso está muy ligado al reconocimiento y formación de la carrera docente, al trabajo con equipos directivos y que toda la comunidad educativa tenga un sistema que le permita

aportar a este gran propósito, que es el desarrollo de vida de las y los estudiantes. Que los incluya a todos y así ningún estudiante talentoso y comprometido no reciba todas las herramientas para desarrollarse. Que todos tengan un espacio digno, con profesores bien remunerados y con una carga justa de clases. Que el equipo directivo pueda poner el foco en el aprendizaje de sus estudiantes, que no haya diferencias entre lo urbano y lo rural, por ejemplo. En resumen, que el estudiante de la comuna A y la comuna Z tenga un estándar de calidad educativa que sea superior a lo que reciben hoy.

¿Cómo te gustaría que fuera la niñez en Chile?

Sueño con una niñez que tenga sus derechos garantizados, algo que suena tan básico, pero es tan complejo, y que sean de calidad. Que sea una niñez que cuente con todas las herramientas para desarrollarse al máximo como cada una y uno quiera. Y que nunca más el origen condicione el desarrollo de una niña o niño en Chile.

“Para mí, el desafío más importante es poder entregar a todos los habitantes servicios y derechos dignos, de una calidad que le permita a cada uno desarrollarse en el proyecto de vida que quiera y que ese desarrollo no dependa del origen”.



XIMENA CALCAGNI

***“Una buena sociedad para los niños
significa una buena sociedad para todos”.***

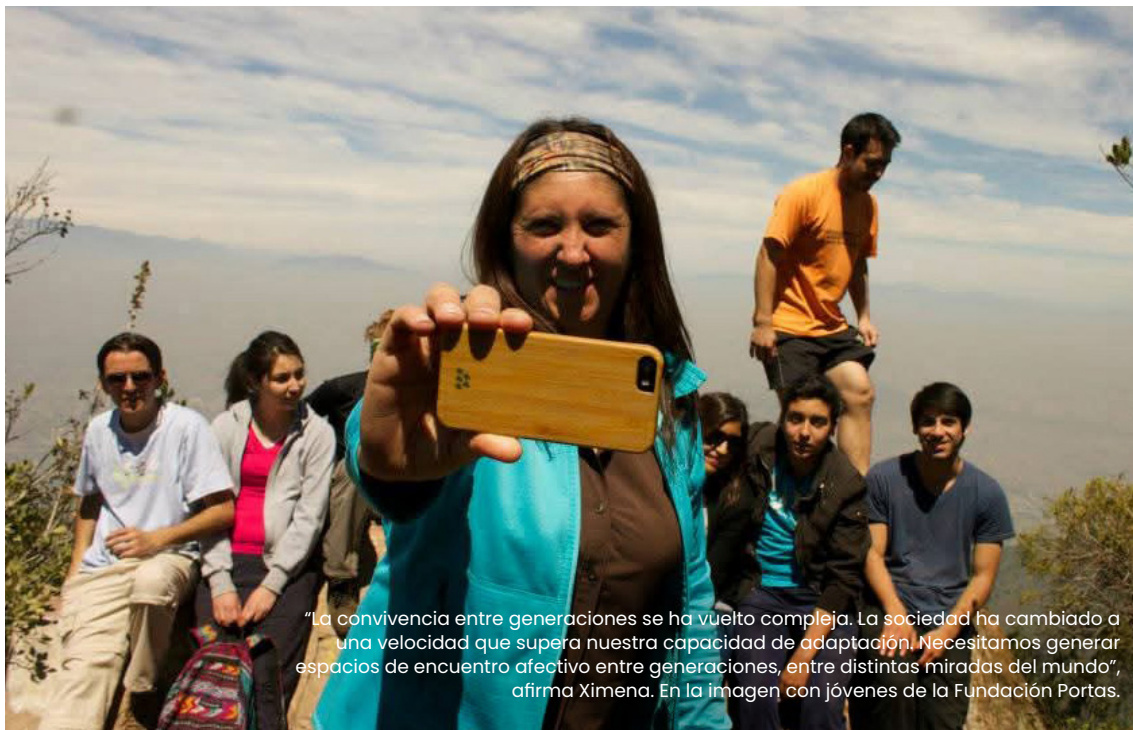
Con una formación como psicóloga y coach ontológica, Ximena Calcagni cuenta que, cuando estaba en el colegio, siempre participó de instancias donde experimentaba la invitación a querer cambiar el mundo. Cree que eso tiene que ver con que siempre se sintió muy querida y cuidada por su familia. “Sentir que, si yo tuve eso, me gustaría que otros también lo tuvieran, me pasa particularmente con los niños. El derecho a ser querido, cuidado, a crecer en lugares amorosos, a crecer en la belleza, tener derecho a que te quieran... Me parece que son derechos básicos para cualquier persona. Y eso hoy día no lo tenemos, ni cercanamente”, señala.

Sus experiencias laborales han estado relacionadas con organizaciones vinculadas a la niñeces, juventudes y familia. Fue Directora Ejecutiva de la Fundación San José para la Adopción, Subdirectora Nacional de la Corporación María Ayuda, Directora Ejecutiva de la Fundación Portas y actualmente es parte del directorio del Centro Nacional de la Familia Cenfa

y Casa de la Paz. Hoy también es Presidenta del Consejo de Expertos del Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, Mejor Niñez.

¿Cuál es tu visión acerca de los desafíos del Chile de hoy? ¿Dónde están los nudos críticos?

He reflexionado mucho sobre eso, porque vengo trabajando hace tiempo con infancia y juventudes. Las residencias son, para mí, un termómetro social. Si hoy visitas una, verás niñas y niños expuestos a violencia, muchas veces víctimas de abuso sexual y maltrato físico y psicológico, negligencias graves en el cuidado, adicciones, retraso en la escolaridad y la crisis de salud mental es evidente. Hay una enorme necesidad de afecto y contención. Creo que hay un problema profundo en nuestras familias como espacios protectores y contenedores. Hoy ese lugar afectivo está poco disponible. Las personas están muy estresadas y exigidas. Esto genera una sociedad fragmentada y más violenta. Y eso me preocupa profundamente.



"La convivencia entre generaciones se ha vuelto compleja. La sociedad ha cambiado a una velocidad que supera nuestra capacidad de adaptación. Necesitamos generar espacios de encuentro afectivo entre generaciones, entre distintas miradas del mundo", afirma Ximena. En la imagen con jóvenes de la Fundación Portas.

¿Por dónde crees que debiésemos avanzar?

Uno de los desafíos más grandes que tenemos es recuperar una convivencia basada en el buen trato. Hemos naturalizado formas de violencia como por ejemplo los gritos, la descalificación o los insultos. Erradicar la violencia es un buen punto de partida, pero también debemos generar canales sanos para canalizar la frustración, como el deporte u otras actividades constructivas. Además, la convivencia entre generaciones se ha vuelto compleja. La sociedad ha cambiado a una velocidad que supera nuestra capacidad de adaptación. Necesitamos generar espacios de encuentro afectivo entre generaciones, entre distintas miradas del mundo. Las tecnologías también han transformado nuestras formas de convivir. Las redes sociales muchas veces generan un nivel de polarización y agresividad anónima que es brutal. Es fundamental aprender a convivir con las tecnologías y usarlas con mayor conciencia y respeto.

¿Qué te moviliza a involucrarte en temas tan complejos o poco visibilizados?

Tengo una especie de vocación por estar donde no se está mirando y por buscar soluciones. Por ejemplo, en la Fundación San José vi que nadie trabajaba con las mujeres que entregaban a sus hijos en adopción. Ahí había que estar. Creamos un área especializada, una residencia e impulsamos una modificación a la Ley de Adopción.

Lo mismo pasó en Portas, trabajando con jóvenes que eran primera generación en ingresar a la universidad. Nos dimos cuenta que muchos no terminaban sus carreras. Entonces comenzamos a generar redes con universidades, colegios, familias. Siempre estoy buscando cómo articular soluciones que no se han construido.

Ximena ha sido parte de la segunda generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga. Junto a varios de sus pares, a comienzos de este año partió a EE.UU. a la pasantía Liderazgos para el siglo XXI en la Universidad de Harvard. En ese momento estaba trabajando como directora del Proyecto Estratégico Casa Alma de la Corporación María Ayuda. La experiencia de la pasantía y la Comunidad coincidieron para ella con un momento importante de cambio. "Esta experiencia me devolvió una mirada más amplia y sistémica de los desafíos de nuestra época, me abrió a la posibilidad de hacer cosas distintas, volver a estudiar, dedicarle más tiempo a la docencia, la consultoría como una forma de compartir experiencias. Ha sido una gran oportunidad", cuenta.

¿Qué más rescatas de esta experiencia?

Creo que ayuda muchísimo saber que hay mucha gente que estamos soñando, queriendo y trabajando cotidianamente por distintas causas, pero ninguno estamos ahí por temas económicos o de poder. Estamos porque queremos que el

mundo esté mejor, real y honestamente, más allá de nuestros egos. Ser parte fue sacarnos de nuestro ámbito de trabajo específico y ver que tenemos un fin mayor. Los cambios sociales requieren grupos de personas que soñemos y trabajemos juntos y para eso se necesita un período de conocimiento, de crear confianza. Pensar cómo hacer las cosas distintas y eso tiene que ver, primero, con el encuentro, el diálogo, con el detenerse y conocernos. En términos de herramientas, la propuesta de Harvard me dio varias concretas de trabajo, desde cómo se comprende a la organización, los problemas y las posibilidades.

¿Cómo fue compartir con este grupo?

Cada uno es absolutamente extraordinario. Juntarnos a todos y ponernos a conversar, fue muy enriquecedor. Una de las ideas que apareció es seguir formándonos juntos. Siento que eso también une mucho: seguir aprendiendo en comunidad, aprovechando las diversas experiencias que traemos. También considero que tenemos un desafío de articularnos como grupo, con las dos generaciones de la Comunidad y ver qué se nos ocurre: qué nos gustaría, cuál es el sueño de cada uno, para después hacernos preguntas grandes: qué es lo que necesita el país hoy, qué es lo que falta, cuáles son los referentes sociales que nos están faltando.

¿Cómo crees que esta Comunidad puede generar un impacto?

Este es un grupo de personas con valores, ética, propósito, ganas de ponerse al servicio y con sueños grandes. Siento que aquí hay una mística que a veces sentimos que está un poco perdida en la sociedad. Creo que puede generar un impacto porque son personas dispuestas a arremangarse y trabajar, que además son muy valientes en lo que hacen, muy comprometidos.

¿Qué crees que es lo que esta Comunidad podría entregarle al país?

Tiene algo que echo de menos en la sociedad en general: personas que son referentes, que están mirando más allá de los extremos y que ponen temas y grupos sociales de los que no se quiere hablar, o que son invisibles, para visibilizar ciertos temas constructivamente. Somos personas muy distintas y que trabajan en temáticas diferentes, y somos capaces de conversar, proponer, buscar puntos de encuentro para mejorar la situación de mucha gente que hoy lo está pasando mal. No son voces únicas, sino un buen coro. Le tengo muchas fichas puestas a este espacio.

¿Qué reflexiones acerca del liderazgo te ha despertado esta experiencia?

Creo que cualquier lugar de dirección o de liderazgo, requiere harto trabajo personal y colectivo. Si uno quiere hacerlo bien hoy en día, se

necesita mucha conciencia y humildad.

Reconocer que no tenemos todas las respuestas, que es necesario pedir ayuda, porque el liderazgo se construye con otros. Amigarse con los ámbitos de gestión, de planificación, de evaluación. Se requiere mucha escucha y flexibilidad.

¿Cómo crees que todas estas experiencias podrían ser un aporte para la niñez del país?

Me gustaría tratar de aportar a que todas las niñas, niños y jóvenes de nuestro país tengan derecho a vivir en un espacio amoroso, cariñoso, ser queridos, amados, cuidados y que puedan desplegarse con todas sus capacidades. Que generemos, como país, las condiciones para que cualquier niña y niño que viva en cualquier lugar, sea bienvenido, querido y cuidado, porque esa es una experiencia fundante en cualquier ser humano. Hay un arquitecto increíble y que sintetiza muy bien lo que me gustaría: Francesco Tonucci dice que una ciudad buena para los niños, es una ciudad buena para todos. Si logramos hacer ciudades amables para los niños van a ser amables para los adultos. Si se logra eso, a los adultos también nos va a llegar por añadidura. Sin duda, una buena sociedad para los niños significa una buena sociedad para todos.

“Que generemos, como país, las condiciones para que cualquier niña y niño que viva en cualquier lugar, sea bienvenido, querido y cuidado, porque esa es una experiencia fundante en cualquier ser humano”.



RODRIGO BUSTOS

“Cuando educamos en derechos humanos, derribando los discursos de odio y humanizando las historias, podemos lograr grandes cambios”.

Si bien nació y creció en Italia, Rodrigo Bustos dice que nunca fue ajeno a lo que ocurría en Chile durante la dictadura de Augusto Pinochet. Sus padres, dirigentes políticos cuando ocurrió el golpe de Estado, fueron exiliados durante toda la década de los 80, tiempo en que Rodrigo participó de conversaciones políticas que se tenían en casa. Pero fue una vez acabada la dictadura, cuando regresó a Chile junto a su familia, que tomó conciencia de lo que realmente había pasado mientras estaba fuera.

Su infancia y adolescencia estuvo marcada por sucesos que forjaron su identidad y lo impulsaron, inevitablemente, a querer hacer un país más justo y a proteger los derechos humanos. Es abogado de la Universidad de Chile, lugar donde fue dirigente estudiantil y alcanzó la presidencia de la FECH en 2002. Durante casi diez años fue jefe de la Unidad Protección de Derechos, Legislación y Justicia en el Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) y actualmente es el director ejecutivo de Amnistía Internacional en Chile.

Su historia de vida lo motivó a recorrer, hace un par de meses, las ciudades de Roma, Nápoles y casi toda la región de Apulia en Italia, gracias a una pasantía en la que trabajó con más de 15 organizaciones dedicadas a los derechos de las y

los migrantes. Esta experiencia fue parte del programa de formación que le permitió ser parte de la Comunidad de Liderazgo Colunga, en su segunda generación.

¿Qué ha significado para ti esta experiencia?

Ya hace más de 20 años que he estado en distintos roles de liderazgo y nunca me había tocado estar en un espacio así, donde reconocieran mi rol como líder y me dieran herramientas para aprovecharlo aún más. Es un programa, a mi juicio, muy bien construido, riguroso, detallista y con objetivos muy claros. Conocí a otros líderes y en conjunto se ha construido una dinámica muy bonita de equipo. También tuve coaching individual y fue muy útil, sobre todo en el aspecto profesional y personal. Después vino la pasantía que autogestioné y resultó súper enriquecedora. Entonces, ante tu pregunta, creo que todavía no tengo del todo claro el impacto que va a terminar teniendo, pero sin lugar a dudas creo que me ayudará mucho a potenciarme y potenciar el trabajo que hago.

¿Cómo llegaste a esta pasantía y cuáles eran tus expectativas?

Siempre tuve el bichito de hacerla. Tanto en Amnistía Internacional en Chile como a nivel global, trabajamos en la defensa de los derechos



“Cuando educamos en derechos humanos de esa manera, derribando los discursos de odio y humanizando sus historias, podemos lograr grandes cambios. Esto es algo que me traigo y que voy a tratar de implementar”, enfatiza Rodrigo sobre sus experiencias en la pasantía. En la foto, en Italia, junto al principal barco italiano que rescata personas migrantes.

de las personas migrantes refugiadas, algo que hoy, con Trump (en la presidencia de Estados Unidos), en Europa o en Chile, se piensa siempre mucho en cómo restringir sus derechos. Entonces me está tocando mucho trabajar eso y dije, “¿dónde puedo aprender más sobre la estrategia que han tenido las organizaciones de derechos humanos respecto de estas políticas y sus narrativas?”. Y bueno, conozco mucho la realidad italiana porque crecí ahí. En Italia desde los 90 vivieron varias de las cosas que estamos enfrentando ahora en Chile, como por ejemplo la creación de internación de migrantes en el 98. Entonces, Italia era perfecto.

¿Qué es lo que más valoras de esta experiencia?

Muchas cosas. Lo que más rescato es que fue muy intensa, en tres ciudades distintas y pude conocer la experiencia de distintos lugares, de instituciones del Estado y de la sociedad civil. Estuve con un parlamentario en el Congreso, con académicos y personas migrantes, que vienen trabajando estos temas hace 30 años. También pude estar arriba del principal barco en Italia que va a rescatar a personas migrantes, que vienen en botes muy precarios por el Mediterráneo. Entonces conocí muchas experiencias. De hecho, aunque no me pidieron hacer un informe extenso, lo estoy haciendo igualmente porque estoy sistematizando toda la valiosa información que recogí y que puede servir en mi trabajo, en Colunga y a otras organizaciones que trabajan aquí los temas migrantes.

¿Algo puntual que replicarías en Chile?

Pongo solo un ejemplo. Los dos días y medio que estuve en Nápoles, el barco Mediterráneo que se llama también Arellano, es un barco que ha salvado a más de 3000 personas en los últimos diez años. Lo abrieron por una semana para que la ciudadanía pudiera subir y conocer el trabajo que hacen. Entonces, en este contexto, cuando educamos en derechos humanos de esa manera, derribando los discursos de odio y humanizando sus historias, podemos lograr grandes cambios. Esto es algo que me traigo y que voy a tratar de implementar.

En ese sentido, ¿cuál es tu visión de Chile hoy y dónde crees que están los principales problemas?

La promoción de los derechos humanos está bajo amenaza. Hay una narrativa a nivel global donde, en diversos países, hay sectores políticos que están impulsando relatos muy antiderechos humanos o de derechos de algunos grupos y no son solo narrativas, también se han traducido en que algunos de estos sectores políticos lleguen al poder e impulsen políticas públicas y prácticas en contra de estos grupos y del marco derechos humanos. Esto también está ocurriendo en Chile. Estamos en un contexto donde, sobre todo muy fuertemente en los últimos cinco años, ha habido un retroceso muy importante respecto de entender que los derechos humanos son un piso mínimo que tenemos que buscar y asegurar a todas las personas, pero hoy día hay muchos cuestionamientos de los derechos de las personas migrantes y ciertos retrocesos en los derechos de la mujer y disidencias sexuales, al menos en narrativas.

¿Hay algún recuerdo específico de tu historia que te hizo querer trabajar por los derechos humanos?

Más que un recuerdo específico, me acuerdo de cuando llegué a Chile en el 91. Fue como una inmersión muy intensa en todo lo que había pasado en el país y lo que había vivido mi familia. A mi casa llegaba gente que había estado presa con mi familia o que eran familiares de personas desaparecidas, yo tenía 13 años. En mi casa había conversaciones muy rudas e intensas sobre este tipo de cosas. Acompañé a mi papá a ver presos políticos. A la vez, poco después de que llegué, el expresidente Aylwin dio a conocer el resultado del informe Rettig sobre ejecutados políticos en la tele, llorando, pidiendo perdón. Veía que Pinochet estaba como Comandante en jefe y decía barbaridades. Entonces llegué a un Chile que estaba viviendo todavía una situación compleja, donde veía mucha injusticia y sí, todo eso me motivó estudiar derecho y derechos humanos en particular.

¿Cuándo empezaste a sentir que eras un líder?

Empecé a tener algún rol de liderazgo cuando era estudiante universitario. Siempre tuve el bichito de la política y mis compañeros vieron algo en mí. Me propusieron, votaron y fui vicepresidente del Centro de Alumnos de Derecho y luego presidente de la FECH en 2002. Eran otro tipo de luchas, pero siempre hubo una conexión con los derechos humanos, especialmente por la defensa al derecho a la educación de todos y todas las estudiantes, que en ese tiempo se veía mucho más vulnerado. Desde entonces he podido liderar diferentes grupos en diferentes instancias, estatales y de la sociedad civil.

Ser parte de esta Red de Impacto que está generando Colunga ha significado formar una comunidad. ¿Qué acciones crees que podrían hacer en conjunto?

No creo que pasemos a ser una gran organización con una estructura, directiva, ni mucho menos, pero nos hemos conectado y trabajado en conjunto, y creo que pueden surgir iniciativas de articulación importantes. En mi caso tengo un paraguas grande de derechos humanos. Hay otros que trabajan en temas de niñez, otro que trabaja en temas de personas con discapacidad. En general, de distintas formas me puedo vincular con varias de las agendas de esas organizaciones, y aunque no tengo claro el cómo, sé que de distintas formas, vamos a tener iniciativas de articulación que sean potentes en la sociedad chilena actual.

Has trabajado en el Estado y en la sociedad civil. ¿Cómo crees que deben apoyarse para resolver de la mejor manera los problemas en los que trabajas?

Sí, incluso estando en el Estado, siempre tuve una patita en la sociedad civil. Considero que la sociedad civil tiene un rol central en cómo se

realiza política pública, por eso es muy importante que, desde aquí, pensemos en cómo incidir, no solo plantear cuestionamiento a los gobiernos, sino ser propositivos. En ese sentido, es necesario trabajar juntos y que el Estado aproveche los conocimientos de la sociedad civil.

Entendiendo que Chile y el mundo atraviesan por una polícrisis, ¿cómo crees que la sociedad civil puede aportar al bienestar de la niñez?

En los discursos públicos de autoridades se habla mucho de las niñas y niños primero, pero eso muchas veces no se traduce en políticas públicas. No se considera adecuadamente el interés superior de la niñez. Creo que lo que la sociedad civil puede hacer es fundamental. Conectando también la situación de la niñez con lo que sucede con distintos grupos marginalizados en derechos humanos, las niñas y niños muchas veces son discriminados en la sociedad solo por ser niña y niño, pero si, además, son migrantes, pueden ver restringido sus derechos por ambos elementos. O si son niñas y niñas además pertenecientes a una disidencia sexual, pueden ver también más restringidos sus derechos por la combinación de sus distintos elementos. Entonces, creo que es fundamental que una organización como Fundación Colunga y otras que trabajan en la niñez tengan siempre en mente esa interseccionalidad al momento de hoy día defender los derechos de la niñez.

“Las niñas y niños muchas veces son discriminados en la sociedad solo por ser niña y niño, pero si, además, son migrantes, pueden ver restringido sus derechos por ambos elementos”.



TAMMY PUSTILNICK ARDITI

“Si queremos acortar las brechas de género, tenemos que trabajar desde la primera infancia”.

Hace unos años, Tammy Pustilnick jamás imaginó que se le reconocería por su rol de liderazgo. Nunca estuvo interesada en esos cargos y, a diferencia de muchos de sus compañeros, ni siquiera perteneció a su centro de estudiantes; ni en el colegio ni en la universidad. Pero la vida la ha llevado por caminos inesperados. Su trayecto, según comenta, se ha dado de manera “orgánica”. Es cofundadora de Corporación Descentralizadas –que promueve la autonomía económica de las mujeres y liderazgo con perspectiva de género–, fue la primera abogada pro bono en la Fundación Iguales fuera de la región Metropolitana, Convencional Constituyente independiente por el distrito 20 (región del Bío Bío) y coordinadora de la Comisión de Armonización, y actualmente lidera la Dirección de Equidad de Género y Diversidad Sexual de la Universidad de Concepción.

Al momento de hacer esta entrevista, se encuentra en New Haven, EE.UU., recién comenzando el programa *Women’s Leadership* de Yale. Esta pasantía fue parte del programa de formación de la Comunidad de Liderazgo Colunga, al que desde el primer momento quería asistir. “Me interesaba este programa porque está diseñado específicamente para mujeres líderes y,

por los temas en los que trabajo, buscaba un enfoque que abordara lo que significa liderar desde esta perspectiva y que me permitiera compartir con otras mujeres. En estos dos días he podido confirmar que se genera un ambiente distinto: la confianza se construye más rápido, el espacio es seguro y hay menos temor a mostrar vulnerabilidad”, cuenta.

Desde tu perspectiva, ¿dónde crees que están los principales problemas en Chile?

Desde hace un par de años tengo una visión más allá de Chile, del mundo, que me genera bastante angustia. Me genera mucha angustia cómo estamos cada día más polarizados. Mi principal foco de trabajo es la igualdad e inclusión, donde todas y todos tengamos cabida y que, bajo la lógica de la diversidad, no todo es blanco y negro, pero siento desde hace un tiempo que la sociedad está ensimismada en exigir que solo podemos encajar en dos extremos. Hoy el que piensa distinto es un enemigo y eso deja poco espacio para el diálogo respetuoso y constructivo. Además, particularmente en los temas que trabajo, vemos que han habido retrocesos en otros países y en Chile, si bien por el momento solo lo vemos en los discursos, me da temor en lo que pueda concluir.

¿Sientes que eres alguien con un rol importante en esta situación y que podrías generar cambios?

Es una pregunta súper grande y me queda como gigante el poncho (se ríe). Pero tampoco quiero tener una falsa modestia. Sí creo que, con la trayectoria que tengo y en el lugar donde me paro hoy, tengo una responsabilidad. Hay un grupo de personas que confían en lo que digo y que, por lo tanto, a muy baja escala (vuelve a reír), o sea, Concepción, región del Bío Bío, algo puedo movilizar. Puedo aportar y lo he hecho, aunque sea desde cosas pequeñas. Uno de los momentos en que me he sentido más exitosa fue cuando daba apoyo legal gratuito para rectificar las partidas de nacimiento para personas trans en tribunales, antes de la Ley de Identidad de Género en la Fundación Iguales. Una vez, una chica trans me mandó una foto con su carnet nuevo, en donde aparecía el cambio de nombre legal, y me sentí súper exitosa. Generar impactos en la vida de otros en favor de la justicia ha sido uno de mis mayores éxitos profesionales. Ya sea rectificando una partida de nacimiento, acogiendo la denuncia de una víctima de violencia de género o apoyando la implementación de políticas que permiten conciliar la vida laboral y familiar. Entonces, no tengo timidez en decir que soy una persona que puede generar y aportar para solucionar algunos de los problemas que enfrentamos como sociedad. Pero también soy súper consciente de que es en una escala menor y que me gustaría algún día ampliar ese impacto.

¿Cuándo fue el momento en que le tomaste el verdadero peso a tu liderazgo?

Hay una palabra que usa mi marido para describir mi trayectoria que me gusta mucho y es que ha sido muy orgánica. He tenido la suerte de desempeñarme en distintos espacios, pero la mayoría de ellos no los he buscado. A través de ese camino me he dado cuenta del impacto de mi liderazgo. En 2018 fui elegida una de las 100 jóvenes líderes por El Mercurio y la UAI. Para mí eso fue algo impactante y por primera vez dije: “a alguien le está resonando lo que estoy haciendo”. Cuando fui electa Convencional, este pensamiento se reafirmó. Y cuando los votos de todos los sectores políticos, desde Republicanos hasta la Lista del Pueblo, me eligieron como coordinadora de la Comisión de Armonización, sentí un profundo orgullo y honor. Fue una confirmación de que mi liderazgo era convocante y movilizador, capaz de trascender las diferencias ideológicas.

“Si queremos acortar las brechas de género, tenemos que trabajar desde la primera infancia”.



Tammy dice que cuando fue escogida en el proceso constituyente como coordinadora de la Comisión de Armonización con votos de todos los sectores políticos, sintió “un profundo orgullo y honor. Fue una confirmación de que mi liderazgo era convocante y movilizador, capaz de trascender las diferencias ideológicas”. En la imagen, el último día que sesionaron.

Dices que se ha dado de manera orgánica, pero, ¿dónde nacen tus ganas de ayudar al resto?

Siento que haber estudiado Derecho en la Universidad de Chile me abrió un mundo. Siempre he sido una persona bastante consciente gracias a la crianza que me dieron mis papás, pero también venía de un mundo muy privilegiado. Cuando llegué a la universidad conocí otra realidad, principalmente en cuanto a las injusticias sociales. Después, con el paso de los ramos, me interesé mucho en el tema de derechos humanos. Incluso mi tesis la hice sobre la validez del matrimonio homosexual en Chile y me acuerdo perfectamente, porque era una época donde no se hablaba, ni por si acaso, de la Ley de Matrimonio Igualitario. Había personas que me preguntaban por qué estaba trabajando este tema si por mis notas, según ellos, podía ver otros temas “mucho más importantes”, como derecho tributario o corporativo. Pero cuando estudiaba Derecho de Familia me resultaba difícil comprender por qué, en un país laico, un contrato civil como el matrimonio excluía a dos personas por su orientación sexual. Esa lógica de discriminación fue un punto de inflexión para mí.

¿Y dónde, en tu propia historia, aparece este tema? ¿Tenías alguna cercanía con el matrimonio homosexual?

No, solo llegó. Para mí solo era una situación completamente ilógica e injusta. No soy lesbiana, en esa época tampoco tenía ninguna amiga o amigo cercano que fuera disidencia, y mucha gente me hacía la misma pregunta: “¿Por qué te estás metiendo en estos temas si no eres de la comunidad, no tienes un hermano, primo ni nadie que te haya acercado a pelear por esta causa?”. Y fue netamente en esta lógica de la injusticia.

Sobre el programa de Liderazgo de Colunga, ¿qué ha significado esta experiencia para ti y qué reflexiones te han surgido?

En un principio me motivó rodearme de gente que ejerce cargos de liderazgo y que está impactando positivamente en distintas áreas, porque podíamos conectar, colaborar y generar un impacto más inmediato y efectivo. Y no me ha decepcionado. Quedé sorprendida por la calidad del programa. Hace un tiempo estoy ejerciendo cargos de liderazgo, pero nunca había tomado ningún curso. Hemos tenido coaches increíbles y sobre todo siento que estuvo muy bien hecha la selección del grupo. Hay una diversidad de temáticas, vivencias y posturas, pero al mismo tiempo tenemos un grupo humano que nos mueve por un objetivo mayor y, en esa lógica, esa diversidad enriquece nuestra visión para lograr un impacto positivo en la sociedad desde los distintos lugares donde trabajamos.

¿Cómo crees que esta Comunidad podría generar un impacto en el país?

Me gustaría que pudiéramos tener mayor incidencia, aportar en la discusión de leyes o

políticas públicas. Quienes integramos la comunidad tenemos mucha experiencia trabajando temas relevantes para el país: pobreza, niñez, derechos humanos y urbanismo, por nombrar solo algunos. Un logro de esta Comunidad sería generar un espacio donde nuestras voces sean escuchadas y lograr incidir correctamente en aquellas personas que toman decisiones. Por ejemplo, en las candidaturas presidenciales. Que nosotros tengamos una propuesta respecto de temas que son relevantes de abordar y podamos incidir en los candidatos y candidatas, independiente de sus posturas políticas.

¿De qué formas la experiencia de esta comunidad podría aportar en los desafíos de tu trabajo?

Creo que lo más valioso de esta red es que me permite expandir mi alcance y, al mismo tiempo, generar alianzas claves. Recientemente, escribí una columna para La Tercera que fue reposteada por Colunga. No sé cuál fue su impacto exacto, pero el hecho de que me brinde la posibilidad de llegar a un público más amplio y aumentar el impacto de mis palabras es invaluable. Colunga es una organización de la sociedad civil altamente respetada a nivel político, y formar parte de su red de Liderazgo nos otorga mayor peso, nos permite ser escuchados de manera seria y responsable. Además, entre quienes integramos la Comunidad, nos validamos mutuamente por nuestras trayectorias y potenciamos nuestros proyectos. Asimismo, el espacio de Colunga y la pasantía me están recargando de energía, devolviéndome la inspiración y esperanza en un momento en que siento que he sido testigo de muchos retrocesos y resistencias, pero me ha dado un nuevo aliento para continuar trabajando por aquello que genuinamente creo correcto.

¿Cómo crees que, desde tú área, puedes aportar para generar cambios y lograr una mejor niñez para el país?

¡Me encanta esta pregunta! Una de las razones de por qué me entusiasmó tanto cuando me contactaron de Colunga es que sabía que trabajaban con la niñez y sentí que era una oportunidad para hacer un cambio. Soy una convencida de que, si queremos acortar las brechas de género, tenemos que trabajar desde la primera infancia. Se habla mucho de que en la adultez debemos “deconstruir” los roles y estereotipos de género que nos enseñaron desde siempre. Esto no es fácil, porque implica un cambio cultural profundo. Pero si desde la primera infancia logramos criar y educar sin esos estereotipos, en el futuro veremos un impacto directo en cuanto a la disminución de brechas, discriminación y violencia de género en la adolescencia y adultez.



MARCELO MAIRA

“Somos un engranaje, un aporte en este camino de transformación cultural respecto a la educación inclusiva e integral, al desarrollo socioemocional y al bienestar de los niños y niñas”.

Desde su casa en Frutillar, región de Los Lagos, y en medio de las preparaciones para comenzar un viaje por Escocia, Inglaterra, Gales e Italia, Marcelo Maira se hace un tiempo para tener esta entrevista. Su viaje se debe a una pasantía autogestionada que planeó gracias al programa de formación de la Comunidad de Liderazgo Colunga, donde además de trabajar con diversas organizaciones, finalizará con un curso en el Centro Internacional De Loris Malaguzzi de Reggio Emilia. Marcelo es músico (de profesión y pasión), y educador (de oficio y pasión), y estas dos vocaciones lo llevaron a fundar y dirigir la Fundación Educativa Creatividad, Aprendizaje & Innovación (CAI). Gracias a su creatividad y liderazgo, ideó una metodología inclusiva para mejorar la calidad de la educación en Chile a través del juego, sobre todo de niñas y niños con necesidades especiales relacionadas al neurodesarrollo.

¿De dónde nace tu conexión con la música?

Desde chico fui una persona muy inquieta y con mucha habilidad física, pero también muy sensible. Entonces, tenía una activación, un sistema auditivo muy despierto y a los 5 o 6 años me acuerdo que mi profesora de primero básico me mostró la música. Lo hizo en colores, con el metalófono y de una manera muy lúdica. Ella me

abrió esa puerta. Después, un amigo muy querido, a los 12 años por cosas de la vida, me mostró la flauta y me conecté con esa acción. El tocar música requiere mucha perseverancia, pero requiere también el gusto por estar solo con otro cuerpo que te habla y que vibra, y mi personalidad conectó siempre con ese tipo de cosas.

Marcelo estudió composición y arreglos en música popular en la Escuela Moderna de Música entre 1999 y 2000, flauta en jazz en el Conservatorio Superior de Colonia (Alemania), y se perfeccionó en La Habana (Cuba). Años después, volvió a Alemania gracias a una pasantía y tuvo un punto de inflexión en su vida. Cuenta que en Wuppertal, trabajó con una orquesta de improvisación dirigida a través de señas, donde los propios músicos dirigían la orquesta con gestos muy simples. La música era bastante experimental, rara, ruidosa, pero era creada en el momento.

¿Cuándo conectas tu pasión por la música con ayudar a otros?

Me fascinó tanto esa experiencia con la orquesta de improvisación que, de vuelta en Chile, decidí replicarlo, y formé TárabusT Ensemble. Con esto me fui virando a lo experimental y dejé de lado todas las pegas que no me gustaban. ¡Hasta en funerales me llamaban para tocar! Entonces,



Marcelo dice que jamás pensó que “tenía habilidades para trabajar con personas autistas. Es algo que fui descubriendo”. Cuenta que el año pasado “impactamos directamente a más de 1500 personas, que es muy potente”. En la imagen en un taller de formación para docentes del Colegio Emprender de Osorno, como parte del Programa Desarrollo de la Escucha y Habilidades Socioemocionales.

estábamos en un ciclo de conciertos en Valparaíso, son esta orquesta de señas, cuando llegaron unos 30 estudiantes con discapacidad intelectual, todos tomados de las manos con sus profesoras. Se hacían notar porque nuestro público eran tres o cuatro personas normalmente, pero además, comenzaron a interactuar, y se estimulaban y movían de manera espontánea. Regresaron a la semana siguiente y terminaron dirigiéndonos a nosotros con signos muy sencillos: “toca tú”, “silencio”, “más fuerte”. Todo de manera muy espontánea. Ahí es cuando decido volcarme por completo y partir un proceso de experimentación sonora con personas con discapacidad.

¿Qué sentiste en ese momento, estando arriba del escenario y viendo a un montón de niños dirigiéndolos?

De una manera súper visceral y de la guata, sentí que estaba puro perdiendo el tiempo y me cuestioné todo lo que había hecho hasta el momento como artista. Sentí que hacía algo que carecía de sentido y me fui volcando hacia algo más social. Ahí conecté con un propósito que fui descubriendo muy profunda y cuidadosamente. Hubo un *crash* y, junto con gente maravillosa y muy talentosa, construimos algo que hoy día es un aporte concreto. Una metodología que transforma procesos de aprendizaje, donde abordamos la educación inclusiva con calidad óptima para todas y todos, sin importar su condición. De ahí, luego de un proceso muy largo, nace CAI. Entonces, fue muy potente ese momento y me hizo sentir que mi misión tenía que ver con abrir mi mundo para conectarme y poder agregar valor a la sociedad desde otro lugar.

¿Dónde crees que están los principales desafíos de la sociedad hoy y cómo podemos enfrentarlos?

Creo que la educación es el área que no se ha sabido llevar con la responsabilidad que merece. Se hacen avances, se habla mucho, pero todavía falta bastante para lograr una educación de calidad, porque hay candados sistémicos que no se han logrado resolver. En el caso nuestro, el tema de la de la inclusión, en 2023 salió la Ley TEA, que es un avance, pero todo lo que dice ya estaba en el enfoque de derecho y se decía en la Ley de Discapacidad que fue promulgada en el 2010 en Chile. Entonces, después de 13 años, se vuelve a decir lo mismo y es peor aún, porque los profes siguen sin preparación. Si queremos avanzar en política pública, tenemos que preparar mejor la bajada y puesta en marcha de esa ley. Hoy el Ministerio de Educación obliga a las escuelas, tanto públicas como privadas, a incluir estudiantes con alguna discapacidad del neurodesarrollo, pero no se hacen cargo de cómo los van a recibir. Nos hace falta coherencia, cohesión y entrega de herramientas, y eso se repite con muchas cosas.

Esos problemas se resuelven, en buena parte, con liderazgos preparados para esos desafíos.

¿Sentías que tú eras alguien que jugaba un rol en ese juego?

Desde antes no, jamás pensé que tenía habilidades para trabajar con personas autistas. Es algo que fui descubriendo. Partí muy de la nada con dos colegas haciendo talleres, y esto fue creciendo de a poco, muy orgánicamente hasta hoy. El año pasado impactamos directamente a más de 1500 personas, que es muy potente, pero nosotros no vamos a cambiar el mundo, ni el

sistema. Somos un engranaje, un aporte en este camino de transformación cultural respecto a la educación inclusiva e integral, al desarrollo socioemocional y al bienestar de los niños y niñas.

¿Cuándo te diste cuenta de que podías ser un líder?

Desde chico tuve una personalidad de liderazgo, entre amigos y en los deportes, pero en el colegio me decían que era un líder negativo porque era inquieto, impulsivo y me portaba mal. A pesar de eso, desde muy chico supe que tenía una fuerza y energía de explorador, un espíritu de liderazgo. Hace algunos años ni en sueños lo podía decir, no me sentía capaz, pero hoy sí, soy un emprendedor social.

Sobre el programa de Liderazgo Colunga, que incluye una pasantía fuera de Chile y decidiste autogestionar la tuya. Partes en unos días.

¿Cuáles son tus expectativas y qué aprendizajes te gustaría traer?

Cuando supe que podía armarla, se encendió mi espíritu explorador y no pude pensar en otra cosa. Vengo colaborando con gente en Europa que trabaja en educación, así que voy dos semanas a trabajar con programas de gobierno y fundaciones internacionales que han escalado sus programas a nivel de política pública. Voy a aprender distintas metodologías, casos puntuales y cómo identificar barreras. También voy a inspirarme y a activar redes. En el fondo mezclé cómo incorporar herramientas de liderazgo, pero también cómo incorporar herramientas técnicas para poder hacer mejor la pega en mi quehacer y que estén en la sintonía del quehacer de CAI.

Ser parte de la Comunidad ha significado, en el camino, crear una comunidad. ¿Cómo ha sido ser parte de este grupo y qué reflexiones te despierta?

Ha sido maravilloso encontrar gente con distintos propósitos, todos con una profundidad y compromiso tan potente que nos une. Las conversaciones son potentes y genuinas. Cada uno es una joya humanamente hablando y eso ha sido muy lindo. Queremos y vamos a seguir juntándonos, esto no puede acabarse ahora. Colunga quiere formar una red de impacto real, seguir empujando a estos líderes porque van a seguir haciendo cosas, independiente de la institución que dirijan. Y nosotros queremos seguir trabajando juntos como comunidad y estamos en eso, reflexionando hacia dónde apuntar para poder mover la aguja en algún área. El mundo no lo podemos cambiar, pero sí se pueden hacer adecuaciones, cambios y normativas que apalanquen transformaciones.

¿Tienes alguna idea concreta de los cambios que podrían generar en la realidad nacional gracias a este programa?

Creo que en temas de niñez vamos a poder incidir. Queremos impactar y asegurar las condiciones

“Si queremos avanzar en política pública, tenemos que preparar mejor la bajada y puesta en marcha de esa Ley (TEA). Hoy se obliga a las escuelas a incluir estudiantes con alguna discapacidad del neurodesarrollo, pero no se hacen cargo de cómo los van a recibir”.

propicias en residencias y centros de niñez, y sobre todo en cómo logramos transformar la capacidad de los docentes. Porque cuando se habla de la calidad de la educación del niño o niña, si no se trabaja con los profes y otros roles dentro de la educación, no vas a lograr nada. Nosotros hemos trabajado con miles de estudiantes, pero cuando nos vamos, el beneficio se va con nosotros. Por eso hoy día estamos haciendo un cambio bien importante, que es abrirnos más y trabajar con las bases curriculares del Ministerio (de Educación) y cómo, desde nuestra metodología y visión, podemos complementar y transformar ciertos contenidos específicos que son fundamentales para el desarrollo integral del niño o niña. Entonces, ahí es donde uno tiene que ver cómo puede quebrar y cambiar ciertos patrones que son parte del sistema. Hoy más que nunca hay que capacitar e instalar competencias en el manejo de aulas diversas y de estudiantes neurodivergentes, uno de los puntos críticos del contexto educativo.

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

A veces nos pasamos mucho tiempo en la reflexión que, sin acciones concretas, no valen nada. Nuestro trabajo nació a través de las experiencias con personas autistas con muchas necesidades de apoyo y fuimos modelando y midiendo la metodología. Esto que generamos en ese nicho es ahora un valor agregado para todas y todos, no solo para personas autistas. Entonces, ahí está lo interesante y esperanzador para nosotros. Tenemos que ponernos de acuerdo, identificar prioridades y estrategias concretas para poder instalar metodologías y crear acciones.



FLORENCIA MINGO

“El cambio social comienza con la educación y la participación activa de la comunidad”.

Florencia Mingo tiene formación profesional como psicóloga y profesora. Además, es directora ejecutiva y cofundadora de la Fundación Impulso Docente, que apoya a líderes educativos, educadores y técnicos con herramientas para que puedan seguir su ruta de desarrollo. “Creemos en el poder transformador de la educación y que se pueden generar cambios para que cada niña y niño tenga la oportunidad de alcanzar sus sueños”, cuenta. En su trayectoria ha tenido experiencias diversas que van desde enseñar en aula, trabajar para el sector público y en organizaciones no gubernamentales. Por ejemplo, fue asesora del Secretario Ejecutivo de la Agencia de Calidad entre 2019-2022, donde lideró la implementación del primer Diagnóstico Integral de Desempeño (DID) para salas cunas y jardines infantiles, logrando una cobertura del 80% de los centros educativos elegibles. También ha implementado programas que permiten el desarrollo de habilidades socioemocionales, talleres de capacitación para profesores y padres para fortalecer la colaboración comunitaria y lograr un mayor involucramiento en la educación de niñas y niños. “Estas experiencias han reafirmado mi convicción de que el cambio social comienza con la educación y la participación activa de la comunidad”, señala.

Revisando tu historia personal, ¿en qué momento crees que el tema de la educación te movilizó?

Creo que durante muchos años viví en una burbuja. Iba al colegio en Santiago desde Talagante y ese recorrido diario me permitía ver otras realidades. Pero fue con mi experiencia en el programa Enseña Chile cuando que esa burbuja realmente se rompió. Gracias a ese programa trabajé en una comunidad atravesada por el narcotráfico, con estudiantes y familias que me mostraron la complejidad de muchas realidades que desconocía. Más aprendí yo de mis alumnos que ellos de mí. Entendí que ese privilegio que había tenido no debía generar culpa, sino movilización. Pensé: si estoy acá, es porque tengo algo que entregar, algo que aprender. Me di cuenta de que tenía algo que hacer”.

Invitada a formar parte de la segunda generación de la Comunidad de Líderes Colunga, Florencia partió en enero de este año a la pasantía internacional en la Universidad de Harvard, Líderes para el siglo XXI. Cuenta que cuando estuvo en esa universidad hace cinco años, se quedó con las ganas de tomar ese curso, pero no pudo. “Y, gracias a las vueltas de la vida, pude hacerlo ahora. Iba con muchas expectativas, que se superaron con creces. Fue una súper buena experiencia”, dice.

¿Cuáles crees que son los principales nudos críticos sociales del país hoy?

Soy una persona muy optimista, y creo que Chile ha avanzado mucho en comparación con otros países en desarrollo. Hemos logrado mínimos importantes en pobreza, salud, vivienda y educación. Sin embargo, hoy enfrentamos un cierto estancamiento. Hay un *status quo* en muchos ámbitos: logramos cobertura, pero no necesariamente resultados. En educación, por ejemplo, hemos invertido mucho, pero no siempre con foco. Hay crisis de asistencia escolar y dificultades críticas en comprensión lectora o habilidades matemáticas básicas.

¿Por dónde crees que necesitamos avanzar?

Hoy necesitamos una inversión focalizada y un seguimiento riguroso. Si concentramos los esfuerzos, por ejemplo, en que todos los niños lean en primero básico, hacemos un seguimiento consistente y logramos las estrategias que nos permitan lograr resultados, podríamos salir de esa meseta. Aparte de lo técnico, creo que hay otros nudos críticos que tienen que ver con las mal llamadas “habilidades blandas”, que tiene que ver con promover la capacidad de escuchar, sentarse hablar con otro que piense distinto, fomentar el diálogo, la argumentación. Hemos perdido la práctica de escucharnos y encontrarnos con respeto, no se trata necesariamente de llegar a acuerdos. Recuperar eso es esencial.

¿En qué momento le tomaste el peso a tu liderazgo?

El liderazgo en general era algo que me generaba mucha incomodidad. No soy una persona que me gusta estar en el centro de atención y sentía que ejercer liderazgo era eso. Pero me he dado cuenta, y he aprendido, sobre todo con esta experiencia de la Comunidad de Colunga, que hay distintas formas de ejercerlo. Uno tiene que aprender a manejarlo estratégicamente. Y ahora es un tema que me interesa muchísimo, sobre todo después de esta pasantía, que fue algo que siempre soñé.

La pasión de Florencia con la educación dice que se vincula con su experiencia como profesora. “Al ver y conectar con el brillo de los ojos de los estudiantes cuando entendían las cosas, despertó en mí una pasión que hasta el día de hoy me tiene trabajando por este tema”, recuerda. Su experiencia en la sala de clases “realmente despertó mi vocación y compromiso por la educación a largo plazo. Por más esfuerzo, logros y desaciertos como profesora, sentía que había mucho pendiente y existía una necesidad latente de ayudar a nivel sistémico”, agrega. Así partió Impulso Docente, con la convicción y claridad “de que todos nuestros profesores tienen la vocación, pero se queman al poco andar y ahí es donde necesitan un impulso o una mano amiga que lo contenga y movilice al mismo tiempo”, señala.



“Uno de los roles que más me fascinan de la sociedad civil y el por qué estoy en Impulso Docente, tiene que ver con estar ahí para facilitar un proceso que se tiene que dar con el desarrollo de las capacidades y procesos que tiene el mismo territorio”, señala Florencia. En la foto en una actividad del Diplomado de Mentoría de Impulso Docente en Magallanes.

¿Cómo abordaste esa sensación?

Siento que la creación de Impulso Docente fue en respuesta a esa experiencia, porque me confirmaba lo importante que era hacer algo que fuese práctico y que se hiciera cargo de esa problemática con que carga el profesor. La creamos junto a tres compañeros de Enseña Chile, porque queríamos hacer algo que no fuera sólo desde la teoría, que era lo típico. Unirse cuando varios están viviendo lo mismo tiene una potencia enorme. Es lo mismo que estamos viviendo hoy en la Comunidad de Liderazgo de Colunga. Somos varios los que vivimos la misma experiencia y si somos varios los que sentimos dolores similares, nos unimos en una red o en el apoyo, y así encuentras ánimo, perspectiva y resiliencia. Todas las cosas que necesitas para seguir trabajando en un tema donde no hay respuesta fácil.

¿Cómo fue la experiencia de compartir con el resto de la Comunidad de Liderazgo en la pasantía?

Fue muy de conectar desde la humanidad, desde temas muy transversales. Antes de esta experiencia a varios los conocía, pero muy superficialmente. Entonces haber conectado desde un punto de vista más humano, más de pares, fue muy importante. Estar juntos en esta experiencia y que se fajaran en nosotros, genera un sentido de pertenencia que te hace sentir parte de algo, que trasciende a la persona y a las organizaciones en las que trabajamos. Si estamos haciendo esto juntos, es porque hay mucho que dar todavía, mucho que aprender, mucho que no sabemos y que está por venir.

¿Cómo crees que esta Comunidad de Liderazgo puede generar un impacto en el país?

Siempre digo que si uno no se siente parte, es muy difícil mover la aguja. Creo que este sentido de pertenencia que desarrollamos se tiene que seguir nutriendo. Siento también que varios y varias de la Comunidad pueden ser llamados a otras posiciones de mayor influencia y poder, donde lo que hemos aprendido en liderazgo debería mantenerse. Esto, sumado a sus experiencias desde la sociedad civil, significaría que contar con ellos sólo fortalecerá las instituciones.

Entendiendo que en Chile y el mundo estamos pasando por un momento de policrisis, ¿qué rol crees que debiese tener la sociedad civil?

La sociedad civil cumple mucho el rol de suplir al Estado para llegar a lugares donde no alcanza, la sociedad civil está ahí para hacer puente. Pero también tiene un rol súper importante de levantar alarmas, hacer diagnósticos, sugerencias. De acortar esa brecha entre el terreno, lo que realmente está pasando y lo que se piensa en las políticas públicas.

Hacer puente también entre entre las entidades, no solamente el Estado, universidades, empresas. Triangular para que se encuentren y vean que se pueden hacer sinergias juntos y lograr resultados. Creo que es uno de los roles que más me fascinan de la sociedad civil y el por qué estoy en Impulso Docente. Estar ahí para facilitar un proceso que se tiene que dar con el desarrollo de las capacidades y procesos que tiene el mismo territorio. Tratar de hacer esos puentes para que ese cambio y los procesos sucedan, es una responsabilidad de la sociedad civil. Somos catalizador de un efecto que sería muy difícil que pasara o se demoraría mucho más.

“En Impulso Docente creemos en el poder transformador de la educación y que se pueden generar cambios para que cada niña y niño tenga la oportunidad de alcanzar sus sueños”.



MARTÍN ANDRADE

“Si queremos un mejor país, debemos aprender a confiar en los procesos colectivos”.

Estudió Arquitectura y hacia el final de esa carrera, comenzó a involucrarse en iniciativas sociales y descubrir su interés por temas urbanos, “lo que finalmente cambió mi vida para siempre”, cuenta Martín Andrade. “Decidí renunciar a mi trabajo y cofundar la fundación Mi Parque con la convicción de que se podía y se debía cambiar los entornos degradados en Chile por nuevas áreas verdes, a través una colaboración público-privada. Hoy, Mi Parque ya suma más de 400 proyectos en Chile, vinculación internacional, y más de 1 millón de personas beneficiadas”, comenta con orgullo.

Luego, con la idea de impulsar cambios a gran escala, fue el primer Coordinador Nacional de Parques Urbanos en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU). Después de esa experiencia, y con el ánimo de seguir perfeccionándose, partió a estudiar a Australia, donde también trabajó en el equipo de planificación de la ciudad de Melbourne. Cuando volvió a Chile, fue Director del Parque Metropolitano de Santiago. Actualmente es Director Ejecutivo de la Corporación Ciudades, entidad cuya misión es disminuir la inequidad territorial en las ciudades. Dedicado hace más de 15 años a la búsqueda de soluciones para combatir la desigualdad territorial en áreas urbanas, Martín fue invitado a integrar la segunda generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga y, como parte su programa de formación, a participar de la pasantía internacional Líderes para el siglo XXI en la Universidad de Harvard.

¿Cuáles son los principales nudos críticos sociales que ves en Chile y por dónde crees que debiésemos avanzar?

Lo primero que me viene a la mente es la confianza. Creo que el principal desafío del país es generar confianza. Sin ella, es muy difícil avanzar. Cuando hay confianza, podemos ponernos de acuerdo, construir juntos. Me ha tocado verlo en distintos ámbitos, desde la ciudad hasta el espacio público y me parece clave. La confianza no solo debe existir entre las instituciones y la ciudadanía, sino también dentro de las mismas comunidades. Muchas veces se nos hace creer que somos más distintos de lo que realmente somos. Pero cuando uno trabaja con la gente se da cuenta de que hay muchos puntos en común. Por eso, para mí, todo lo relacionado con el diseño urbano y la ciudad ha sido una herramienta social, un espacio de encuentro. Y, por último, la confianza no se impone, se construye con coherencia y trabajo. Si queremos un mejor país, debemos aprender a confiar en los procesos colectivos. Y eso es lo que me motiva cada día.

¿Cómo se ha ido forjando tu liderazgo en el camino que has recorrido?

En general escucho mucho y eso creo que me ha dado también una forma de liderar que es muy participativa. Me ha tocado hacerlo en momentos difíciles, donde uno a veces tiene que ser una persona más reflexiva, el que dice “a ver, esperen un poco” o “no esperemos, avancemos”. Esas

cosas son pequeños detalles en la forma de liderar que creo me han hecho avanzar. He tratado de llevar esta lógica de la participación ciudadana, que partió en la Fundación Mi Parque, a todo lo que hago. Sentir que, por ejemplo, el diseño de los parques, plazas, tiene que ser participativo en todos los momentos: diseño, construcción e implementación. He tratado de hacer lo mismo en las distintas áreas en las que he trabajado. Si lo tuviera que resumir así, simplemente, es que diseño las cosas con las personas, no las concibo de otra manera, las trato de implementar en conjunto. Y, desde mi ámbito, soy un convencido de que si logramos ponernos de acuerdo en la ciudad que queremos, podemos construir un país mejor. Eso también diría que guía lo que hago.

¿En qué estabas cuando apareció la invitación a participar en esta Comunidad de Liderazgo?

Creo que parte de la energía que tengo para hacer las cosas, tiene que ver con conocer y vincularse con gente maravillosa. Vi en este programa la oportunidad de compartir y tener conversaciones con otros, porque muchas veces liderar organizaciones tiene también un ámbito solitario, sobre todo cuando estás todo el día en la vorágine. Fue muy esperanzador porque en Chile hay gente muy buena trabajando en las organizaciones sociales. Y lamentablemente con estas crisis de confianza, hablamos con pocos, estamos más tímidos. Para mí, al menos, ha sido un “aleonamiento”.

¿Con qué sensación te quedas de esta oportunidad?

Esta instancia que ha generado Colunga es muy enriquecedora. El poder compartir con gente increíble, es como cuando se dice “con ellos siento que iría a la guerra”. Esta red empuja a querer seguir haciendo cosas juntos. Pasa mucho que como estamos en un ecosistema eminentemente competitivo, más bien individualista y como no nos conocíamos tan bien, fue una instancia para de verdad conocernos, conversar sinceramente, entender los puntos de vista, conocer los contextos de cada uno más allá del personaje o rol de líder y fue maravilloso. Con este tipo de instancias se genera la confianza y es lo que posibilita todo el resto. En la medida en que se siga promoviendo esta vinculación, esta generación de confianza entre nosotros, estoy seguro que vamos a hacer grandes cosas.

Y en términos concretos, ¿qué aprendiste en la pasantía a nivel personal?

A valorar el tipo de liderazgo que uno tiene, que uno es único. Y creo que eso fue bonito en lo personal. Lo otro que para mí fue muy interesante fue aprender sobre lo importante, en el proceso de liderazgo, de tomarte el tiempo para entender bien un problema. Algo que puede parecer muy obvio, pero creo que la complejidad y multiplicidad de los temas, exige tener un liderazgo menos ansioso. Entender también que somos animales de costumbres y que por lo tanto, el diseño y los desafíos adaptativos son paso a paso. Volvemos



Martín, a la izquierda en la foto, en un proyecto de reforestación de Corporación Ciudades en el parque de Santa Rosa de Alto Hospicio. Él es un convencido de que si “logramos ponernos de acuerdo en la ciudad que queremos, podemos construir un país mejor”.

al tema de la ansiedad por la decisión, pero también la ansiedad por la ejecución. De alguna forma uno tiene que luchar contra las fuerzas que quieren todo antes. Y creo que el líder tiene que ser esa persona que también tiene que saber frenar para observar todos los ángulos. Es como al revés de estos tiempos, porque todo es inmediato, y a veces hay que resistir esta presión por la inmediatez de la decisión.

¿Qué crees que significa esta experiencia para aportar en los desafíos del país?

Tengo una columna semanal en una radio y ahí he insistido mucho en volver a creer en esta relación entre la sociedad civil, el mundo público, privado... Volvemos al tema de la confianza. Es parte de mi ADN y es parte también de lo que creo que podemos hacer nosotros en esta Comunidad. Debíésemos tratar de ayudar a volver a recomponer el espíritu de estas organizaciones y tenemos un llamado potente a volver a articularnos. Hubo un momento donde la comunidad de organizaciones fue muy potente, había más épica y siento que con estas crisis de confianza nos vinimos abajo, cada uno se metió en lo suyo, empezamos a competir y esa épica se fue. Y justamente creo que instancias como esta pueden ayudar a reconstruirla. En lo particular, desde la Corporación Ciudades estoy tratando de recomponer la épica desde lo que llamamos "coaliciones". Hay muchas instituciones sociales, pero cada una tiene un ADN distinto y se desvela por cosas distintas. Entonces se trata de englobarlas en torno a grandes temas y tener un actuar más gremial, por decirlo de alguna manera. Creo que ahí se pueden generar estos espacios de épica, de trabajar todos juntos en pos de causas comunes. Nosotros, por ejemplo, estamos trabajando en modo coalición el tema de la crisis climática (Barrios por el Clima), junto con otras cinco organizaciones que invitamos y con la idea de que se sigan ampliando más.

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

Primero, hay que ser muy consciente de que todos en el espacio que estamos tenemos que ver fórmulas de vincularnos con la niñez. Es fundamental ser conscientes de que niñas y niños no se nos pueden quedar debajo de la mesa en lo que estamos haciendo. Esta instancia que propicia Colunga también puede ser una buena fórmula de empezar a poner eso en el chip. Por ejemplo, en el tema que yo trabajo, ¿cuánto participan los niños en los temas de ciudad? En Melbourne me tocó trabajar en algunos proyectos con temas de niñez y ellos tienen un directorio de niños vinculado con

la municipalidad y ese directorio tiene un presidente. Ellos (niñas y niños) están en ese ADN de cómo se conforma la ciudad.

¿Y eso por qué no ocurre en Chile?

Aquí hay una dificultad que existe, pero tiene que motivarnos a pensar cómo acortar esa brecha con la niñez. Si no es posible incluirlos en las instancias que tú participas –ya sea diseñando, implementando proyectos, acompañando–, hay que generar eventualmente espacios paralelos. Muchas veces siento que hoy día, en ciertos temas, la comunicación principal de esta cuestión es la urgencia, el miedo, la proyección fatalista, que puede ser muy inmovilizadora. Las cifras y los reportes sirven, pero en el fondo, ¿dónde está la solución? ¿Dónde está la bajada concreta? Creo que ahí es importante generar coaliciones. Movilizarse en torno a temas, a través de un diagnóstico, encausar. Y para saber cómo avanzar, tengo que priorizar los temas urgentes y entender cuáles son las posibilidades que tengo, definir áreas de acción y así podría seguir hasta la concreción. Es muy importante hacer un camino, más que quedarte con el dolor de la fatalidad.

“Cuando hay confianza, podemos ponernos de acuerdo, construir juntos. Me ha tocado verlo en distintos ámbitos, desde la ciudad hasta el espacio público y me parece clave”.



EMILIA GONZÁLEZ

“Me gustaría un Chile en el que todos nos sintamos vistos, respetados y valiosos”.

Se define a sí misma como “Ingeniera comercial de formación e inconformista de corazón”. “El trabajo en sociedad civil y el sector público han sido la forma de canalizar esta mezcla”, explica Emilia González, quien reflexiona: “el cambio social no pasa sólo por declararlo, sino por organizaciones capaces de realizarlo y apoyar a quienes están en primera línea, y mis roles siempre han tenido que ver con buscar mejores maneras para que estas organizaciones logren cumplir su misión”.

A lo largo de su carrera, ha transitado por distintas temáticas de niñez, partiendo por La Protectora de la Infancia, la Fundación Chile y el Sename en su período de cierre, desde roles de desarrollo, implementación y estrategia. Actualmente, dirige el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI), donde cuenta que tiene “la oportunidad y desafío de influir estratégicamente en el ecosistema de la filantropía, en Chile y Latinoamérica, promoviendo una forma colaborativa, osada en transformaciones sociales y ambientales, abierta al cambio y los desafíos globales, participativa, consciente de su poder, limitaciones e impacto”, señala.

Invitada a ser parte de la segunda generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga, y participar

de una pasantía internacional en la Universidad de Harvard, ya de vuelta de esta experiencia cuenta que sus expectativas fueron “superadas con creces. Hubo un muy buen diseño de cada una de las etapas que pasaron”, recuerda.

¿Cuál es tu visión del Chile actual y dónde crees que están los principales nudos críticos sociales?

Le tengo fe a Chile. Creo que, aunque a veces tendemos a pensar en que todo se está cayendo a pedazos, Chile es el país en el que quiero vivir y al que quiero aportar. Nos veo como un país desafiado a asumir nuevas condiciones para su desarrollo y bienestar, a adaptarse y reencauzar sus energías, pero tengo fe en que lo lograremos. Considero que lo más crítico para avanzar en una gran épica que no deje a nadie atrás, es lo desconectados que estamos. La baja cohesión social, los índices de desconfianza, con poca credibilidad en las instituciones. Tenemos vacíos de liderazgo en el espacio público, cuesta atreverse a proponer algo distinto y buscar espacios de diálogo. La sensación de comunidad más allá de mi círculo inmediato se ha ido perdiendo, se marca mucho la diferencia entre “los míos y los otros”. Crecí en una zona rural, y extraño esa forma de relacionarse más horizontal, desde lo humano, desde la idea que vamos todos en la misma micro.

¿Por dónde deberíamos avanzar?

Creo que, para conectarnos más, hay una oportunidad muy potente para la sociedad civil y la filantropía. Todas estas son organizaciones que surgen espontáneamente para dar respuesta a problemas de la sociedad y así generan conexión entre personas diversas. Desde sus experiencias diarias cuentan con conocimientos de primera fuente sobre lo que funciona y lo que no, y pueden desarrollar más su capacidad de dialogar con el Estado, las empresas y la ciudadanía, en virtud de una causa común. Desde ahí, creo que, como sector, tenemos una responsabilidad de ejercer ese poder político para dar visibilidad a temas que se van quedando atrás en la agenda pública, pero que si no se atienden, generan más exclusión, injusticia y desafección en las personas.

¿En qué momento te sentiste involucrada con temáticas que son complejas y que han tenido que ver con tu camino profesional?

Vengo de una formación familiar de responsabilidad pública, en el sentido que me inculcaron que las capacidades que uno tiene puede usarlas solo para uno mismo o para otros. Mi mamá es psicóloga y trabajó siempre en entornos de mucha vulnerabilidad y me angustiaba y enrababa cuando me contaba las frustraciones de su trabajo. Pero también admiraba sus logros y el cambio que hacía en la vida de sus pacientes. Con el tiempo entendí que, si bien mis talentos no iban por el trabajo directo con niños, sí podía poner mis habilidades más analíticas, más heredadas de mi papá, al servicio de distintos temas o causas, y he tenido la suerte de poder hacerlo durante más de 15 años. Cuando salí de la universidad me fui a trabajar a La Protectora de la Infancia, una organización que en ese momento tenía más de 120 años y era casi desconocida en el mercado, pese a ser una fundación muy grande. Entré desde el área de marketing, donde buscaban a alguien para apoyar el levantamiento de fondos. Al poco andar, mi jefa me mandó a empaparme de historias. “No me sirven sólo los datos del Excel, tienes que saber de qué color son las puertas”, me dijo. Fui a las residencias, a los programas, hablé con equipos, vi de cerca realidades durísimas y también la alegría de los niños en los jardines, el alivio de las familias al sentirse acogidas, los logros de los estudiantes.

En este punto, Emilia cuenta una experiencia que marcó un antes y un después en su vida personal y profesional. Visitando una residencia de lactantes con un grupo de donantes, uno de ellos hizo una pregunta a la directora en voz alta. “Dos niños, de no más de tres años, se pegaron a la pared, bajando la cabecita. Esos niños asociaban una voz masculina a peligro. Esa imagen me quebró. ¿Qué le había pasado a ese niño tan chiquito para que

una voz grave lo hiciera querer desaparecer?”, recuerda. Entonces decidió que tenía que aprender más de la niñez. “Estudié políticas públicas para buscar respuestas. Y aunque lamentablemente no hay soluciones perfectas, sí hay caminos que vale la pena avanzar”, agrega.

Sobre la visión de su propio liderazgo, reconoce que no le gusta estar en el centro. “Pero he entendido que hay distintas formas de liderar y que cuando uno tiene la oportunidad de influir, tiene también la responsabilidad de hacerlo bien. El liderazgo no es una cruzada individual, es una construcción colectiva. No es que yo sea ‘la líder’ de nada, pero estoy en una posición desde la cual puedo aportar. Y lo hago porque creo que, entre varios, se pueden lograr los cambios que necesitamos”, señala.

¿En qué estabas cuando llegó la invitación a participar en esta Comunidad de Liderazgo?

Llegó en el momento más oportuno posible. Estaba terminando mi año de aterrizaje en el CEFIS, iniciando una planificación estratégica. Un poco abrumada por las posibilidades y las múltiples aristas por las que podíamos avanzar, siendo un equipo chico, para cumplir con nuestras tres líneas de acción, financiarnos, ser un apoyo real a las organizaciones que trabajan con nosotros. El entorno ha cambiado mucho en los 10 años desde que se fundó el Centro y necesitamos ajustarnos. Necesitaba intensamente un espacio para “salir al balcón” y compartir esas ideas con otros, para elegir bien qué papel jugar, y tomar nuevas herramientas para esta etapa. Estaba enterada de la primera generación de la Comunidad de Liderazgo y me parecía súper interesante la iniciativa, pero no esperaba que me convocaran.

¿Qué expectativas tenías?

Mis expectativas eran que fuese una especie de taller, un espacio de encuentro con pares, pero fueron absolutamente superadas. Aparte de la riqueza de los contenidos, el trabajo a nivel de grupo fue muy potente. Poder hacer esto con grupo donde casi naturalmente hay una conexión de propósitos, un relacionamiento de lo profesional y desde lo personal, se logró muy bien. Más allá de los aprendizajes técnicos, que nunca están de más, la calidad de vínculos que se fueron generando, superaron cualquier expectativa que tuviese.

¿Con qué sensación te quedas de lo que podría generar esta comunidad?

Creo que nos ayuda a ir desarrollando una mirada de sector, donde no necesariamente todos estamos de acuerdo en todo, pero compartimos un punto de vista y un modelo de operación distintivo en la sociedad. En la sociedad civil tendemos un poco al asambleísmo, a creer que tenemos que estar todos de acuerdo para entonces actuar en bloque. Y nunca vamos a estar



"Tenemos que trabajar fuertemente en ofrecer a la niñez una sociedad inclusiva, cohesionada, con oportunidades de desarrollo con otros y para otros", señala Emilia.

“El liderazgo no es una cruzada individual, es una construcción colectiva”.

todos de acuerdo porque, por definición, la sociedad civil es plural y diversa y nos gusta que sea así. En esta comunidad va surgiendo una visión colectiva de para dónde tenemos que avanzar, que tiene que ver con que las fundaciones se vean a sí mismas como un sector de la sociedad, se posicionen como sector valioso, vocal y activo, con conocimiento experto, y no sólo para lograr su propia sostenibilidad, sino para materializar cambios profundos en el bienestar de la sociedad. No es necesario que estemos de acuerdo en todos los temas. No todos tenemos que ir a todas las peleas, pero sí cuidar la reputación y la legitimidad del sector.

¿Cuál crees que es el rol de la sociedad civil para contribuir a una mejor niñez en Chile?

Más allá de las muchas fundaciones que hacen un tremendo trabajo directamente con la niñez, el total del sector tenemos que mostrar una sociedad donde se puede vivir con sentido, donde todas las niñas y niños se sientan parte, no sólo a futuro sino en el presente. Si no te sientes parte de la sociedad, eres presa fácil de cualquiera que te ofrezca pertenencia, como pasa con los grupos narco o los discursos extremos. En este sentido la sociedad civil tiene un rol muy importante. Ese espacio de visión colectiva, que antes tenía la iglesia o la política, hoy lo puede mostrar la sociedad civil. Mostrar a la sociedad civil como un conjunto, como un espacio de donde la gente se preocupa unos por otros, donde puedes entrar voluntariamente, donde todos tenemos algo que aportar. Mostrar el valor de la cohesión, de la conexión. Tenemos que trabajar fuertemente en ofrecer a la niñez una sociedad inclusiva, cohesionada, con oportunidades de desarrollo con otros y para otros.

¿Cuál es el Chile que te imaginas?

Me gustaría un Chile en el que todos nos sintamos vistos, respetados y valiosos. Que soñemos juntos un país del que todos nos sintamos parte, avanzando y contribuyendo. Un país donde todos somos necesarios y capaces de aportar, desde nuestra diversidad, a una sociedad más humana.



EDUARDO TORO

“El materialismo y la inmediatez nos están jugando una muy mala pasada, porque no están dando espacio para el encuentro y ese es el lugar donde se generan las confianzas”.

Desde 2020 este ingeniero civil es director ejecutivo de Conecta Mayor UC, fundación que busca conectar a las personas mayores con la sociedad, promoviendo un cambio cultural que fomente su participación y mejore su calidad de vida. Antes trabajó en Techo y en los ministerios de Energía y de Desarrollo Social y Familia, pero más atrás en su historia, Eduardo Toro participó desde su época universitaria en proyectos sociales y fue asumiendo responsabilidades en la gestión de iniciativas.

Liderar no fue algo que decidió de un día para otro, sino que se fue dando naturalmente a medida que se involucraba en distintas causas. “Me di cuenta de que podía generar impacto cuando entendí que no bastaba con hacer un solo proyecto, sino que era necesario crear estructuras que permitieran multiplicar los esfuerzos y escalar las soluciones”, cuenta.

Entre sus experiencias más relevantes destaca cuando en plena pandemia de COVID, y a propósito de una campaña de ayuda a nivel nacional, recibió la invitación para enfocarse en las personas mayores de escasos recursos. “Tuve, entonces, el desafío de diseñar la estructura e

implementar la Fundación Conecta Mayor para llegar, en primera instancia, a 80 mil personas mayores con alimentos y un smartphone especialmente adaptado para ellas, lo que implicó además gestar alianzas con el 97% de los municipios de Chile”, recuerda.

Invitado a participar en la segunda generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga, también fue parte del grupo que viajó a EEUU para ser parte de la pasantía Liderazgos para el siglo XXI en la Universidad de Harvard. Cuenta que en este proceso el enfoque en la formación de liderazgo ha sido clave. “Muchas veces, quienes trabajamos en lo social no tenemos acceso a herramientas de gestión y planificación estratégica. Este espacio ha sido un lugar para fortalecer esas capacidades y ampliar la visión sobre cómo generar cambios sostenibles”, enfatiza.

¿Cuáles crees que son los principales nudos críticos sociales del país?

Creo que el camino de la justicia y del progreso en Chile, requiere de más solidaridad y más fraternidad, que van absolutamente de la mano. Más solidaridad en el sentido de comprender que el bien del otro también es mi bien. No sólo como

un acto de caridad, sino que tiene que ver también con un acto de justicia. Entender que mi máximo potencial lo logro en la medida que el otro también está en su máximo potencial. Y para eso se requiere el acto gratuito de querer que a la sociedad completa le vaya bien. Eso también requiere de fraternidad, entendernos todos de alguna manera como hermanos y como parte de una misma causa, que es una mejor sociedad. Una donde, a mi parecer, el norte debiese ser una sociedad más humana. Obviamente empatizo porque muchos pueden velar por sus propios intereses, pero que eso no sea un desvelo que pasa a llevar a otros.

¿Cuál es tu diagnóstico del Chile de hoy?

No es novedad que hay una crisis de confianza, pero que también va de la mano con una crisis de la materialidad y de lo inmediato. Creo que el materialismo y la inmediatez hoy en día nos están jugando una muy mala pasada, porque no están dando espacio para el encuentro y ese es el lugar donde se generan las confianzas. No están dando espacio para la innovación y para la creatividad, que es lo que se frena debido a la inmediatez. Nos estamos transformando en una “máquina de hacer salchichas”, donde es fácil que las ideas preponderantes aplasten a las ideas minoritarias, cuando muchas veces las ideas minoritarias son las más transformadoras. Con eso me refiero también a grupos, iniciativas, proyectos, que pueden ser justamente soluciones o alternativas mucho más sostenibles. Lo inmediato también tiene que ver con la necesidad de ver resultados rápidos, que nos tienen en una máquina que no nos permite ni siquiera disfrutar el camino hacia el éxito. Nos falta ver el éxito en el recorrido también.

¿En qué momento sentiste que podrías tener un rol de liderazgo en la resolución de ciertos problemas?

Siempre pensé en trabajar con grupos de personas excluidas, en la búsqueda por promover la justicia social. Y la verdad es que he descubierto un mundo gigantesco trabajando para personas mayores, que efectivamente nos atañe a todos, entonces ha sido súper interesante. Mi vocación de liderazgo nace en la universidad. Y más que como una vocación de liderar, fueron las ganas de poner la gestión al servicio de una necesidad, que vaya más allá de las propias. Lo que me hace sentido no tiene que ver con gestionar un proyecto que me genere beneficios personales, sino que tiene que ver con gestionar proyectos que movilicen y que generen beneficios para otros. Movilizar para que sean muchos los que generen cambios.

Una de tus fortalezas ha sido la articulación de redes y la vinculación entre distintos sectores. ¿Cómo has logrado construir estos ecosistemas de colaboración?

La clave ha sido siempre apostar por el trabajo colectivo y la generación de alianzas estratégicas. En Conecta Mayor UC, logramos articular un ecosistema que involucró a la academia, el sector privado, el mundo de las comunicaciones, la sociedad civil y el Estado. Esto nos permitió implementar proyectos de gran alcance, como la entrega de dispositivos digitales a personas mayores en todo Chile durante la pandemia de COVID. Uno de los aprendizajes más importantes es que el trabajo en red no solo amplifica el impacto, sino que también permite garantizar la sostenibilidad de las iniciativas. A través de colaboraciones con empresas, medios de comunicación y organismos públicos, hemos logrado instalar el tema del envejecimiento en la agenda social y política del país. Además, la incidencia en políticas públicas ha sido un pilar fundamental. No basta con hacer intervenciones a pequeña escala; el verdadero cambio ocurre cuando logramos que estas temáticas sean consideradas en la toma de decisiones a nivel nacional.

¿Qué significó para ti recibir la invitación a participar en la Comunidad de Liderazgo Colunga?

Fue un reconocimiento inesperado y una oportunidad invaluable. El programa me permitió compartir con otros líderes que están enfrentando desafíos similares en distintas áreas. La posibilidad de aprender de sus experiencias y construir redes de apoyo ha sido un gran aporte. Estoy convencido de que hoy el liderazgo en Chile tiene un sistema jerárquico y muy solitario, cuando en realidad requiere hacerse en comunidad. Así, este programa sirve para ir armando un ecosistema no solo de líderes que va en aumento, sino que líderes de calidad. De esta comunidad, al conocer sus testimonios, sospecho que muchos darán grandes saltos a otros espacios y aportarán en la toma de decisiones nacionales, pues hoy se encuentran movilizando grandes temas en beneficio de toda la sociedad.

¿Cómo esta experiencia de la Comunidad de Liderazgo puede aportar a los desafíos del país?

Creo que tenemos un doble desafío, primero visibilizar y difundir, y lo segundo, es hacerlo de manera unida, lo que en sí mismo es un desafío gigantesco. Quizás las organizaciones de la sociedad civil debiésemos actuar más como gremio, poniéndonos un poquito más de acuerdo



para poder generar más incidencia. Por ejemplo, si queremos realmente que se apruebe un proyecto de ley en el Congreso, quizás la sociedad civil tiene que ponerse de acuerdo en las 10 prioridades que queremos e ir todos juntos a insistir por ese proyecto de ley. Si queremos que las empresas sean más inclusivas, quizás la sociedad civil en conjunto tiene que armar un decálogo de cuáles son los 10 requisitos mínimos para que las empresas sean inclusivas. Mucho de esto ya se está haciendo, y hay buenos ejemplos, pero aún nos falta para transformarlo en una cultura de trabajo más sistémica.

¿Desde dónde crees que la sociedad civil podría aportar para un bienestar de la niñez?

Es fundamental promover espacios de encuentro. Desde mi causa, creo que a las niñas, niños y, sobre todo, a los adolescentes les haría bien un poco de pausa, dejar de mirar sólo lo inmediato, lo material, y así poder proyectar en el tiempo, pensar en el largo plazo. Pensar en construir no para uno, sino que también para los que vienen. Y ahí creo que los mayores tienen un montón para contribuir y las organizaciones tenemos mucho que aportar para producir esos encuentros.

“El camino de la justicia y del progreso en Chile, requiere de más solidaridad y más fraternidad, que van absolutamente de la mano. Más solidaridad en el sentido de comprender que el bien del otro también es mi bien. No sólo como un acto de caridad, sino que tiene que ver también con un acto de justicia”.



BLANQUITA HONORATO

“En Chile, hacen falta líderes que busquen el bien común. Creo que con esta generación buscamos justamente eso”.

Psicóloga y Magíster en Administración Pública, Blanquita Honorato ha dedicado su carrera a velar por el bienestar integral de la niñez y adolescencia. Comenzó hace 15 años, cuando recorrió todos los Centros Residenciales de Administración Directa (CREAD) y demás programas del Servicio de Protección con motivo del rediseño del Sename, donde vio que el hacinamiento era el menor de los problemas. Esa fue la primera vez que se enfrentó a la realidad de la infancia vulnerada en Chile y se decidió a trabajar por sus derechos. Desde entonces ha sido parte del Estado y la sociedad civil. Fue directora ejecutiva de la Fundación Padre Semeria, y la Fundación Candelaria Apoya, también estuvo cuatro años en la Subsecretaría de la Niñez, primero como jefa de la División de Promoción y Prevención y más tarde como subsecretaria, durante el segundo gobierno del expresidente Sebastián Piñera.

Ser parte de la segunda generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga la motivó a tomar nuevos desafíos. Hoy es la administradora municipal de San Miguel y es primera vez que no tiene un cargo estrechamente relacionado a la niñez. “Es una posición de liderazgo, porque es la segunda autoridad después de la alcaldesa. Y, claro, ahora veo otros temas, pero el liderazgo no tiene que ver con el tema, sino con las cualidades que uno tiene y de no ser por esta experiencia, no hubiera tomado el desafío de probar esas cualidades en otras áreas”, señala.

¿Cuál es tu visión de Chile hoy día? ¿Dónde crees que están los principales problemas o nudos sociales y cómo podemos avanzar?

Creo que, como país, estamos mejor de lo que nosotros mismos decimos. Hay una visión muy negativa. Hace 30 o 40 años, las cosas eran distintas y hoy hay más oportunidades, hay más conciencia del respeto a los derechos humanos y los derechos de las distintas personas. Si bien estamos pasando por varias crisis, estamos mejor de lo que la gente en general dice que está. Ahora, creo que la principal crisis es de liderazgo. Los líderes actuales se mueven más por el poder que por el liderazgo en sí mismo. Siento que los partidos políticos y las autoridades buscan poder en vez de llevar a los chilenos a un mejor lugar.

¿Sientes o sentías desde antes que podrías ser una líder?

Sí y no. Es parte de lo que hemos trabajado en el programa de la Comunidad de Liderazgo de Colunga. He estado en posiciones de liderazgo y sé que lo hago bien, pero siempre está la duda de saber si soy lo suficientemente buena y la culpa de decir que soy buena. Tengo cuatro niños, entonces también me pasa que siento esa culpa de la madre trabajadora que nunca se siente suficientemente buena en ningún lugar. Por eso, si bien sé que tengo las capacidades para ser líder, a veces me siento en deuda o en falta.



Al centro de la imagen, Blanca Honorato junto a otros representantes de la sociedad civil, en un encuentro con el Director del Servicio de Protección Especializada, Claudio Castillo, en el que discutieron cómo apoyar a jóvenes cuando egresan del sistema de cuidado alternativo. A la derecha de la foto también está Margarita Guzmán, de fundación Sentido, quien formó parte de la primera generación de la Comunidad de Liderazgo Colunga.

¿En qué momento te diste cuenta de que podías ser una líder y marcar una diferencia?

Más que un momento, la vida me ha dado oportunidades. Cuando me nombraron subsecretaria (de la Niñez) pensé que si me pusiera las pilas y quisiera avanzar en esta línea, podría tener puestos de más autoridad. Y es lo que me gusta, liderar lo público. Entonces, sí, creo que fue ahí. Después, con esta experiencia como parte de la Comunidad de Liderazgo Colunga, siento que he encontrado esos espacios de mejora donde puedo ir explorando nuevas formas de ejercer liderazgo y que me podrían llevar a ser una mejor líder.

¿Cómo ha sido tu trayectoria, tu camino hacia este punto?

Desde chica he estado en estas posiciones, fui presidenta de curso, presidenta del centro de alumnos del colegio, después de la universidad. La mayor parte de mi vida he estado en estas posiciones, es algo innato que me surge. Después, la subsecretaría fue clave, un momento para replantearme y en el que decidí que era necesario generar más habilidades. Allí me di cuenta de que, si uno quiere incidir y ser un buen líder, tienes que prepararte más. Así podría aportar bien a las oportunidades que me estaba dando la vida. Entonces, la oportunidad de Colunga fue increíble. Me abrió otros espacios, me sacaron de mi zona de confort, conocí otras personas y formas de trabajo, y también otras temáticas.

Fuiste directora ejecutiva de la Fundación Padre Semeria y de Candelaria Apoya. ¿Cómo fue esa experiencia trabajando en la sociedad civil?

Tiene cosas buenas y malas. Por una parte, tiene toda la flexibilidad que el Estado no tiene. Uno

puede apalancar recursos y colaboración de privados, que es más difícil en el sector público, porque hay más restricciones y reglas, más burocracia. En cambio, en las fundaciones hay más libertad de acción. Pero también hay un cambio generacional. Los directorios de las fundaciones sienten que son beneficencia o de caridad. Siento que, para las generaciones con las que me muevo, es algo mucho más profesional, donde los valores personales no dictan la manera de ejecutar un programa o iniciativa. Ese fue mi mayor desafío.

¿Cómo describirías el momento en que te diste cuenta de que había un problema en la sociedad que no se había podido resolver y que tú podías aportar?

Siempre supe que había un problema. Pero me di cuenta de que había una solución cuando salí de la universidad. Ahí entendí que podía trabajar en esto y hacer un cambio. En la medida que me fui moviendo hacia esa dirección, pude ver que las posibilidades eran muchas. Quizás no era lo más lucrativo, ni lo más fácil de abordar en la vida profesional, pero sí era muy gratificante y eso le gana a cualquier otra cosa.

¿En qué estabas cuando te invitaron a ser parte de la Comunidad de Liderazgo Colunga?

¿Consideras que, de alguna forma, fue un punto de quiebre en tu carrera?

Era la directora ejecutiva de la Fundación Candelaria Apoya y estaba en búsqueda de ese espacio de formación que me permitiera ejercer posiciones de liderazgo con mayores herramientas de las que sentía que tenía en ese momento. Y sí, fue un punto de quiebre en varios niveles. A nivel

profesional, primero, uno puede tener oportunidades y tomarlas, pero en general me muevo en el mundo de la niñez, que es pequeño, y uno tiene ahí cierto reconocimiento, pero que te reconozcan desde fuera, para mí ya era un honor. Lo segundo, un punto de quiebre gigante fue que sabía que necesitaba más herramientas, pero entre los aprendizajes y la gente que conocí, me di cuenta de todo lo que me faltaba. Para mí siempre es bueno un desafío. Este me abrió otras puertas a tratar de superarme y eso me encanta. Ya en lo personal, siempre he tenido la culpa de la mamá que trabaja, me siento en falta tanto en mi casa como en la pega. Pero este reconocimiento me hizo pensar que quizás no voy tan mal.

Y hablando de Harvard, tú asististe al programa *Emerging Leaders*. ¿Qué expectativas tenías de esta pasantía antes de llegar?

Tenía muchos nervios. Estar lejos de mi casa era una cosa, pero además temía no dar el ancho. Es parte de mi “rollo” interno. Uno se imagina que la vida es distinta y que la gente es mucho mejor que uno, entonces no sabía si iba a cumplir bien con esto. Pero llegué allá y fue como si se me destapara un lado del cerebro. Me abrió un mundo de oportunidades, conocimientos, habilidades y contactos que ni siquiera estaba dentro de mis expectativas. Entonces fue muy sorprendente y enriquecedor.

¿Qué aprendizajes concretos pudiste adquirir con la experiencia?

Creo que son tres aspectos. Primero, conocí personas que hacen cosas muy distintas a mí y con ello me di cuenta de que el liderazgo es muy parecido en los distintos contextos. A pesar de hacer cosas diferentes, encontramos puntos en común en nuestras habilidades. La experiencia de otros siempre es muy enriquecedora y uno no debe sesgarse por los contextos de dónde vienen, sino que abrirse más. Por otra parte, aprendí las habilidades del siglo XXI, que son muy distintas a las habilidades de liderazgo con las que me educaron, que tienen que ver con el poder o la autoridad. Las que aprendí tienen que ver más con una cosa colaborativa y adaptativa de los distintos perfiles con los que uno trabaja. Lo tercero, es que a veces uno tiene miedo y se corta las alas, pero así se pierden muchas oportunidades. Más allá del conocimiento, creo que este es uno de mis grandes aprendizajes.

¿Qué ha significado para ti esta red de liderazgo y cómo crees que podrían impactar a nivel nacional?

Para mí, esta Comunidad de Liderazgo ha sido eso también: una comunidad donde uno puede recurrir a gente que antes no conocía y pedir ayuda. Es una red de apoyo de líderes, algo que no tenía y ha sido muy valioso. En Chile, hacen falta líderes que busquen el bien común. Creo que con

“A pesar de hacer cosas diferentes, encontramos puntos en común en nuestras habilidades.

La experiencia de otros siempre es muy enriquecedora y uno no debe sesgarse por los contextos de dónde vienen, sino que abrirse más”.

este grupo buscamos justamente eso. Podemos incidir en los distintos ámbitos donde nos vamos moviendo y generar espacios de mejora en la sociedad. Considero que el aporte que hace Colunga es fundamental al dar esa oportunidad de formar buenos líderes que trabajen para el resto.

Y desde tu área de trabajo, ¿cuál crees que es el desafío más grande o importante que tenemos en este momento?

Voy a hablar desde lo público y, desde ahí, creo que el desafío más grande es volver a ganarse la confianza de la gente y que quienes ocupen los puestos de liderazgo de verdad estén preparados para ejercerlo. Esto va unido: lo primero se logra con lo segundo, en el sentido de que un líder real, genera la confianza que requieren las personas a las que está liderando.

¿Cómo crees que desde tu área de trabajo podemos generar cambios que se traduzcan en una mejor niñez en el país?

Siento que los temas de niñez han sido como un botín político. En el sentido de que los puestos de autoridad de estas temáticas, en general, no han estado ocupados por personas que sepan del tema ni estén preparados. Esto lo estoy diciendo históricamente. Pero seguimos avanzando. La creación de la Defensoría de la Niñez y de la Subsecretaría de la Niñez crean el marco institucional para mejorar, pero es necesario asegurarnos de que quienes estén en esas posiciones no busquen el poder por el poder, sino que quieran mejorar la vida de los niños y niñas, especialmente los más vulnerables de Chile.





