

INTRODUCCIÓN

En distintas ciudades de Chile, cerca y lejos de Santiago, hay mujeres y hombres con formación de excelencia que cada día se encuentran cara a cara con las desigualdades más profundas del país. Profesionales que podrían haber elegido otros caminos, pero que en algún momento —en una sala de clases, en un barrio sin áreas verdes, en una maternidad pública, en una comunidad costera que nadie escucha— decidieron que eso que veían no podía seguir igual. Que debía cambiar. Aunque ese cambio tomara años. Aunque requiriera construir desde cero, con pocos recursos y mucha convicción.

Fundación Colunga lleva años encontrándose con esas personas. Y hace ya tres cohortes decidió hacer algo concreto con esos encuentros: construir una comunidad. Una red donde esos líderes y lideresas pudieran detenerse, mirarse, reconocerse como parte de un mismo tejido y crecer juntos. Así nació la red de liderazgo Fellow Colunga, un programa que en el mundo tiene referentes conocidos: Ashoka —que desde 1980 identifica y acompaña a emprendedores sociales que transforman sistemas enteros— o la Fundación Skoll —que apoya a quienes escalan soluciones a los problemas más urgentes del planeta— otorgan a quienes pasan por sus procesos un sello que es mucho más que un título: es la señal de que esa persona pertenece a algo más grande que su propio proyecto. Con ese mismo espíritu, Colunga acuña hoy el sello de fellow Colunga.

Con este anuario celebramos el cierre del ciclo de formación de la tercera cohorte: 15 líderes y lideresas de la sociedad civil que trabajan en educación, cultura, urbanismo, migración, niñez, salud y medio ambiente. Con esta nueva generación, la red suma 50 fellows distribuidos a lo largo del país. Juntos representan algo que Chile necesita con urgencia: una sociedad civil más articulada, más consciente de sí misma como sector y más capaz de actuar con una mirada común sobre los desafíos del país.

Porque ese es el propósito central de este programa. Antes que cualquier otra cosa, la red de liderazgo Fellow Colunga busca fortalecer el ecosistema de la sociedad civil chilena: que sus líderes se conozcan,

colaboren entre sectores que pocas veces conversan y construyan juntos una capacidad de incidencia que ninguno podría desarrollar en soledad. Desde Colunga estamos convencidos de que ese ecosistema fortalecido es, a su vez, uno de los caminos más sólidos hacia una sociedad que pueda ofrecer bienestar real y sostenible a sus niñas y niños.

¿Por qué importa tanto ese fortalecimiento? Porque la sociedad civil chilena es uno de los grandes motores del desarrollo del país. Sus organizaciones implementan programas donde el Estado no llega, innovan donde la institucionalidad tarda y sostienen el tejido social en los momentos de mayor fragilidad. Y sin embargo, sus líderes suelen trabajar solos, con recursos escasos, sin tiempo para detenerse ni espacios para encontrarse con quienes enfrentan desafíos similares.

El programa existe precisamente para cambiar eso. A través de sesiones de coaching individual, encuentros con referentes que han construido la sociedad civil chilena durante décadas y pasantías internacionales autogestionadas —en Stanford, en organizaciones pioneras de España, Italia, Colombia, Costa Rica o Kenia—, este proceso no solo entrega herramientas: devuelve perspectiva, amplía horizontes y construye comunidad. Quienes han pasado por él no vuelven iguales. Vuelven con alianzas que antes no existían, con una comprensión más profunda de su propio liderazgo y con la certeza de que sus proyectos forman parte de algo más amplio.

Este programa es posible gracias al compromiso compartido de tres organizaciones que creen en el mismo horizonte: Fundación Colunga, la Fundación Huneus-Quesney y Open Society Foundation. Juntas impulsan la convicción de que Chile necesita una sociedad civil vigorosa, con liderazgos que incidan en las políticas públicas y construyan los cimientos de un país donde cada niña y niño pueda desarrollar todo su potencial.

Las historias de estas páginas son la mejor evidencia de que ese camino ya está en marcha.





Urbanismo y participación ciudadana

JAVIER VERGARA PETRESCU

“Las calles son un laboratorio de confianza”.

Hace quince años, el arquitecto Javier Vergara Petrescu tuvo una idea que a nadie le hizo sentido: sacar las mesas a la calle, cortar el tránsito y organizar una cena comunitaria en pleno espacio público. El propósito era provocador: demostrar que una vereda o una calzada podían convertirse en el escenario de un encuentro entre vecinos que nunca se habían hablado. Cuando pidió los permisos municipales, la respuesta fue una mezcla de desinterés y desconfianza. “No era algo que se hacía. ¿Por qué lo iba a hacer?”, recuerda.

Pero Javier insistió. Desde Ciudad Emergente, la fundación que dirige, se dedicó a probar metodologías de urbanismo táctico —intervenciones rápidas, participativas y de bajo costo— para transformar espacios públicos en lugares de encuentro. Lo que partió como un experimento sin referentes locales fue ganando terreno: reportajes en prensa mostraron cómo las calles de Bellavista y Bellas Artes se llenaban de color y de gente. Cinco años después de esos primeros ensayos, aparecieron las primeras licitaciones públicas con metodologías de urbanismo táctico en ChileCompra, la plataforma

donde el Estado publica sus contrataciones. Que figuraran ahí significaba que el sector público las reconocía como un servicio legítimo. Para Javier, fue una victoria silenciosa: la innovación urbana dejaba de ser una rareza y empezaba a tener un lugar en la institucionalidad.

Hoy, Ciudad Emergente ha trabajado en más de 10 países de Latinoamérica y en múltiples regiones de Chile impulsando nuevas formas de hacer ciudad. Una de ellas, son las calles para la infancia, una metodología para recuperar los entornos escolares y hacerlos más seguros para niños y niñas, transformando el espacio alrededor de los colegios en zonas donde jugar, caminar y encontrarse sea posible sin riesgo. “Cuando uno hace estas intervenciones, son para todos —madres, padres, jóvenes—, pero hay un impacto directo en la infancia”, explica Javier. El trabajo incluye además una propuesta de cooperación internacional con la organización peruana Sistema Urbano liderada por Mariana Alegre, docente de la Universidad de Harvard y más de 36 municipios de Perú para transferir estas metodologías de ciudad para la infancia, con el

apoyo de ONU Hábitat y la fundación de origen mexicano FEMSA.

Pero cuando llegó la invitación a ser parte de la red de liderazgo Fellow Colunga, Javier estaba en un momento de tensión. Ciudad Emergente funcionaba, tenía resultados concretos, pero enfrentaba un nudo que, según él, conocen bien las organizaciones que innovan desde la sociedad civil: ¿quién paga por esto? “El financiamiento público opera a través de licitaciones rígidas que dejan poco espacio a la experimentación”, describe. “El mundo privado aporta, pero es limitado. Y en Chile se castiga el error. Somos aversos al riesgo: si las cosas no funcionan, las castigamos, y no incentivamos que las personas se atrevan a hacer cosas distintas”.

El programa de liderazgo, enfatiza, le ofreció algo que no tenía: un espacio para detenerse. “Yo estaba en el día a día haciendo, haciendo, haciendo. Los espacios del programa me permitieron hacer una pausa y preguntarme por qué lo estoy haciendo, cómo lo estoy haciendo, cómo debería cambiar la forma en que lo hago”. Fue un punto de inflexión. Antes del programa, Ciudad Emergente era buena planificando y ejecutando proyectos. Después, Javier dice que empezó a distinguir entre planificar y tener una estrategia. “Las buenas ideas no cambian el mundo; las organizaciones cambian el mundo”, repite, como un mantra que trajo de Stanford, donde realizó su pasantía internacional en un programa ejecutivo para líderes de organizaciones sin fines de lucro.

De ese viaje volvió también con una convicción sobre el poder de las historias. “Por muchos datos que recojamos, si no los anclamos en historias concretas de personas —cómo le afecta la vida al señor Juan Carlos, a la señora Juanita—, es muy difícil que lo que hacemos convenza a un alcalde o genere cambio. Las decisiones pasan por emociones, no solo por datos”.

El programa, además, le abrió puertas laterales: conocer las iniciativas de otros convocados. Con Nicolás Vázquez, que trabaja en ópera, con Carolina Ramírez en música, con Francisca Elgueta en educación, Javier fue tejiendo vínculos inesperados. “Con distintas personas he logrado generar un doble clic para ver cómo empezamos a hacer cosas en conjunto”. También encontró aliados directos: organizaciones de la red que trabajan en infancia, como Escala Común y la Corporación Ciudades, con quienes proyecta potenciar las calles para la infancia a mayor escala.

Y ahí aparece la ambición que la pasantía reactivó: El Gran Malón. Un proyecto que antes de la pandemia reunía a más de 25 mil personas en un solo día, en más de 150 lugares a lo largo de Chile, para ocupar las calles y compartir entre vecinos. La evidencia muestra que esas jornadas reducen el crimen en un 23% y multiplican por seis la confianza entre los participantes. El COVID, el estallido social y la crisis de financiamiento de las fundaciones lo paralizaron. Ahora, Javier quiere relanzarlo.

“La desconfianza interpersonal en Chile es crítica”, dice. “Si vas donde una alcaldesa y le propones un proyecto con tal empresa y tal ONG, lo primero que pregunta es de qué color político son. Esa desconfianza impide que las ideas prosperen”. El Gran Malón, en su lógica, es una respuesta concreta a ese problema estructural: una fiesta ciudadana que demuestra que compartir la calle con desconocidos puede ser el primer paso para reconstruir lo que se ha roto.

En Stanford, mientras escuchaba sobre estrategia y escala, Javier pensaba todo el rato en lo mismo: “¿Cómo bajamos esto a la nueva versión del Gran Malón?”. La pregunta ya no es solo de Ciudad Emergente. Es de una red que funciona, dice, como una tribu donde la confianza se construye entre pares. “Es muy poco probable que personas que no se conocen terminen haciendo proyectos que cambien algo. Acá al menos está la fórmula para poder hacer cosas”.

“Las buenas ideas no cambian el mundo; las organizaciones cambian el mundo. Y si no logramos transformar lo que hacemos en historias que generen emociones, es muy difícil que convenzamos a un alcalde o generemos cambio”.



Javier Vergara en EE.UU reunido con expertos y colegas, compartiendo experiencias y proyectos para recuperar espacios públicos para el encuentro y el desarrollo de la infancia.



Cultura

CAROLINA RAMÍREZ CAMPOS

“El acceso al arte no puede depender del lugar donde naciste”.

Carolina Ramírez Campos toca violín desde que era niña. Creció rodeada de música, de ensayos y partituras que le enseñaron cosas que, dice, ni las matemáticas ni el lenguaje pueden enseñar: a regular las emociones, a trabajar en equipo, a mirar el mundo con más de una salida posible. Con los años, esa formación se convirtió en convicción. En 2019, fundó Chile Violines en la Región de Coquimbo, una fundación que promueve el acceso a las artes —principalmente la música, pero también el coro, la danza y otras disciplinas— en comunidades donde la oferta cultural ha sido históricamente escasa o inexistente. Desde La Serena, la organización lleva conciertos, talleres y programas formativos a las 15 comunas de la región, incluidas zonas rurales donde muchas personas nunca antes habían tenido contacto con una experiencia artística. “La participación, la apreciación y el goce por el arte en todas sus expresiones deben ser un derecho para todos y todas. Esa es nuestra base”, dice Ramírez. Para Chile Violines, cada concierto o taller es mucho más que un evento: es una oportunidad de instalar capacidades que trascienden lo artístico. Creatividad, pensamiento crítico, empatía,

capacidad de argumentar una opinión sin sentir vergüenza. Habilidades, insiste Carolina, que sirven igual si alguien termina siendo doctor, ingeniera o artista callejero. “Cuando vamos al gimnasio sabemos que nos hace bien para el cuerpo. Ir a un concierto, vivir una obra de teatro, es lo mismo: es bienestar emocional y cognitivo”, explica.

El problema no es de interés, es de acceso

Tempranamente, Carolina detectó un nudo que marcó el rumbo de la fundación: la desigualdad territorial. En las ciudades más pobladas, los teatros están ahí y basta la curiosidad para acercarse. Pero en las comunas rurales de la Región de Coquimbo muchas familias nunca habían visto un concierto en vivo. No porque no quisieran, sino porque sus contextos sociales y económicos no se lo permitían. “No es que las personas no quieran participar, es que no pueden. No han tenido la oportunidad. Cuando llegamos a esos lugares, nos reciben con mucho cariño y vemos un interés genuino por aprender, por conocer la historia de los músicos, por saber qué es Chile Violines”, relata.

Esa constatación empujó a la fundación a ampliar su alcance. Hoy han estado presentes en las 15 comunas de la región, algunas muy alejadas, donde llegar implica un día entero de viaje. Y ahí apareció otro desafío: la baja convocatoria inicial, un argumento que suele frenar la inversión en cultura en territorios aislados.

Carolina recuerda bien el momento en que decidió que la fundación no podía operar desde el escritorio. Había que ir, aunque fuera incierto. “Nosotros dijimos: vamos, aunque sea un día entero de viaje, aunque lleguemos muy de noche, aunque al primer concierto lleguen cinco personas. Para nosotros eso no es un gasto, es una inversión. A esas cinco personas les entregamos algo que nunca antes habían visto en su vida, y eso tiene un gran valor”.

Esa decisión, reconoce, implicó romper prejuicios internos y externos sobre la rentabilidad de llevar cultura a lugares remotos. También significó asumir que el impacto no se mide solo en números de asistentes, sino en puertas que se abren por primera vez.

El arte como herramienta para la niñez

Aunque Chile Violines trabaja con audiencias de todas las edades, Carolina es enfática en que el mayor potencial transformador del arte está en la infancia. Para ella, integrar las artes en la educación —no como taller extraprogramático ni como hobby, sino como parte relevante del desarrollo— sería un cambio estructural para el bienestar de niñas y niños en Chile. “Desde el jardín infantil, el arte debería estar presente de manera transversal. Un niño que aprende a regular sus emociones a través de la música, que desarrolla pensamiento crítico, que aprende a argumentar por qué algo le gusta o no, está adquiriendo herramientas esenciales para desenvolverse dentro de nuestra sociedad. Y en contextos vulnerables donde el hogar no siempre es un espacio seguro, el arte puede ser ese espacio de libertad y cuidado”, afirma.

Carolina habla desde su propia experiencia: la música le enseñó a comprender su entorno, a trabajar colaborativamente, a encontrar salidas cuando el camino parecía cerrarse. Eso, dice, no es un privilegio de quienes nacen en ciudades con teatros. Es una necesidad que debería estar garantizada.

Con el proyecto en marcha y el impacto haciéndose visible en la región, Carolina comenzó a sentir que necesitaba herramientas nuevas para escalar el

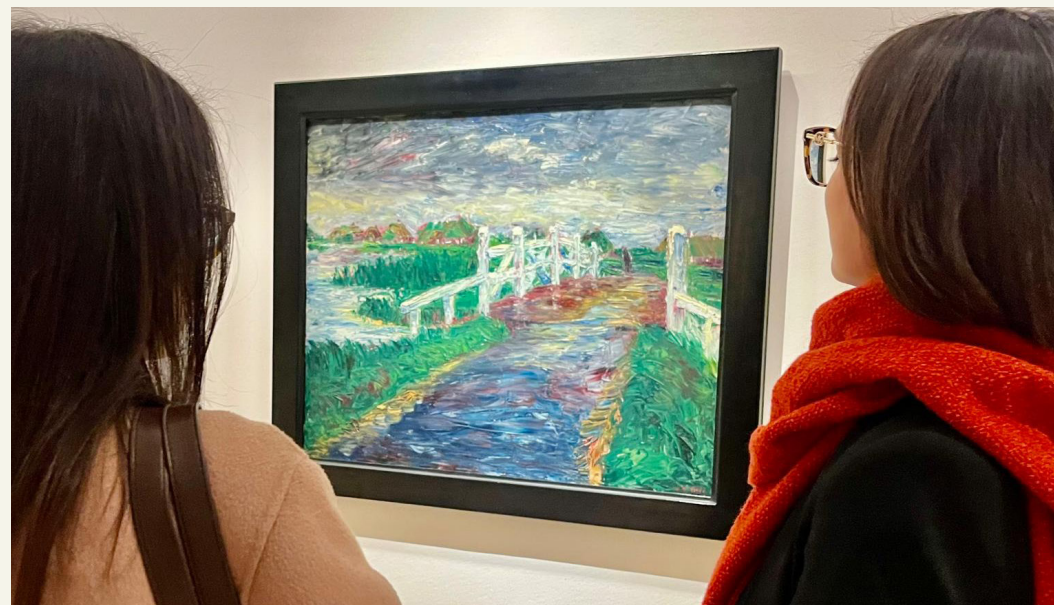
trabajo sin perder su esencia. Fue entonces cuando llegó la invitación a integrar la tercera generación de la red de liderazgo Fellow Colunga. “Para mí ha sido un regalo de la vida. El programa me entregó un espacio seguro para salir de la burbuja, mirar lo que estábamos haciendo desde afuera y darme cuenta de las herramientas que tengo y de cómo usarlas para generar cambios reales”, reflexiona.

Como parte del programa de formación y fortalecimiento de los liderazgos de la sociedad civil, Carolina viajó a España en una pasantía de dos semanas donde conoció a otros líderes y organizaciones que trabajan causas similares desde distintos rincones del mundo. La experiencia, dice, le confirmó algo que intuía: que quienes trabajan por el bienestar social, sin importar el área —cultura, educación, medio ambiente—, terminan siempre cruzándose. Y que el trabajo colaborativo es la única forma de generar cambios sostenibles. “Es bonito tener esa apertura y poder inspirarse con otros. A veces uno tiene capacidades y herramientas que no sabe que posee. Fuera de la burbuja, te das cuenta de lo que tienes y de cómo puedes usarlo para generar los cambios que nuestra sociedad necesita”, reflexiona.

Hoy, de regreso, Carolina enfrenta su trabajo con nuevas convicciones. Una de sus prioridades es avanzar hacia un modelo de financiamiento más estable, articulando sector público, sociedad civil y empresas privadas. La dependencia de fondos concursables, explica, hace que los programas culturales sean frágiles: se puede ganar o perder un concurso, y eso no permite sostener el impacto en el tiempo.

También proyecta la construcción de un centro cultural en La Serena, un proyecto ambicioso que ya cuenta con un arquitecto trabajando en los anteproyectos. Y a nivel personal, busca que su formación y experiencia se traduzcan en un aporte concreto para que el arte deje de ser un privilegio geográfico. “Cuando uno crece, hace crecer a otros. Y eso es lo más importante. Yo no quiero volver atrás. Lo que busco es que lleguemos a una sociedad donde el arte sea parte del desarrollo integral de cada persona, sin importar dónde nació”, cierra Carolina.

“La participación, la apreciación y el goce por el arte en todas sus expresiones deben ser un derecho para todos y todas. Esa es nuestra base”.



Carolina Ramírez en España conociendo la experiencia de Fundación Botín para acercar la música y las artes a comunidades de la Región de Coquimbo con bajo acceso cultural.



Educación

FRANCISCA ELGUETA

“Hay miles de profes que nos escriben diciendo que (gracias a Escuela Global) volvieron a tener esperanza en esta profesión”.

Había llegado al límite. María Francisca Elgueta, profesora de vocación y convicción, fue a la oficina de su directora a renunciar. Trabajaba en una escuela de reingreso de Fundación Súmate, Francisca hacía clases a adolescentes que el sistema había dejado atrás. La soledad profesional, las condiciones precarias y el agotamiento la habían llevado a un punto en que cualquier otro trabajo parecía más sostenible que seguir en el aula.

La directora le pidió que no se fuera: ya casi no quedaban profesores. Francisca aceptó quedarse con una condición autoimpuesta: haría un último intento, pero esta vez no sola. Buscó a dos colegas y juntos decidieron transformar lo que pasaba dentro de sus salas de clase. Ese año, Francisca ganó el Global Teacher Prize Chile, la versión nacional del reconocimiento internacional conocido como el “Nobel de la Enseñanza”. Organizado en Chile por la ONG Elige Educar con apoyo del Ministerio de Educación, el premio busca visibilizar y celebrar a docentes cuyas prácticas generan un impacto transformador en sus estudiantes y comunidades. Ganarlo posiciona al docente como referente nacional y lo proyecta al escenario mundial: los finalistas chilenos son postulados a la competencia global de la Fundación Varkey, donde representan al

país entre los 50 mejores profesores del mundo.

Aquel momento bisagra encendió algo que ya venía gestándose. En 2023, junto a otros profesores premiados y docentes de gran trayectoria de todo Chile, fundó Escuela Global, una organización nacida de un sueño compartido y de un dolor común. El sueño: que las experiencias de aprendizaje transformadoras se multipliquen en cada sala de clase del país. El dolor: la soledad del docente. “Los profesores salen de la universidad, entran al colegio y quedan metidos dentro de sus salas eternamente, sin apoyo, con cero colaboración”, describe Francisca. “Se genera una cultura del ego tremenda, donde si algo no te funciona, es porque eres mal profe. Y eso destruye”.

Escuela Global se propuso quebrar esa lógica. Hoy trabaja en tres líneas. La primera es una plataforma de recursos pedagógicos gratuitos diseñados por profesores para profesores, desarrollados con la Universidad de Harvard; en dos años superó las 800.000 descargas en más de 20 países. La segunda es investigación y reflexión pedagógica: a través de redes sociales —que rozan los 70.000 seguidores sin inversión en marketing— traducen papers académicos en recomendaciones concretas para el

aula. La tercera es formación y acompañamiento en colegios, especialmente en comunas vulnerables, capacitando profesores líderes y modelando espacios de colaboración sostenibles.

Francisca es enfática: el impacto en la niñez no es indirecto, es la razón de ser de Escuela Global. “Cada vez que un profesor me dice ‘hoy resultó’, yo multiplico por 30, por 45. Son 45 niños que aprendieron, que gozaron una clase, que se sintieron vistos”. Y añade una mirada sistémica: las brechas educativas son brechas de oportunidad.

“Un niño que pierde meses de clase porque no recibe atención de salud... una prueba estandarizada llega 18 años tarde a mostrarte todo lo que ha sufrido”. Cuando Fundación Colunga la invitó a la red de liderazgo Fellow Colunga —que reúne a líderes de organizaciones de la sociedad civil de distintos ámbitos para que, trabajando de forma articulada, fortalezcan su capacidad de generar transformaciones en favor del bienestar de niñas y niños en Chile—, Escuela Global estaba en un momento crítico. Había escalado más rápido de lo previsto, pero seguía funcionando “como circo pobre, tras bambalinas”, dice Francisca. La gestión recaía casi por completo sobre sus hombros. Necesitaba aprender a delegar, profesionalizar la estructura, despersonalizar el proyecto. Y cargaba un peso emocional: “Sentía que muchos esperaban que falláramos. Me tocó un trato infantilizado, como si los profes no estuviéramos a la altura”.

La pasantía en el Executive Program for Nonprofit Leaders de Stanford —que forma parte de la etapa de formación del programa de liderazgo de Colunga— dice que le dio herramientas en estrategia y manejo de crisis. Pero fue la red lo que marcó un antes y un después. “Me encontré con un grupo donde todos estaban dispuestos a mostrarse vulnerables, a acompañarse genuinamente. De ellos he aprendido más que de cualquier libro”. Conocer líderes de áreas tan diversas como urbanismo, primera infancia o acceso a la música le reveló que el bienestar de niños y niñas requiere una mirada integral, mucho más allá de la educación formal.

Inspirada por una jornada de esta Red en Cajón del Maipo, replicó la experiencia con su equipo. Se fueron dos días fuera de Santiago y de esa instancia surgió la nueva estructura de Escuela Global: coordinadoras por área, comunicaciones, proyectos. “Las ideas no surgieron de mí, surgieron del equipo”, dice con orgullo. También emergió una cuarta línea —incidencia en política pública— que los ha llevado a

colaborar con el Ministerio de Educación, el CPEIP — Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, organismo del Mineduc responsable del desarrollo profesional docente en Chile—, UNESCO y la OCDE.

Hoy, Francisca define su mayor ambición como una transformación profunda: dejar de ver a Escuela Global como un sueño y asumirla como una realidad. “Ya no podemos desaparecer. Hay miles de profes que nos escriben diciendo que volvieron a tener esperanza en esta profesión”. La Red de Impacto fue catalizador: le dio confianza para pasar de empujar sola a construir con otros. “Es muy bacán poder decir: yo hago esto increíblemente bien, pero esto otro no sé hacerlo, y tengo el contacto de quién sí”. Para Francisca, esa lógica colaborativa —entre docentes, entre organizaciones, entre sectores— es la única que puede mover la aguja del bienestar de la niñez en Chile.

“Yo creo que genuinamente en Chile pensamos que los profesores son malos. Y hasta que no les demos la categoría que merecen, el problema de fondo no se va a solucionar. Un profe feliz es un profe cuyos estudiantes aprendieron”.



Francisca Elgueta trabajando con docentes en Estados Unidos, impulsando prácticas pedagógicas que transforman la experiencia del aprendizaje en las salas de clase para niñas y niños.



Educación

HUGOLINO GONZÁLEZ

“Los niños pueden transformar el mundo y eso es lo que está pasando en Novomar”.

Cuando hace más de dos décadas Hugolino González llegó a la Escuela Novomar —fundada por su madre, pionera en integración escolar—, en un sector de Puente Alto, se encontró con una realidad que el sistema educativo prefería no mirar de frente: niñas y niños en condiciones de extrema vulnerabilidad, expulsados o excluidos de otros establecimientos, viviendo en entornos marcados por la violencia. La escuela, lejos de ser un refugio, replicaba esa misma lógica. “Yo en vez de enfocarme en lo clásico, en las explicaciones sobre la pobreza y lo que pasa fuera de la escuela, me concentré en observar cómo la propia escuela era parte del problema”, recuerda.

Su primera intuición fue radical: había que desmontar el régimen de castigos. Niñas y niños violentados en sus barrios y familias llegaban a un espacio que volvía a sancionarlos. Durante más de una década, trabajó en transformar la convivencia escolar, pasando de un modelo jerárquico – punitivo a uno horizontal – restaurativo, desafiando la lógica del sistema educativo chileno. “Entendí que el acto de

reparar es mucho más activo y pedagógico que el acto pasivo de recibir un castigo”, explica. Hoy, Novomar es reconocida como referente en convivencia en Puente Alto, sin denuncias ante la Superintendencia y con una cultura inclusiva donde las propias niñas y niños acogen a quienes llegan: un niño haitiano que no habla español, un estudiante TEA que en otros colegios no encontró lugar.

Pero antes de llegar a obtener logros, el camino, dice, fue hostil. El Ministerio de Educación les exigía resultados académicos mientras Hugolino insistía en crear primero condiciones para que los niños pudieran aprender. Los vecinos, asegura, no los querían. “Los medios nos retrataban como ‘la escuela de los niños malos’”. Y cuando lograba avances en convivencia, las familias se llevaban a sus hijos a otros colegios con “menos niños problemáticos”. Novomar funcionaba como un proyecto de transición invisible: reinsertaba niños al sistema escolar y luego los perdía. “Estábamos en una trampa. Mis mejores estudiantes se iban, y se quedaban los que sabían

que no iban a estar en ningún otro lugar”, cuenta.

La pandemia, paradójicamente, fue el quiebre. Con la matrícula en su punto más bajo y la amenaza de cierre, Hugolino le propuso a su comunidad una apuesta: si la realidad anterior siempre había sido desventajosa, ¿qué pasaría si creaban una nueva? Novomar fue la única escuela en Chile que hizo clases en los territorios durante el confinamiento. Pasaron de 124 estudiantes en marzo de 2020 a 330 en 2021. Así nació formalmente el aprendizaje nómada.

En la práctica, funciona así: cada miércoles, los niños y niñas salen de la escuela a desarrollar proyectos pedagógicos comunitarios en un ecosistema de cerca de 30 organizaciones territoriales. Cocrearon experiencias en el cerro La Ballena de Puente Alto junto a organizaciones medioambientales juveniles — observación de flora y fauna, campañas de reforestación, limpieza de espacios públicos—, todo articulado con el currículum. Los propios estudiantes diseñaron e inauguraron la Novoteca, una biblioteca móvil que recorre plazas y multicanchas de la comuna para promover la lectura en los barrios donde viven. El docente, en esta lógica, deja de ser quien dicta contenidos y pasa a ser lo que Hugolino llama un “arquitecto de campo”: alguien que diseña las condiciones para que el aprendizaje ocurra en contacto con la realidad.

Cuando Fundación Colunga lo invitó a integrarse al programa de liderazgo Fellow Colunga, Hugolino asegura que llevaba años trabajando en una soledad combativa. Había construido algo poderoso, pero sin interlocutores que lo reconocieran. “Antes de la formación en Colunga, mi trabajo había sido bien solitario, encerrado acá en Novomar, tratando siempre de sobrevivir”, admite. El programa le abrió una dimensión que no había explorado: entender su propio liderazgo. Él, que se definía como un “antilíder”, logró reconciliarse con la idea de dirigir sin traicionar los principios de creatividad colectiva y horizontalidad que había defendido siempre. “Hoy tengo mi propia definición de liderazgo, que viene de esta experiencia nómada. No son las definiciones tradicionales que a mí no me resonaban”, afirma.

La pasantía en España, parte del programa, fue un acelerador. En Burgos firmó un convenio con la Fundación Atapuerca, el yacimiento arqueológico más importante de Europa. La conexión no es obvia —¿qué tiene que ver una escuela de Puente Alto con la paleontología?—, pero para Hugolino fue reveladora: Atapuerca habla de recuperar la

conciencia de especie, y él encontró ahí un marco para situar el aprendizaje nómada en perspectiva evolutiva. En Bilbao, Barcelona y Madrid conoció Mondragon Team Academy y contactó a SASPI, que fortalece comunidades en uno de los distritos más empobrecidos de Bilbao.

Hoy, Novomar tiene un Índice de Vulnerabilidad Escolar de 96,8%, el 60% de sus estudiantes tiene algún tipo de diagnóstico, y ha mostrado mejoras significativas en los cuatro últimos SIMCE. Hasta 2019 no tenía estudiantes migrantes; dos años después, eran 66%. “La riqueza que aportan es maravillosa”, dice Hugolino. La escuela no tiene sala de computación ni biblioteca propia, pero accede a bibliotecas comunitarias, infraestructura municipal y a todo un ecosistema territorial que funciona como extensión del aula.

Lo que Hugolino plantea es, en sus palabras, radical: una nueva arquitectura educativa donde la escuela deje de ser un átomo aislado y se convierta en un organismo vivo conectado con su territorio. Y remata, encendido: “Estoy diciendo que una pedagogía puede permitir que niñas y niños, en tiempo presente, aprendan actuando en el mundo y transformándolo”.

“(En esta escuela) Creamos una arquitectura donde el niño sí tiene centralidad. Los niños de Novomar están transformando sus barrios en tiempo presente. No es un proyecto de adulto futuro: ellos pueden transformar el mundo ahora”.



Hugolino González junto a estudiantes, desarrollando experiencias de aprendizaje territorial que conectan la escuela con la comunidad.



Participación ciudadana

VALENTINA ROSAS

“Vivimos en un contexto de mucha desconfianza y terminamos impulsando agendas parciales. Nuestro trabajo busca construir la condición previa para que cualquier agenda —también la de la infancia— pueda tener lugar”.

Tenemos que Hablar de Chile nació en un momento que nadie planificó. Era octubre de 2019 y las calles de Santiago, Valparaíso y Concepción estaban tomadas por las manifestaciones del estallido social. Pero entre la confrontación y el ruido, algo más estaba pasando: la gente conversaba. En plazas, juntas de vecinos y cabildos autoconvocados, las personas se organizaban y buscaban puntos en común.

Valentina Rosas, científica política de profesión, venía llegando de completar su máster en políticas públicas en Oxford. Llevaba años trabajando en temas de pobreza y vulneración social, y lo que veía en esos cabildos le parecía poderoso: gente común y corriente teniendo conversaciones serias sobre el país que querían. “Desde nuestro momento más complejo surgió la sencillez de volver a encontrarnos y conversar. Con respeto, con horizontalidad y con propósito”, recuerda.

Con el respaldo de universidades y sesenta organizaciones de la sociedad civil, ese impulso se transformó en un proyecto formal: Tenemos que Hablar de Chile —una plataforma de diálogo y

participación ciudadana impulsada por la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica, por la que ya han pasado más de 300 mil personas—. Valentina asumió la subdirección desde el inicio y, con el tiempo, se convirtió en una de sus caras más visibles. Hoy, además, dirige Más para Chile, una escuela de liderazgo democrático enfocada en formar futuras autoridades en la práctica del diálogo político. La premisa de ambas organizaciones es simple pero ambiciosa: la capacidad de dialogar se aprende, se entrena y se practica. Y en Chile, dice Valentina, hay generaciones completas que salieron del colegio sin educación cívica, que nunca tuvieron una conversación profunda sobre lo que querían para su país. Generar esos espacios de encuentro construye algo que, a su juicio, es la base de todo lo demás: cohesión social.

Si bien Tenemos que hablar de Chile no trabaja directamente con niñas ni niños, el proyecto, explica Valentina, parte de una constatación que si tiene todo que ver con ellos: en Chile, los niños no existen en el debate público. Le quedó claro cuando durante todo el 2023, en los diálogos que Tenemos que hablar de Chile facilitó a lo largo del país, la infancia no apareció

como tema. Ni siquiera la educación. “Los niños quedan invisibilizados en gran parte del debate público”, dice Valentina. “Vivimos en un contexto de mucha desconfianza y terminamos impulsando agendas parciales. El trabajo de Tenemos que hablar... busca construir la condición previa para que cualquier agenda —también la de la infancia— pueda tener lugar”.

A pesar de los logros que ha ido construyendo en su camino, Valentina reconoce que hace un par de años comenzó a sentir que había llegado a un techo. El proyecto que lideraba había nacido empujado por la ola del estallido social y el proceso constitucional, y eso le había dado visibilidad y sentido de urgencia. Pero las olas cambian. “Hoy la ola es seguridad. Quién sabe cuál será mañana”, reflexiona. El desafío de fondo era otro: cómo pasar de ser un proyecto novedoso a una organización que aporte de manera permanente, sin depender de que su tema esté de moda. Le apasionaba lo que hacía, pero reconoce que le faltaban herramientas para gestionar una organización que crecía. “Siempre tuve claro el propósito, pero sí tuve dudas de cómo hacerlo”, admite.

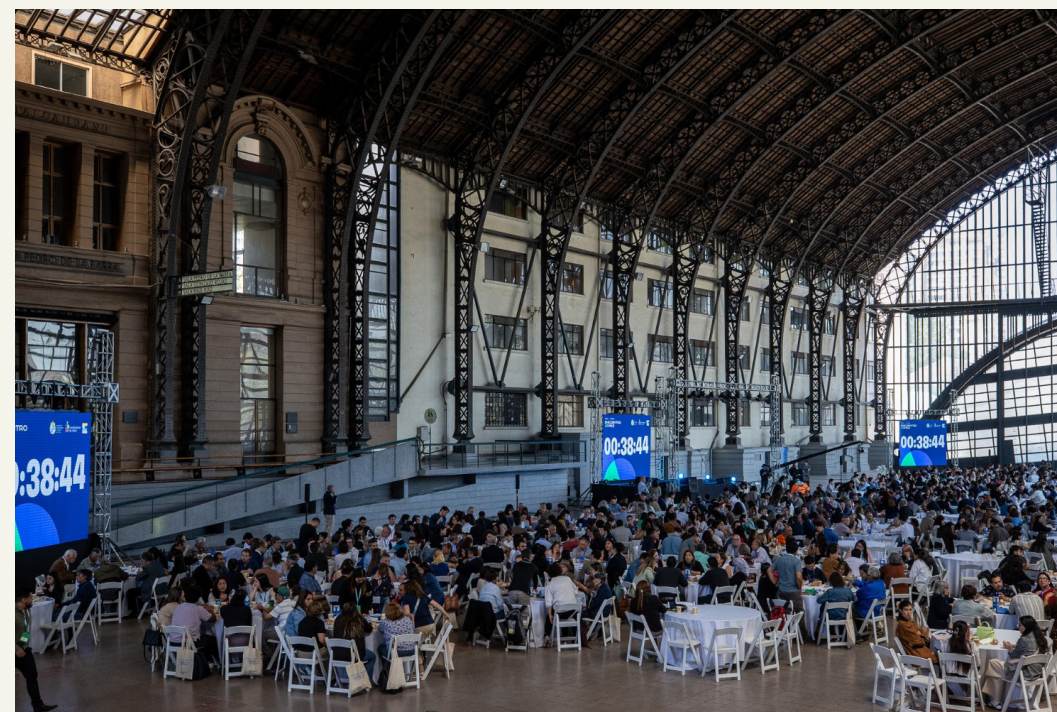
En ese momento recibió la invitación a participar en la red de liderazgo Fellow Colunga, que reúne a líderes de organizaciones sociales de todo Chile. Para Valentina, fue la oportunidad de detenerse, mirar su organización desde afuera y adquirir herramientas concretas para fortalecerla. Parte del programa incluyó una pasantía en Washington y Stanford, donde pudo conocer organizaciones que trabajan en formación de liderazgos políticos a otra escala, con sus aciertos y errores.

De vuelta en Chile, Valentina dice que algo cambió en la manera en que enfrenta su trabajo. No solo en lo técnico —herramientas de gestión, planificación, estrategia—, sino en algo más personal: una ambición distinta. “No puedo quedarme en aportar un grano de arena. Tengo que aumentarlo, y de manera sostenible, porque los desafíos que enfrentamos son demasiado grandes”.

Esa ambición tiene, para ella, una dirección clara: lograr que los espacios de diálogo que han construido incluyan las realidades que hoy quedan fuera. La infancia es, quizás, la más urgente. Valentina lo dice con franqueza: “Mi trabajo está en contribuir a construir un país que nos incluya a todos, también a los niños. Porque lo que buscamos es ampliar la mirada y generar espacios donde esas distintas realidades se encuentren”.

En un Chile donde la sociedad civil es, según ella, el actor clave entre el Estado y la ciudadanía, el desafío es doble: no solo crear esos espacios, sino sentarse en las mesas donde se diseñan las políticas públicas que afectan la vida de niños y familias. Valentina cree que quienes trabajan en terreno —en salas de clase, hospitales, territorios— tienen la experiencia necesaria para que esas políticas respondan a lo que la gente realmente necesita.

“Los niños quedan invisibilizados en gran parte del debate público. Mi trabajo está en contribuir a construir un país que nos incluya a todos, también a ellos”.



1. Diálogos interculturales en Temuco en el marco de la comisión presidencial para la Paz y el Entendimiento.

2. Encuentro X Chile 2024, espacio de diálogo que reunió a ciudadanos, actores del mundo social, empresarial, político y académico de todo Chile.



Cultura

NICOLÁS VÁSQUEZ

“En un coro, lo individual se pone al servicio de un colectivo. La música puede cambiar la forma en que nos relacionamos como personas y sociedad”.

Nicolás Vásquez llevaba casi trece años formándose como cantante lírico cuando por fin consiguió lo que parecía el comienzo de todo: un contrato en el Teatro de la Ópera de Bremen, en Alemania. Se fue con su esposo Ariel, desarmaron su casa en Chile, apostaron todo. Un mes y medio después llegó la pandemia. El teatro cerró, los ensayos se cancelaron, y Vásquez se encontró encerrado en un departamento-sótano en una ciudad donde apenas hablaba el idioma, soñando cada noche con que descubrieran una vacuna y abrieran el telón. “Fue el sueño truncado totalmente”, dice. Pero fue también, sin saberlo, el punto donde empezó otra cosa.

Vásquez conocía de memoria una cifra que lo perseguía: en Chile, el 87% de la población declaraba no haber ido nunca a la ópera. El único espacio que la producía era el Teatro Municipal, con un público promedio de setenta años y sin estrategia para renovarlo. La pregunta no era solo cómo sobrevivir a la pandemia, sino algo más de fondo: ¿qué iba a pasar con la ópera en Chile cuando ese público desapareciera? ¿Tenía sentido un arte europeo de cuatro siglos en un país latinoamericano? Y sobre todo: ¿cómo hacer que niños, niñas y jóvenes —que jamás habían pisado un teatro lírico— pudieran descubrir que esas historias de amor, poder e

injusticia escritas por Verdi o Mozart hablaban también de ellos? Vásquez sabía que si la ópera no encontraba un camino hacia las nuevas generaciones, simplemente iba a morir. Y en ese sótano de Bremen, con más rabia que recursos, empezó a darle forma concreta a *Lírica Disidente*.

La organización había nacido en 2018 de una frase tan simple como urgente: “¿Y si armamos algo para poder cantar?”. El nombre no fue casual: disidente porque se proponía disentir de la forma tradicional de hacer ópera —cerrada, elitista, sin vínculo con los territorios ni con los públicos nuevos—. Al principio era Vásquez y un puñado de colegas artistas que compartían la misma frustración. No había financiamiento ni estructura: solo la convicción de que se podía hacer ópera de otra manera. “No es porque hayamos inventado el hilo negro, sino porque abrimos un espacio que era muy necesario, muy esperado por toda la comunidad ligada a la ópera”, cuenta. La gente empezó a llegar atraída por esa energía, y el equipo creció hasta las doce personas que hoy sostienen el proyecto, la mayoría de forma voluntaria. Pero fue en la pandemia —encerrado en Alemania, con el sueño de Bremen roto— donde Vásquez tradujo la intuición en un modelo concreto: lanzó podcasts, tejió redes con cantantes líricos chilenos dispersos por

el mundo y bajó a papel los propósitos, los públicos y las preguntas que iban a guiar todo lo que vino después: ¿Cómo hacer que la gente se reconozca en una ópera? ¿Cómo convertir el canto colectivo en una experiencia de pertenencia para jóvenes que nunca han tenido acceso a la formación artística?

Pero Vásquez no pensaba en la ópera solo como experiencia estética. Lo que lo movilizaba era una intuición más profunda: en un coro, lo individual se pone al servicio de un colectivo, y ese colectivo solo funciona si cada aporte personal es valorado. Para él, eso era un modelo de sociedad en miniatura. “Si tuviésemos el correcto respaldo, se puede transformar el país, se puede cambiar la forma en que nos relacionamos como personas y sociedad”, dice. Vásquez estaba convencido de que la música lírica podía ser una herramienta de transformación social: no porque le ponga un techo a un niño ni un plato de comida en la mesa, sino porque genera arraigo, identidad y la experiencia —cada vez más escasa— de sentirse parte de algo que importa. En una sociedad donde las industrias creativas representan el 2,2% del PIB pero reciben apenas el 0,4% del presupuesto nacional, esa convicción era también una apuesta política.

El camino de Vásquez hacia la ópera fue todo menos lineal y venía desde niño. En segundo medio se metió a la orquesta del colegio buscando un espacio donde encajar —era el alumno que salía a leer en los recreos o a conversar con la directora, “un viejo chico”, como él mismo se describe—. Se enamoró del sonido de la flauta travesa, entró al Instituto de Estudios Secundarios de la Universidad de Chile —escuela enfocada en la educación artística— y poco después descubrió la lírica: la fusión de música, literatura y poesía lo cautivó. Pero en lugar de seguir la ruta institucional, armó su propio recorrido: viajó a Barcelona y Alemania a formarse, acumuló experiencias y frustraciones, y fue identificando todo lo que faltaba en Chile para que un artista lírico pudiera desarrollarse.

De vuelta en Chile tras nueve meses en Bremen, Vásquez y su equipo montaron la primera ópera con público después de la pandemia. Se llenó. Llegó el primer Fondart, el Encuentro Nacional de Ópera Independiente, los coros de escuela en cinco regiones. La rueda empezó a girar y no se ha detenido: en 2025, se realizaron 21 producciones de ópera independiente fuera del Teatro Municipal, un hito sin precedentes. La cifra de chilenos que nunca había ido a la ópera bajó del 87% al 78%. Pero el crecimiento trajo también sus

tensiones: un equipo de doce personas trabajando en su mayoría de forma voluntaria, la presión por encontrar un modelo de financiamiento sostenible y una carga emocional que Vásquez no lograba gestionar. “Llegaba a la casa y no podía separar la vida personal del proyecto”, reconoce.

En ese momento de bisagra llegó la invitación a participar en el programa de liderazgo de Colunga. Para Vásquez marcó un antes y un después: encontrarse con líderes de la sociedad civil que trabajaban en vivienda, educación o urbanismo lo obligó a repensar el lugar del arte. “Me cuestioné si hacer ópera realmente importaba cuando hay gente sin techo ni comida. Pero entendí que la cultura abre puertas para un desarrollo emocional y social que ningún otro agente puede dar”. La pasantía en España y el acompañamiento de coaching que son parte del programa, dice, le dieron herramientas concretas para ordenar su liderazgo y proyectar la organización a largo plazo.

Hoy, Lírica Disidente trabaja en su transformación hacia un modelo sostenible, con la meta de constituir para 2030 el primer centro cultural para la ópera y el arte docta en Latinoamérica. Pero lo que mejor ilustra su impacto son las historias pequeñas: los jóvenes de los coros de escuela que pedían que no les quitaran ese espacio porque era el primer lugar donde se sintieron parte de algo; o la producción Una ópera mágica en Chile —adaptación de Bastián y Bastiana, una de las primeras óperas de Mozart, que escribió en 1768 cuando sólo tenía doce años— y que Lírica Disidente planea ambientarla en Chiloé, donde un personaje de la mitología chilota detiene la acción para dialogar con los niños sobre responsabilidad afectiva y cuidado del medio ambiente. “La cultura es el agente movilizador de creatividad, reconocimiento e identidad que siempre va a hacer falta, incluso cuando hayamos resuelto todo lo demás”, dice Vásquez. “Si está ausente, el desarrollo de los niños y las niñas siempre va a estar incompleto”.

“Los coros de escuela impactaron en el desarrollo de las relaciones personales y la salud mental de los jóvenes. Muchos encontraron por primera vez un lugar para desarrollar su identidad y sentirse valiosos para una comunidad”.



Nicolás Vásquez liderando procesos corales, que buscan acercar la ópera a nuevos públicos y generar experiencias colectivas de pertenencia.



Migración

CATALINA BOSCH

“Las mujeres migrantes que acompañamos no vienen solo con sus maletas. Vienen con sus hijos, con sus deudas, con sus duelos. Nuestro trabajo es que Chile las vea enteras”.

Tenía 18 años, acababa de llegar de Cuba y no conocía a nadie en Chile, pero fue invitada a dar talleres con niñas y niños en un campamento de Peñalolén. Dijo que sí sin pensarlo demasiado, y continuó asistiendo durante los siguientes cinco años. Hoy, más de tres décadas después, la psicóloga Catalina Bosch es codirectora de Organización Migrantas, que acompaña a mujeres migrantes y refugiadas desde los derechos humanos, el feminismo y el trabajo comunitario, en uno de los contextos más adversos que ha vivido Chile en materia migratoria.

La organización nació hace cuatro años, impulsada por mujeres con años de activismo. Su trabajo es tan amplio como urgente: conectar a las mujeres que llegan con oportunidades de empleo y emprendimiento, acompañarlas en procesos de regularización migratoria, sostenerlas cuando no tienen con quién dejar a sus hijos para salir a trabajar, e incidir directamente en el Congreso para cambiar las leyes que las afectan.

Catalina no eligió este camino por conveniencia. Lo eligió porque lo siente parte de su identidad. Creció en Cuba en una familia marcada por el exilio y el compromiso político —su madre, chilena, llegó al país caribeño durante la dictadura—, y llegó a Chile con una sensibilidad forjada en historias de desplazamiento y resistencia. Hace unos 15 años, cuando comenzaron a llegar a Chile personas del Caribe en condiciones cada vez más precarias, se involucró de lleno. Lo que empezó siendo ayuda humanitaria fue adquiriendo dimensiones culturales, espirituales y políticas. “Por eso nos reconocemos como activistas”, dice, “porque estamos permanentemente en acción, tratando de producir cambios en relación a esos problemas”. La estrategia que sostiene todo el trabajo de la organización es la construcción de redes. “Pensamos que de manera individual es muy poco lo que podemos lograr”, explica. “Lo que hacemos es tejer redes: con organizaciones, con instituciones, con organismos internacionales, con la academia. Y también promover que las propias mujeres generen

redes entre ellas”. Sumar no es suficiente, hay que multiplicar, esa lógica es el corazón de su modelo.

Pero construir una organización así —autogestionada, independiente de partidos y empresas, trabajando un tema que hoy genera rechazo en buena parte de la sociedad chilena— tiene un costo. El clima hacia la migración se ha vuelto más adverso. Las encuestas lo confirman; las vivencias cotidianas de las mujeres que acompañan también. Y en ese contexto, el desafío más urgente de Organización Migrantas era avanzar hacia la sostenibilidad: una estructura más sólida, recursos más estables, un espacio físico propio desde el cual operar.

Fue en ese momento cuando llegó la invitación a ser parte del programa de liderazgo Colunga que está conformando una red de impacto de líderes sociales. Para Catalina, fue la primera vez que tenía un espacio pensado para ella como líder, no solo para su organización. “Nunca había tenido la oportunidad de ser parte de una red de personas con quienes comparto esa sensibilidad y ese compromiso”, recuerda. “Esta comunidad me dio una sensación de contención y de cobijo que no siempre tenemos quienes lideramos desde la sociedad civil”. Parte de ese proceso incluyó una pasantía en España e Italia, que Catalina eligió con un propósito claro: conocer en terreno organizaciones que hubieran resuelto lo que ella todavía tenía pendiente.

En Barcelona, trabajó junto a Mujeres Pa'lante, una agrupación con 20 años de historia, espacio físico propio y líneas de trabajo que van desde una despensa solidaria hasta talleres de costura y apoyo jurídico para la regularización migratoria. “Cuando sea grande, quiero ser como ustedes”, les dijo. Había algo en ellas que reconocía y algo que todavía le faltaba: la solidez que dan el tiempo y la experiencia acumulada. Marchó con ellas la noche del 7 de marzo por las calles de Barcelona en el marco de la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, participó en conversatorios y talleres, y observó cómo la regularización migratoria que se estaba implementando en España había sido el resultado de años de trabajo articulado entre organizaciones civiles. Exactamente lo que ella quiere construir en Chile.

En Italia, el contexto era más parecido al chileno. Adverso, restrictivo, políticamente complejo para la migración. Pero también encontró señales reveladoras: comisiones de refugio territoriales que permiten incidir localmente, organizaciones civiles fuertemente articuladas, y —como en España y

Chile— casi todas sostenidas por mujeres. Volvió con redes nuevas, aprendizajes concretos sobre sostenibilidad organizacional y algo que no esperaba: más esperanza. “Creo que en algún momento vamos a poder estar disfrutando de esos mismos logros acá”, reflexiona.

Ese camino de vuelta pasa, ineludiblemente, por las niñas y niños. La mayoría de las mujeres que acompañan son madres, y la maternidad en la migración tiene una forma particular: mujeres que dejaron hijos en sus países con la promesa de traerlos después —promesa que a veces se cumple y a veces no—, mujeres que tienen hijos en Chile pero no tienen redes de apoyo para cuidarlos mientras trabajan, niños que quieren sentirse chilenos mientras el entorno les recuerda que no son de aquí. “Las niñas y niños migrantes no son personajes de estas historias: son protagonistas”, dice Catalina.

Por eso Organización Migrantas está desarrollando, junto con Amnistía Internacional y Colectivos Sin Fronteras, el concurso Alas de Papel: una iniciativa para que niñas y niños migrantes tengan voz propia, y para que haya oídos dispuestos a escuchar lo que tienen para decir sobre las historias que los atraviesan.

Catalina Bosch lleva más de 30 años en Chile y nunca ha dejado de activar. Eso que empezó en Peñalolén, con talleres para niños a los que no conocía, hoy tiene la forma de una organización que acompaña a cientos de mujeres migrantes y a sus hijos. Su ambición no es menor: “A pesar de todo lo adverso, que no solo sigamos existiendo, sino que nos desarrollemos y tengamos capacidad de incidir. Que en el horizonte común que construyamos como sociedad también aparezca una lucecita sobre las niñeces migrantes”.

“Las niñas y niños migrantes no son personajes de estas historias: son protagonistas. Son los que quedaron sin su papá, los que cuidan a sus hermanos en casa, los que se sienten chilenos pero a los que la comunidad les dice que no son de aquí”.



1. Catalina Bosch en trabajo comunitario con mujeres migrantes, acompañando procesos de integración y acceso a derechos.

2. Catalina Bosch junto a Mujeres Pa'lante, previo a la marcha del 7M en Barcelona.



Salud Pública

GONZALO LEIVA ROJAS

“La forma de nacer sí importa. No le da lo mismo a la mujer que está pariendo y no le da lo mismo a la criatura que está naciendo”.

Hace 12 años, en 2014, se inauguró la maternidad del Hospital Dra. Eloísa Díaz de La Florida, un recinto público para más de un millón de personas del sur oriente de Santiago. Gonzalo Leiva Rojas, matrn y académico de la Universidad de Santiago, llegó ahí en 2016 con una misión: implementar en la salud pública lo que hasta entonces solo existía en algunas clínicas privadas. Salas con luz tenue, música suave, jacuzzi y balones kinésicos donde cada mujer fuera acompañada por una misma matrona durante todo el trabajo de parto. No se trataba de simples comodidades: son condiciones que la Organización Mundial de la Salud asocia a partos más seguros, menos cesáreas innecesarias y un vínculo más temprano entre madre e hijo, factores que inciden en la salud del recién nacido. En su primer año, la maternidad alcanzó un 74% de partos naturales, el mejor índice del país.

Pero Leiva no solo quería mejorar una maternidad. Como académico, formaba matronas que trabajarían en hospitales donde el maltrato durante el parto era tan frecuente que se había vuelto invisible. En 2014, junto a la antropóloga Michelle Sadler, creó el Observatorio de Violencia Obstétrica: la primera

organización chilena dedicada a visibilizar un problema que en países como Venezuela, Argentina y España ya tenía nombre y marco legal, pero que aquí nadie había puesto en la agenda. La violencia obstétrica —el maltrato verbal y físico durante el parto, las intervenciones sin consentimiento, las cesáreas sin justificación clínica— afectaba a miles de mujeres y se naturalizaba como parte inevitable de la atención. Leiva eligió nombrar el problema por su lado más incómodo. “Del lado positivo, el parto respetado, veníamos hablando desde la década del ochenta y no hubo ningún cambio”, explica. “Cuando empezamos a hablar de violencia obstétrica, ahí sí se movió el tablero”. Ese enfoque nació de una convicción temprana. A comienzos de la década de 2010, el manifiesto del movimiento de los indignados —escrito por Stéphane Hessel, el último sobreviviente de los redactores de la Declaración Universal de Derechos Humanos— lo marcó con una idea que hizo propia: primero indignarse, después actuar. “Decidí que no me dedicaría a la política, pero que desde mi profesión sí podía incidir”, cuenta. Apostó por lo que hoy llama activismo basado en evidencia: producir datos rigurosos para hablar de igual a igual con quienes toman decisiones.

En 2017, el observatorio se formalizó como Fundación OVO Chile y lanzó la primera encuesta nacional sobre el nacimiento, respondida por más de once mil mujeres. Los datos fueron contundentes: en hospitales públicos, un 43% reportó haber sido criticada o acallada por expresar dolor; el contacto piel con piel duraba menos de lo recomendado por la OMS en el 80% de los casos; y la tasa de cesáreas rozaba el 40% en el sistema público y superaba el 50% en el privado, lejos del 10 a 15% que la OMS considera ideal. Esos resultados llegaron al Ministerio de Salud y se convirtieron en base para impulsar cambios. Pero instalar el tema tuvo costos. Cuando la fundación habló de violencia obstétrica, quienes atendían partos se sintieron atacados. El Colegio de Matronas negó públicamente que el problema existiera —su presidenta llegó a declarar que no era real—, porque sentían que el concepto apuntaba con el dedo a quienes asisten los nacimientos día a día en el sistema público. Los ginecólogos, por su parte, temían que ponerle nombre a estas prácticas abriera la puerta a demandas contra los equipos de salud. “Durante toda nuestra primera década nos miraron desde una trinchera”, recuerda Leiva. “Pero nosotros no queríamos exponer a nadie. Queríamos que las instituciones modificaran sus culturas y sus procesos”.

El giro llegó con el tiempo. En junio de 2024, tras siete años de tramitación impulsada desde la sociedad civil —con OVO Chile como una de las organizaciones que más empujó el debate—, se promulgó la Ley Integral de Violencia contra las Mujeres, que por primera vez reconoce la violencia gineco-obstétrica en la legislación chilena. Y el año pasado, la fundación lanzó un curso con el patrocinio del Colegio Médico y el Colegio de Matronas —las mismas organizaciones que durante años los habían resistido—, diseñado para dejar de mirarse desde trincheras opuestas y trabajar juntos en mejorar la atención. “Si me preguntabas hace diez años, era impensado”, dice Leiva.

En paralelo, Leiva pasó de coordinar las salas de parto integral del Eloísa Díaz a ser subdirector de gestión usuaria del hospital, donde hoy lidera la participación ciudadana y el comité de protección de infancia. “La mitad del día soy Estado y la otra mitad soy sociedad civil”, explica. Esa doble mirada le permite que el Estado escuche y que la sociedad civil construya, en vez de solo denunciar. Fue con esa doble filiación que llegó al programa de liderazgo de Fundación Colunga para convertirse en fellow Colunga. Un resultado concreto vino de la pasantía que forma parte del programa de formación y que él decidió hacer en

España: en sus días conociendo en primera persona el trabajo del Servicio de Salud de Cataluña —referente europeo en atención humanizada al parto, con una de las tasas de cesárea más bajas de España— a su regreso en Chile Gonzalo articuló una reunión entre la entidad y el Ministerio de Salud de Chile para compartir estrategias. “Que los órganos del Estado de dos países se sienten a conversar gracias a nuestra gestión me dice que vamos por buen camino”, comenta el matrn.

El foco de fondo es el que estuvo desde el principio: el nacimiento como hito fundacional de la vida. La OMS ha señalado que las cesáreas innecesarias generan riesgos a corto y largo plazo en madres y recién nacidos, y que una experiencia de parto positiva sienta las bases del bienestar infantil. “Mi sueño es que en Chile nos tomemos en serio que la forma de nacer sí importa”, dice Leiva. “Que cada mujer viva su parto con dignidad, que cada familia reciba a sus hijos con respeto, y que entendamos que cuidar el nacimiento es cuidar la primera infancia, y cuidar la primera infancia es construir un mejor país”.

“La mitad del día soy Estado y la otra mitad soy sociedad civil. Entiendo los roles de cada uno, y entiendo que nadie puede resolver esto solo”.



Como parte de la pasantía internacional del programa de liderazgo, el matrn Gonzalo Leiva viajó a España para conocer experiencias sobre parto respetado, referentes para bajar la tasa de cesáreas.



Niñez, cuidados y política pública

JORGE ROJAS

“Ningún niño y ninguna niña debiera vivir determinado de manera negativa por una quemadura”.

El psicólogo Jorge Rojas tenía solo dos años cuando, en 1979, Coaniquem abrió sus puertas. Fue su padre —también Jorge Rojas— médico cirujano, quien tras su experiencia en el área infantil del Hospital Roberto del Río, fundó y lideró la Corporación en Ayuda al Niño Quemado (Coaniquem) junto a otros tres colegas hace casi 47 años. Empezaron en 100 metros cuadrados en Pudahuel, con seis personas y una certeza compartida: “Nosotros estamos convencidos de que ningún niño, ninguna niña, debiera vivir determinado de manera negativa por una quemadura”, dice Jorge. En sus primeros seis años, ya habían atendido a 4.000 pacientes. Hoy, Coaniquem tiene cuatro centros en el país, más de 700 colaboradores y ha acompañado a más de 150.000 niñas y niños de más de 300 comunas. Es, probablemente, el centro con mayor volumen de pacientes con quemaduras infantiles en el mundo.

Durante toda su vida, Jorge fue testigo de sus desafíos, logros y de su crecimiento constante. Él y su familia estuvieron siempre involucrados. Las primeras colectas de la organización estaban a cargo de él y sus hermanos, quienes reclutaban a sus amigos para salir a buscar donaciones. Veía cómo los primeros colaboradores norteamericanos llegaban a cenar a su casa, cuando se comenzó a gestar el programa internacional y buscaban apoyo. “Mi papá los invitaba

a comer a la casa y cocinábamos lo más rico posible para que se entusiasmaran”, recuerda. Casi sin querer, se volvió algo familiar, más que por necesidad y falta de personal, por las ganas de ayudar. Aunque estuvo vinculado desde niño en Coaniquem, para Jorge nunca fue una ambición ser parte del equipo. Su camino profesional comenzó en la psicología, pero pronto se abrió a distintos mundos. Luego de trabajar en consultoría en el sector privado, se trasladó a España, donde se vinculó a proyectos culturales y educativos, desempeñándose como asesor en la Municipalidad de Barcelona y como director ejecutivo de la Fundación Cataluña América. A su regreso a Chile, se integró al ámbito público en el entonces Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, donde fue jefe del Departamento de Ciudadanía y Cultura, jefe de asesores y representante del Estado ante UNESCO. Pero, tras recorrer el mundo privado, público y de la sociedad civil, la vida lo llevó de vuelta al mismo lugar. En 2014 se integró a Coaniquem como gerente, hoy —y desde 2022— es su presidente ejecutivo.

El trabajo de Coaniquem se organiza en cuatro pilares: rehabilitación, investigación, formación y prevención. La rehabilitación es el corazón: niñas y

Puerto Montt, con un modelo que integra más de 20 áreas y disciplinas, desde cirugía hasta psicoterapia, con colegio interno y residencia familiar incluidos. “Por definición nuestra, nadie paga en Coaniquem”, dice Jorge. Ni el tratamiento, ni el traslado, ni el alojamiento ni la alimentación. El Estado aporta el 25% del presupuesto —principalmente a través de FONASA, que financia prestaciones de salud—; el 75% colectas, 24 tiendas solidarias y socios cooperadores. La investigación convierte en conocimiento la experiencia acumulada con más de 8.000 casos anuales. Ese saber alimenta programas de formación gratuita para profesionales de salud de Chile y de 20 países de América Latina y el Caribe. Y se vuelca también en prevención: Coaniquem visita cientos de colegios al año presentando al gato Santi, personaje creado para enseñar a niñas y niños a evitar quemaduras, y que cuenta con su propia serie animada. Coaniquem también ha cambiado leyes: regularon el largo del cable de los hervidores para evitar su caída, en el 2000 impulsaron la Ley 19.680 que restringe el uso de fuegos artificiales —uno de los principales motivos de quemaduras—, formaron monitores comunitarios en todo el país, quienes lideran programas de prevención. Los resultados son medibles. “Hicimos un estudio que, proyectado a cifras nacionales, nos dio 162.000 casos de niños con quemaduras al año en Chile en 2008. Lo repetimos 17 años después y el resultado fue 80.000. Hemos logrado reducir las quemaduras”. El desafío ahora es bajar a 40.000. Y después a 20.000.

El primer gran frente pendiente es la capilaridad. Coaniquem ha recibido pacientes de más de 300 comunas, pero aún hay familias —especialmente migrantes— que no saben que existe o que sus servicios son totalmente gratuitos. “Queremos llegar hasta el último rincón para que las familias sepan que pueden venir a Coaniquem, que se les va a tratar con amor y con dignidad, que va a ser completamente gratuito: el traslado, el alojamiento, la alimentación, el tratamiento”. La organización trabaja con una estrategia en cuatro macrozonas y un mapa que monitorea el alcance en cada territorio, el que evidencia la necesidad de expandirse. El segundo desafío es internacional: desde hace 25 años, Coaniquem apoya a fundaciones y hospitales de 20 países de la región a través de programas formativos que la han convertido en un referente en cuanto a rehabilitación de niñez con quemaduras. Ahora la pregunta es si ese programa puede expandirse hacia África e India, su siguiente meta. Fue en medio de esa exploración respecto a su programa internacional que Jorge llegó al programa de liderazgo Colunga, de la cual ahora es un fellow. “Compartir con otras personas que empujan con tanta convicción sus causas, enfrentando desafíos y

sosteniendo sus proyectos, fue muy inspirador. Me renovó la energía y las ganas de seguir haciendo mejor nuestro trabajo”. Gracias al programa, Jorge realizó una pasantía en Madrid y Nairobi. En España se reunió con líderes de fundaciones como Mapfre, Iturri y la AECID, además de expertos en fundraising, con quienes conversó sobre los desafíos globales de la sociedad civil y compartieron experiencias en la recaudación de fondos. En Nairobi, en cambio, fue un viaje hacia lo desconocido. Estuvo con Naciones Unidas, Cruz Roja, el Kenyatta National Hospital —el segundo más grande de África— y con la Fundación Maisha, una organización chilena que trabaja en Kibera, el segundo asentamiento informal más grande del continente. Allí presentó el modelo de Coaniquem, pero también pudo aprender cómo es la situación de la salud en ese territorio. “Pude entender más globalmente lo que está pasando en el mundo en cuanto a salud y sociedad civil, ver otras prácticas de liderazgo y, evidentemente, abrir potenciales colaboraciones futuras. Definir si vamos a dar el paso en nuestro programa internacional a África o no”. “Fue increíble poder ver otros códigos de liderazgo, otras maneras de trabajar en equipo e interinstitucionalmente”, dice sobre esa experiencia. Regresó convencido de que el paso hacia África es posible, aunque aún está por definirse cuándo y cómo.

La pasantía también tuvo una dimensión más íntima. Por primera vez en mucho tiempo, Jorge reconoce que se detuvo a mirar su propio liderazgo: cómo conduce al equipo, cómo enfrenta los desafíos, qué intuiciones tenía sin haberlas articulado todavía. “Uno no se detiene a hacer eso. La agenda siempre está muy llena”, dice. Las sesiones de coaching individual que son parte del programa de formación de liderazgo Colunga le dieron nuevas herramientas que ya está aplicando. Y el contacto con otros líderes que lideran proyectos que están transformando Chile desde lo social y que forman parte de la comunidad —proyectos más pequeños, de otras disciplinas, con desafíos distintos pero también muy parecidos— le devolvió algo que describe como “un nuevo alimento al hambre de hacer algo mejor”.

Esa hambre la conoce de memoria. Es la misma que vio en su padre cuando era niño, la misma que lo llevó a construir desde seis personas y cien metros cuadrados una organización que hoy acompaña a los niños y niñas con quemaduras en casi todas las comunas del país. El objetivo no ha cambiado en 47 años: que ningún niño vea su vida limitada por una quemadura. Que pueda conectarse con su valentía, su familia, su colegio. Que lo que ese niño pueda hacer no se defina por lo que le pasó un día en la cocina de su casa.

“En 2008 estimamos 162.000 casos de niños con quemaduras al año en Chile. Diecisiete años después, logramos reducirlos a 80.000. El desafío ahora es bajar a 40.000. Y después a 20.000”.



Como parte del trabajo de Coaniquem en Concepción, se inauguró una extensión del centro de rehabilitación para aumentar la capacidad de atención de niñas y niños con quemaduras.

MAYLING YUEN

“Las comunidades no participan de nuestros proyectos: son las protagonistas”.

En la provincia de Chiloé, todos los vertederos municipales están a punto de colapsar. Si cierran —y la proyección dice que lo harán en un par de años—, la isla enfrentará una crisis sanitaria. Pero en ese mismo archipiélago, un grupo de artesanas de Puqueldón —una isla pequeña dentro de Chiloé— que hace cinco años no se conocían entre sí hoy reciclan plástico recuperado de las costas, lo combinan con fibras locales como la manila y la madera, y venden sus creaciones bajo una marca propia: Isla Bonita. A pocos kilómetros, propietarios de predios rurales que integran la Red de Turberas de Chiloé, se unieron para proteger las turberas, estos humedales que almacenan carbono y proveen de agua dulce a toda la provincia.

La Ciudad Posible es una fundación —constituida también como cooperativa— dedicada a trabajar con comunidades y territorios para impulsar economías circulares, regenerativas y bajas en carbono. Nació en Argentina; la ingeniera ambiental chilena Mayling Yuen, junto a 5 socios levantaron la operación chilena

en 2016 y en 2019 formalizaron la fundación. No es una consultora ni una empresa: es una organización de la sociedad civil que se financia con proyectos públicos, fondos concursables y alianzas con empresas privadas comprometidas con un propósito ambiental de largo plazo. Yuen venía de trabajar doce años en Casa de la

Paz —una de las fundaciones ambientales más antiguas de Chile, pionera en diálogo entre empresas, comunidades y Estado—. Esa experiencia la marcó: aprendió que los problemas ambientales no se resuelven desde un escritorio, sino articulando actores que normalmente no se comunican.

Ese es precisamente el método de La Ciudad Posible: la cocreación. “Muchas veces las decisiones se toman sin la información necesaria, y el puente para conectar a quienes deciden cosas críticas para un territorio con los que padecen el problema está cortado”, explica Yuen. “Nosotros buscamos generar esa conexión”. El equipo —hoy en proceso de crecimiento— no llega a un territorio a imponer

soluciones: parte por conocer, escuchar, validar los problemas y también las posibles soluciones con los actores locales y desde ahí diseñar acciones conjuntas que se prueban, se evalúan y solo entonces se escalan. En Chiloé llevan cinco años con ese enfoque. Llegaron a través de una alianza con SC Johnson —la multinacional de productos de limpieza—, que buscaba un programa de responsabilidad social vinculado al retiro de residuos del mar, desde ahí nace el programa Recupera y Transforma, ejecutado en Chile y Argentina. Para iniciar este programa en Chile, La Ciudad Posible validó la iniciativa con la Seremi de Medio Ambiente de la Región de Los Lagos, con el programa Chiloé Reduce y con el municipio de Puqueldón y desde ahí empezó a tejer la red, ya hace cinco años.

El primer año, en Puqueldón, se encontraron con cinco artesanas que ya recuperaban plástico de las costas por cuenta propia, pero trabajaban aisladas. A través del Programa Recupera y Transforma, La Ciudad Posible pudo conectar con su trabajo, les entregó máquinas de reciclaje y comenzaron un trabajo articulado entre ellas. El segundo año las artesanas ya se habían organizado como colectivo, se les apoyó en la definición de un modelo de negocio y de una marca: Isla Bonita. Ya para ese entonces el programa se había expandido a tres comunas. Desde el tercer año la cobertura creció a toda la provincia, sumando aliados como Badinoti —empresa que gestiona redes de pesca en desuso, uno de los grandes residuos que contaminan las costas del archipiélago—, emprendedores regenerativos apoyados por un programa ejecutado con el apoyo de Corfo Los Lagos y la Red de Turberas de Chiloé. Hoy el programa incluye también educación ambiental para niños y niñas y una campaña “Limpieza en un Día” organizada junto a diversos municipios de Chiloé y de la Región de Los Lagos. Para el Día Internacional de Limpieza de Playas, la actividad logra congrega a más de mil voluntarios, recuperar cerca de 20 toneladas de residuos para ser reciclados y articular a más de 30 organizaciones aliadas en una misma causa.

En 2020, Yuen tomó una decisión que reconfiguró su vida: migró con su familia de Santiago a Puerto Varas. Ganó cercanía con los territorios donde trabaja, pero perdió la red profesional que la sostenía. “Es distinto vivir en Santiago que en el sur. Uno queda bastante aislado”, reconoce. La Ciudad Posible, además, tenía un desafío pendiente: su trabajo en circularidad y reciclaje estaba consolidado, pero la línea de economías regenerativas no iniciaba su escalamiento en Chile.

En ese contexto llegó la invitación al programa de liderazgo para convertirse en Fellow Colunga. La pasantía internacional la llevó a Costa Rica, donde conoció experiencias concretas de economía regenerativa y organizaciones que ya estaban aplicando esos principios hace décadas. Pero lo que más la marcó, dice, fue el espacio humano: encontrarse con otros líderes de la sociedad civil que compartían las mismas preocupaciones, presiones y descubrir que el autocuidado no era un lujo sino una condición para liderar bien. “No hablamos de servicios o modelos de negocios, sino que nos preguntábamos ¿qué es lo que te mueve en tu vida? ¿Cuál es tu propósito? ¿Cómo podemos colaborar?”, cuenta. Esta reflexión se plasmó en un nuevo eje del plan estratégico de La Ciudad Posible: cultura regenerativa, que aplica al equipo interno la misma lógica que predican hacia afuera —cuidado, conexión con el propósito, bienestar como base del trabajo—.

Hoy Yuen terminó un Diplomado de Regeneración y está próxima a iniciar uno nuevo, esta vez en agroecología en Chiloé y postula proyectos con foco en regeneración en varias regiones, con la meta de que en dos años La Ciudad Posible tenga en Chile la misma solidez en esa línea que ya tiene en Argentina. La cooperativa trabaja para que sus profesionales puedan convertirse en socios —porque si la organización pide participación a las comunidades, dice Yuen, tiene que empezar por practicarla internamente—. Y el vínculo con la niñez atraviesa todo: desde la conexión de la naturaleza y su cuidado en los colegios de Chiloé, hasta la convicción de que el trabajo ambiental es, en el fondo, un trabajo por las condiciones de vida de las próximas generaciones. “Si no tenemos un ecosistema que haga vida la vida, no hay bienestar posible”, dice. “Niñas y niños más conscientes de su entorno va a permitir que podamos tener un mejor vivir”.

“Con un proyecto de seis meses no logro nada. Si entramos y salimos de un territorio, no alcanzamos a conocernos, no alcanzamos a entender los problemas. Por eso apostamos por relaciones de largo plazo con las comunidades”.



Mayling durante un encuentro con artesanas de Chiloé, un espacio de formación para entregarles más herramientas que les permitan reutilizar y reciclar desechos.



Niñez y cultura

NICOLÁS ROJAS INOSTROZA

“La cultura no es un lujo, es la forma en que una sociedad se cuenta a sí misma, y las niñas y niños tienen derecho a ser parte de esa historia”.

El periodista cultural Nicolás Rojas Inostroza ha estado solo en muchas salas de museos. Salas llenas de obras nacionales o internacionales, emergentes o reconocidas, lienzos, esculturas y hasta escritos, pero vacías de personas que las observen. Son exposiciones a las que el Estado destina recursos, esfuerzo y curaduría, y que nadie visita porque, aun cuando son gratuitas, nadie sabe que existen. Esa imagen fue la que lo motivó a hacer algo. Hoy conduce *Entrada Liberada*, un programa que recorre museos de todo Chile y se emite por NTV, el canal educativo y cultural infantil de Televisión Nacional de Chile y que concentra el 99% de la programación infantil que se exhibe en las pantallas chilenas. “Poder mostrar eso por televisión abierta y llegar a miles de niños, es una cosa que me llena mucho”, dice. Además, dirige la Escuela Chasqui, una plataforma virtual y presencial de formación en cultura y patrimonio latinoamericano -que tiene talleres, cursos y experiencias-, todo con la convicción de que la cultura no es un adorno: es una herramienta para construir sociedad, siendo niñas y niños sus destinatarios más urgentes.

La Escuela Chasqui nació de una incomodidad. Mientras hacía una maestría en patrimonio mundial en la Universidad de Barcelona, rodeado de arqueólogos y gestores culturales de toda América Latina, Nicolás se dio cuenta de algo chocante: no sabía casi nada de sus vecinos. “Tuve que ir a España a darme cuenta de que no tengo idea de mi vecindario”, recuerda. “Que los problemas de mi compañera arqueóloga de Perú son mucho más parecidos a los míos que lo que discutía el profesor en Cataluña”. De ahí nació Chasqui -el nombre que en el imperio Inca se le daba a los mensajeros que recorrían los caminos de Sudamérica- como una escuela que articula tres saberes: el académico, el de la sabiduría ancestral y el de la sociedad civil. Una machi y un doctor en Oxford tienen igual derecho a enseñar en sus cursos.

El trabajo se organiza en rutas patrimoniales, cursos digitales y seminarios, todos pensados para trabajadores culturales que operan en un sector históricamente precario: poca institucionalidad, mucha concursabilidad, equipos que se arman y desarman al ritmo de los fondos. Por eso todas las formaciones de Chasqui son de bajo costo y Nicolás busca constituirlos como fundación, con un equipo financiado a tiempo completo que no dependa solo del entusiasmo de sus colaboradores.

En ese contexto de sinfín de proyectos y desafíos, a Nicolás le llegó la invitación a sumarse al programa de liderazgo Colunga del que ya es un fellow. La oportunidad fue algo inesperado. “No sabía que este programa existía”, dice. “Siento que fue un regalo de tiempo conmigo mismo”. La red lo puso en conversación con personas de mundos muy distintos al suyo —educación, salud, migración, derechos humanos— y eso, asegura, le mostró algo que Chile necesita con urgencia: dejar de trabajar en silos. “Es altamente improbable que en una reunión cultural yo pudiera conocer a Jorge (Rojas) de Coaniquem o a la Vale (Rosas) de Más para Chile. Darse cuenta de que los problemas son parecidos, eso, es muy valioso”.

Parte del proceso incluyó una pasantía de dos semanas en Estados Unidos: la primera recorriendo museos, medios y espacios culturales en Nueva York; la segunda en un curso de liderazgo para organizaciones sin fines de lucro en la Universidad de Stanford. Lo que más le impactó en Nueva York no fue la escala sino la actitud: museos que hacen una lectura crítica de sus propios relatos, que reconocen el sesgo colonial de sus colecciones y lo discuten abiertamente. Y una preocupación sistemática por la infancia: contenidos pensados desde el juego, tiendas con líneas de productos para niños vinculadas a cada exposición, espacios diseñados para que ir al museo sea una experiencia para toda la familia. “En cada lugar había algo pensado para niñas y niños”, comenta. “Eso acá todavía nos falta instalarlo como estándar”.

También observó algo que en Chile es casi impensable: la filantropía como pilar del financiamiento cultural, con modelos de ingreso multidimensionales que no dependen del ciclo de los fondos públicos. “En Chile somos muy dependientes del Estado, y eso genera que cuando no hay un fondo, se destruyen los proyectos”, reflexiona. “Allá tienen una visión mucho más estratégica”. En Stanford, el trabajo en grupos intencionalmente mixtos —alguien que recaudaba millones junto a alguien con una organización en crisis— le confirmó que el aprendizaje más poderoso no viene del profesor, viene de los pares.

De vuelta en Chile, esa convicción tomó una forma concreta: crear un grupo de jóvenes por el patrimonio. Chicas y chicos de diez comunas distintas que se junten con el pretexto de la cultura, pero con el objetivo real de conocerse, mezclarse, construir la confianza que el país tiene tan dañada. El modelo ya existe: en Colombia hay Vigías del Patrimonio; en

Chile, una escuela que enseña a restaurar casas de adobe. “Con el pretexto del patrimonio, pero con el objetivo secreto de mezclarnos más”, dice Nicolás. Chasqui sería la plataforma. Entrada Liberada, los contactos. Y las niñas y niños, los protagonistas.

Porque para Nicolás, la pregunta de fondo no es cultural: es sobre el futuro. Chile tiene una de las tasas más bajas de natalidad en el mundo, y eso le dice algo. “¿Qué le estamos legando a esas generaciones? ¿Qué estamos guardando para ellas?”. La cultura, insiste, tiene un rol central en la salud mental, en la cohesión social, en la educación. “Un niño en la calle me para y me dice que le gusta el programa. Un papá me escribe que su hijo le pidió ir a tal museo. Eso es lo que me mueve. La cultura no es un lujo, es la forma en que una sociedad se cuenta a sí misma, y los niños tienen derecho a ser parte de esa historia”. Esos niños que hoy lo paran en la calle para decirle que les gusta el programa —o cuyos padres le escriben para contarle que pidieron ir al museo— son la prueba más concreta de que algo está funcionando.

“Hay que instruir desde el Ministerio de Educación que todas las niñas y niños en segundo básico, en el primer semestre, tengan que ir con su curso a la biblioteca municipal más cercana. Que eso sea estandarizado. Que el encuentro con la cultura empiece ahí, desde pequeños. Los cambios los veremos en la próxima generación”.



Nicolás durante la grabación del programa Entrada Liberada de NTV, que busca acercar la cultura y el patrimonio a la niñez de todo Chile, y que aporta con los contactos de alrededor de 200 museos y espacios culturales a la Escuela Chasqui.



Niñez y cuidados

VALENTINA PERI

“La crianza no puede seguir siendo un asunto que cada uno resuelve solo”.

Días antes de que la Casa del Encuentro abriera sus puertas en La Pintana, en 2014, el equipo —tres profesionales del área psicosocial— salió a repartir volantes puerta a puerta por los pasajes del barrio. En su primer día, las mujeres del sector se asomaban curiosas: madres jóvenes con hijos pequeños, abuelas cuidadoras, mujeres que no tenían dónde ir con sus niños durante las tardes. Recorrían el espacio — amplio, luminoso, con rincones pensados para la primera infancia, distinto a cualquier cosa que hubiera en la comuna— y se quedaban. No eran muchas, pero comenzó a ocurrir algo que Valentina Peri, psicóloga y directora ejecutiva de la Fundación, jamás imaginó. Esas mismas cuidadoras —mujeres en situación de vulnerabilidad, muchas solas, sin redes para sostener la crianza— se llevaban afiches, los pegaban en los almacenes y les contaban a sus conocidas lo que habían encontrado. “Era su forma de decir miren, esto existe, esto funciona, vengan”, comenta Peri. Ese primer año de boca en boca fue la mejor señal de que la Casa del Encuentro respondía a una necesidad que nadie más cubría: la soledad de la crianza en los primeros años de vida y la falta de espacios donde niñas, niños y sus cuidadoras pudieran encontrarse con otros.

La idea surgió en 2013, mientras Valentina acompañaba a mujeres en procesos de inserción laboral en la Fundación Santa Ana. Eran mujeres de La Pintana y comunas aledañas, muchas jefas de hogar, que buscaban capacitarse en oficios. Lo que observó no era falta de capacidades: las mujeres aprendían y avanzaban. El obstáculo era otro. “La principal dificultad tenía que ver con poder transitar desde una posición de cuidadora, de estar ubicada en lo doméstico, a poder enfocarse en su propio desarrollo y ocupar un nuevo lugar social”, dice. Al empezar a separarse, sus hijas e hijos —en su mayoría menores de seis años, al cuidado exclusivo de sus madres o abuelas— reaccionaban con angustia o malestar. “De alguna manera, esto confirmaba la idea de que no podían trabajar porque sus hijos sufrían”, agrega.

La respuesta fue crear un espacio de tránsito: un lugar donde niñas, niños y cuidadores estuvieran juntos, con acompañamiento profesional, para aprender a separarse gradualmente. Así nació la Casa del Encuentro, inspirada en las Maisons Vertes francesas. Hoy, doce años después, el proyecto ha crecido hacia el Núcleo Social para la Niñez y la Crianza, un programa que ofrece atenciones psicológicas gratuitas, actividades comunitarias, un pequeño bosque esclerófilo plantado con técnica Miyawaki —

un método japonés que permite crear bosques nativos densos en espacios reducidos y en pocos años, devolviendo naturaleza a una comuna con escasas áreas verdes—, y aloja a la Oficina Local de la Niñez (OLN) de la comuna, un dispositivo preventivo creado por la Ley de Garantías de la Niñez de 2022, que busca detectar tempranamente situaciones de vulneración de derechos antes de que escalen. Que funcione dentro de la Casa del Encuentro —un espacio al que las familias llegan por confianza, no por derivación— es una articulación virtuosa. Pero el nudo que lo originó sigue vigente: familias muy solas, niñas y niños que crecen replegados en sus casas sin interactuar con otros, cuidadoras sin dónde ir. “No puede seguir siendo algo que cada uno resuelve solo”, dice Valentina.

Hay algo biográfico en ese diagnóstico. Valentina creció en el norte de Chile, hija única, con su padre en minería por turnos largos y temporadas extensas sola con su madre, educadora de párvulos. Pero vivía en un barrio con primos, amigos y vida de calle. Esa red fue, recuerda, muy sostenedora. Cuando estudió Psicología, esa experiencia se convirtió en convicción teórica: la comunidad importa. Y cuando en 2020 tuvo a su hija en plena pandemia —encerrada, sin redes, exactamente en las condiciones que llevaba años estudiando— esa convicción se volvió urgencia personal.

“En la pandemia se visibilizó algo que ya ocurría”, dice. “Mujeres que no tenían dónde salir, con más violencias sociales. Y ahí se redobla mi interés y aparece con más fuerza la clave de los cuidados”. No como un problema psicológico individual, sino como un eje de política pública. Ese giro —de lo técnico a lo estratégico— es también lo que describe cuando habla de su liderazgo. Hasta hace poco, se veía como alguien que dirigía un programa, no como quien lideraba una organización con visión de largo plazo.

En eso estaba cuando Fundación Colunga la invitó a ser parte de un programa de Liderazgo que también integran otras 14 mujeres y hombres que encabezan organizaciones de la sociedad civil y que lideran proyectos que están transformando Chile a través de soluciones innovadoras a profundos problemas e injusticias sociales. La idea, junto con crecer en sus liderazgos, es tejer una red entre referentes de distintas áreas para que puedan apoyarse mutuamente y fortalecer al sector. Para Valentina, el valor más concreto estuvo en las personas: directoras de organizaciones grandes y chicas, compartiendo logros y baches. “Las direcciones ejecutivas son solitarias. Tener una comunidad que permita sostener

las decisiones difíciles ha sido muy importante para mí”.

En el marco de ese programa se dio una pasantía internacional que Valentina armó junto a Piera Medina, de Fundación Escala Común, a quien conoció en ese espacio. Se habían tenido como referencia durante años, pero nunca habían conversado. Cuando descubrieron que sus campos se cruzaban, juntaron sus mundos: salud mental y bienestar emocional desde Casa del Encuentro; urbanismo y entornos de cuidado desde Escala Común.

En Londres y Brighton, fue a observar cómo funcionan los family hubs —centros comunitarios para la niñez— y cómo se sostienen. Lo que encontró fue desconcertante en el mejor sentido: esos espacios no eran innovación ni experimento, sino parte natural del tejido urbano. “Esto acá es cero innovador”, confiesa. “La idea de los espacios de encuentro para la niñez es parte fundamental de la política pública y de la manera de usar la ciudad”. Volvió con una certeza: Chile tiene políticas públicas —como Chile Crece Contigo— suficientemente parecidas como para que esto sea posible. Lo que falta es valorar lo comunitario, agrupar las prestaciones en un mismo lugar y llevarlas a escala barrial.

Esa es hoy la ambición de Valentina: empujar el propósito más allá de los muros de la Casa del Encuentro. Incidir en políticas públicas, levantar temas, hacer seguimiento a leyes. Cuando se le pide resumir en una frase cómo su trabajo aporta al bienestar de los niños y niñas en Chile, responde sin dudar: “Creando encuentros”.

“Fui a Londres esperando encontrar innovación y lo que encontré fue que los espacios comunitarios para la niñez estaban simplemente instalados en todos los barrios. Chile tiene las políticas públicas para que esto sea posible. Lo que falta es valorar lo comunitario y llevarlo a escala barrial”.



1. Casa del Encuentro, el proyecto que lidera Valentina ubicado en La Pintana, es un espacio abierto donde niñas, niños y sus cuidadores pueden pasar las tardes en un espacio seguro.

2. Valentina Peri presentando al manager del Family Hub de Hounslow, en Inglaterra, la Casa del Encuentro. Detrás, el Family Hub de Hounslow, Lampton Children’s Centre.



Espacio público y niñez

PIERA MEDINA

“Lo que los niños piensan, sienten y perciben de su entorno es relevante al momento de diseñar la ciudad”.

Cuando Piera Medina —arquitecta de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y magíster en Desarrollo Urbano de la Universidad Católica de Chile— llegó a hacerse cargo del diseño urbano de un proceso de renovación de un barrio en Valparaíso, el diagnóstico ya estaba ejecutado. Ella solo tenía que diseñar a partir del levantamiento de otros. El proyecto buscaba crear espacios públicos de encuentro para la comunidad, pero al revisar los antecedentes encontró algo que no podía ignorar: el barrio tenía una alta población infantil, las niñas y niños aparecían en todas partes durante el levantamiento —jugando, mirando, rondando los terrenos— y, sin embargo, no habían sido incluidos en ningún momento del proceso participativo. Se estaba diseñando el espacio de toda una comunidad sin escuchar a quienes más lo habitaban. Ese momento encendió en ella algo que no se apagó más. La motivación por hacer ciudades más amigables para la niñez y hacerles partícipes de ese proceso.

Hoy Piera dirige Fundación Escala Común, donde arquitectas y urbanistas realizan investigación aplicada sobre infancia, cuidados y desarrollo urbano. Su propósito es tan claro como poco explorado: posicionar la perspectiva de la niñez como un argumento técnico válido en el diseño de las ciudades. No como un gesto amable, sino como una variable estructural. “Lo que los niños piensan, sienten y perciben de su entorno es relevante al momento de diseñar la ciudad”, dice.

La evidencia que maneja Escala Común es contundente, pero poco conocida. Las niñas y niños respiran cuatro veces más contaminación que los adultos porque sus pulmones están en desarrollo y caminan exactamente a la altura de los tubos de escape. El camino para llegar a una plaza, a menudo, está lleno de peligros. Chile tiene algunos de los índices más altos del mundo en obesidad infantil y salud mental deteriorada en niños. “Los abordamos desde intervenciones específicas, pero nunca integradas”, señala Piera. “Y no nos estamos dando

cuenta de que al no abordar esto de forma sistemática, estamos construyendo las bases para una adolescencia compleja”.

Lo que está en juego, sostiene Piera, no es solo el bienestar inmediato de la infancia. Niñas y niños que crecen en ciudades hostiles, sin espacios de juego accesibles, sin autonomía para moverse en su barrio, sin ser escuchados, son niños que llegan a la adolescencia sin herramientas socioemocionales. Y cuando esa generación se convierta en los ciudadanos que tomen decisiones, se traducirá en una sociedad más frágil, con menos capacidad de empatía, innovación y cohesión. “La educación no puede avanzar si no va de la mano con la salud mental, con el desarrollo de habilidades blandas, con cómo y dónde está situado ese colegio, cómo las niñas y niños entienden que hay un espacio que lo acoge, que es respetuoso con él, que es amable”, reflexiona. “No nos damos cuenta, pero las niñas y los niños están tomando nota de todo”.

La fundación trabaja en dos frentes simultáneos. Por un lado, abre preguntas de investigación que antes no existían en los estudios urbanos. Por otro, busca que esos hallazgos se traduzcan en lineamientos concretos de diseño y planificación territorial. Piera no pretende construir ciudades sola, ni competir con otros, sino moverle la brújula al Estado. Generar el conocimiento y la reflexión que este no alcanza a producir desde su lógica normativa, y devolvérselo para que las cosas ocurran.

Ese horizonte de largo plazo choca, sin embargo, con una realidad cotidiana exigente. La operación de Escala Común depende de fondos concursables públicos, alianzas académicas y organismos internacionales. Es un modelo que obliga a reinventarse proyecto a proyecto, sin la certeza de continuidad. Fue en ese contexto que llegó la invitación a ser parte del programa de liderazgo que impulsa Colunga y que integran otras 14 mujeres y hombres que llevan proyectos que desde la sociedad civil están proponiendo soluciones innovadoras a los desafíos que se viven en Chile. Para Piera, que lleva años liderando un trabajo muchas veces silencioso, la oportunidad fue un espacio distinto a cualquier otro. “A este grupo, en este programa, no vienes a contar tus galardones”, recuerda. “Es como desnudarte con tus pares, compartir lo que implica realmente levantar esto desde la guata, los baches, no solo los logros”.

El programa incluyó una pasantía que hizo junto a Valentina Peri, de Casa del Encuentro, con quien venía

resonando en temas comunes, aún cuando se conocieron en este mismo. Esas dos semanas en las que juntaron sus mundos —la espacialidad urbana y la salud mental— pudieron observar cómo otros países han resuelto lo que Chile todavía no logra articular. En Inglaterra, lo que más le impactó no fue la infraestructura sino una actitud cultural. “Tenían un dicho: nada es tan importante como para andar tan rápido”, cuenta. “Y yo lo veía. Las madres con los niños iban a otro ritmo. Acá en Chile andamos demasiado rápido. Somos una sociedad muy violenta, muy acelerada”.

Lo que observó en Europa habla de algo más profundo que la inversión en infraestructura. Un año antes, en Alemania, vio que la planificación urbana parte desde la niñez: el colegio tiene que quedar en el barrio, caminable desde la casa y todo orbita en torno a los sistemas familiares. Lo mismo observó durante su pasantía en UK y Dinamarca. “Nosotros llegábamos y les contábamos los índices de obesidad infantil que tenemos en Chile y no lo podían creer. Y cuando les preguntábamos cómo justifican la importancia del juego en el desarrollo infantil, y cómo lograron incluirlo en políticas públicas, la respuesta era concreta, todo recae en entender a la infancia y lo que es importante para ellos”. Pero lo que también descubrió es que esa naturalidad no fue siempre así. En esos países, la instalación cultural del juego y los cuidados como ejes de la planificación urbana fue un proceso largo, impulsado en buena parte desde la sociedad civil y la articulación interdisciplinaria entre ciencia, educación, salud, cultura, y también, la neuroarquitectura. Allí, los sistemas de soporte a cuidadores en primera infancia son integrales: no se limitan a la lactancia materna, sino que abarcan todo el ecosistema familiar. Esa integralidad —pensar las cosas de forma holística— es, para Piera, el factor más urgente de traer a Chile.

De vuelta en el país, la convicción de Piera es que el cambio no puede venir solo de una fundación, ni de varias. Tiene que venir de una red que hable con una voz común y empuje al Estado en la misma dirección. “Nosotros no tenemos el músculo ni el financiamiento para hacer ciudades”, dice con claridad. “Lo que sí podemos hacer es acompañar, apalancar y guiar la labor del Estado para que lo entiendan ellos, y que esto deje de ser una banderita y se vuelva algo absolutamente evidente”. Persistente y consistente: esas son las dos palabras con las que Piera resume lo que Escala Común puede aportar a la vida de los niños y niñas de Chile.

“Tenemos que volver a aprender a mirar a los niños. Cuando trabajamos en procesos de escucha con ellos, siempre nos dicen: qué bacán que me quieran escuchar. Cosas tan sencillas. Y eso nos debería interpelar profundamente como sociedad”.



1. Ama'r Children's Culture House, la primera casa cultural en el mundo construida por y para niñas y niños, con las ideas que aportaron en el proceso de diseño, uno de los destinos durante la pasantía en Dinamarca.

2. “Más que hacer plazas bonitas, lo que se necesita es entender los procesos de desarrollo de la niñez acoplada a los espacios que habitan”.



Educación

MAX ORTÚZAR

“El colegio es un laboratorio de lo posible”.

En febrero de 2016, un grupo de profesionales veinteañeros abrió las puertas del colegio CREE en Cerro Navia. No cobraban matrícula, ni pedían aportes a las familias cuyos hijos asisten. Funcionaban con el financiamiento del Estado y algunos aportes de privados, pero con una meta a futuro clara: demostrar que con la pura subvención estatal podía hacerse educación de excelencia. Una década después, ese colegio —gratis, de prekínder a cuarto medio, científico humanista, con 1.045 estudiantes hoy— está a punto de graduar a su primera generación de cuarto medio. Y con ella, a la apuesta entera.

El colegio trabaja con niñas, niños y jóvenes de una de las comunas con peores resultados educativos de la Región Metropolitana. Cuando sus fundadores llegaron, había apenas cuatro colegios con enseñanza media científico humanista para toda la comuna. La mayoría tenía que salir a estudiar afuera o resignarse a una oferta precaria. El proyecto nació para corregir eso: entregarles las herramientas académicas, socioemocionales y valóricas para llegar

a la educación superior, sostenerse ahí y cambiar la trayectoria de vida de cada uno.

Max Ortúzar, licenciado en filosofía, profesor de enseñanza media y doctorado en liderazgo, es uno de los cofundadores y, hoy, el director. Su historia con la educación empezó al salir de la universidad, cuando entró al programa Enseña Chile e hizo clases dos años en Colina y Pudahuel. Ahí conoció a los colegas que después serían sus socios, y ahí se instaló en él una contradicción: un entusiasmo enorme por lo que un profesor puede hacer en la vida de un estudiante —“cambiar trayectorias, emparejar la cancha, traer justicia social”, dice— y una frustración igual de grande con un sistema que “juega en contra” de los docentes.

El giro ocurrió en una pasantía en India. Entre conversaciones largas les quedó resonando una frase de Gandhi: sé el cambio que quieres ver en el mundo. Volvieron a Chile con la incomodidad de que ya no alcanzaba con quejarse. Tenían entre 26 y 28 años.

“Cuando otros soñaban con poner un bar o con hacer una app, nosotros soñábamos con hacer un colegio”, dice.

Eligieron Cerro Navia por tres razones: la escasez de oferta educativa, la vulnerabilidad de la comunidad y algo pragmático: que fuera accesible, para poder atraer y retener a buenos profesores. Había un terreno disponible a través del SERVIU y comités de allegados organizándose para conseguir vivienda. De ese trabajo conjunto salió la confirmación de que ahí hacía falta un colegio, y el permiso para levantarlo. Diez años después, el modelo tiene tres sellos: trabajo comunitario estrecho con las familias; un currículum de desarrollo socioemocional robusto que no se declara sino que se hace —“dedicamos un 51% a formación socioemocional y un 49% a formación académica”—; y calidad docente como eje de todo. “Con buenos profesores, todo lo demás funciona”, resume.

Pero el proyecto nunca fue solo un colegio. Desde el primer día estuvo pensado como laboratorio de política pública. La decisión de no cobrar a las familias y no recibir aportes privados no era una restricción: era el método. “Si logramos resultados de excelencia con los mismos recursos que cualquier otro colegio subvencionado, significa que cualquier otro podría hacerlo”, plantea Max. Lo que están construyendo es una prueba empírica de que el déficit educativo de los barrios vulnerables no se explica por falta de plata del Estado, sino por cómo se usa. Un argumento incómodo, porque deja a todos —instituciones, sostenedores, autoridad— sin la excusa más cómoda.

Por eso la escalabilidad no es una ambición lateral: es la razón de ser. Max sueña con que el modelo se replique, con una red de colegios que compartan esos tres sellos, y con que los aprendizajes de Cerro Navia sirvan a quienes toman decisiones de política educativa no como consultoría, sino como evidencia. La primera generación se graduó a fin de año y con eso viene la prueba de fuego: ver cuántos entran a la educación superior y —lo más difícil— cuántos logran sostenerse ahí. Para Max el éxito no es la matrícula, es el momento en que un egresado termina una carrera y vuelve a su barrio con otras herramientas, otras redes, otra capacidad de incidir en lo que le pasó a él y a su familia. Es ahí donde el colegio empieza a cobrar lo que sembró.

Hay otra cosa que lo desvela: la tecnología. La irrupción de la inteligencia artificial llegó a un sistema

que ya venía corto en formación digital. “Como país estábamos 10 pasos atrás, y ahora estamos 20 pasos más atrás”, plantea. El problema se vuelve más agudo en un barrio vulnerable, donde la brecha de acceso se suma a la brecha en cómo usarla. “Si un estudiante de un colegio de élite aprende a usar la IA para potenciar su pensamiento, y un estudiante de Cerro Navia solo la usa para copiar tareas o ni siquiera accede bien, lo que era una brecha educativa se convierte en un abismo cognitivo”. Por eso la pregunta, para él, no es cómo impedir que los alumnos la usen, sino cómo enseñarles a usarla para pensar más, no menos.

El programa de liderazgo Colunga llegó a Max cuando el colegio ya estaba consolidado pero con un techo a la vista. Junto con conocer a pares que desde distintos proyectos trabajan por derribar las desigualdades en Chile, con quienes ha comenzado a tejer una red de confianza y apoyo, Max accedió a una pasantía internacional para ver modelos que sirvieran de referencia e inspiración. Viajó a Estonia y a Londres. En Estonia vio cómo un sistema educativo entero está abordando la IA con una claridad que en Chile aún no existe. En Londres, en Eton College, encontró un centro de investigación aplicada donde académicos y profesores trabajan juntos en sala, poniendo a prueba teorías de las ciencias cognitivas. Una idea que quiere pilotear en Chile.

Volvió con algo menos tangible. El recordatorio de que el líder es prescindible, que lo que sostiene a una organización no es la figura que la encabeza sino la causa. Para un colegio que quiere durar cien años, esa es una tarea concreta.

Mientras tanto, el trabajo diario sigue siendo el mismo: que cada niña y cada niño que entra encuentre un espacio seguro para vivir su infancia, y que el talento que traen no se pierda por falta de acceso. Max lo piensa también a una generación de distancia: “Uno de los factores más predictivos del éxito educativo de un niño es el nivel educacional de sus padres. Si logramos que esta generación llegue bien preparada a la adultez, sus hijos van a tener mejores padres, mejor acompañamiento, mejores trayectorias”. Una escuela que cambia la vida de un niño hoy cambia, de paso, la vida de su hijo mañana.

“Si un estudiante de un colegio de élite aprende a usar la inteligencia artificial para potenciar su pensamiento, y un estudiante de Cerro Navia solo la usa para copiar tareas, lo que era una brecha educativa se convierte en un abismo cognitivo”.



“Hubo un momento en que nos dimos cuenta de que no bastaba con criticar el sistema: si queríamos cambiar algo, teníamos que hacerlo nosotros. Y así nació la idea de crear un colegio”.



Educación

VALENTINA WAGENRELD

“Hoy en Chile hay 120 mil niños de cuarto básico que no leen o no comprenden lo que leen. Son dos estadios nacionales llenos de futuros que no podemos dejar pasar”.

Dos estadios nacionales. Esa es la imagen que Valentina Wagenreld usa para dimensionar una cifra que debería incomodar a cualquiera: 120 mil niños y niñas de cuarto básico en Chile no leen o no comprenden lo que leen. Detrás de ese número hay futuros comprometidos, trayectorias escolares que se quiebran antes de empezar y un país que pierde potencial en silencio. Revertir esa realidad es lo que moviliza desde hace 16 años a Fundación Crecer con Todos, la organización que Valentina dirige como directora ejecutiva y que hoy acompaña a 22 mil niños en 200 escuelas públicas a lo largo de todo el país. La fundación trabaja con el sistema público porque es ahí donde se concentran las brechas más profundas: niños que llegan al primer día de clases con un rezago lector enorme y contextos donde muchas veces los recursos pedagógicos existentes no logran tener impacto por falta de acompañamiento y una mirada integral.

El corazón de la fundación es Primero Lee, un programa de lectoescritura que trabaja desde NT1 —el primer nivel de transición, equivalente a preKínder, cuando los niños tienen cuatro años— hasta cuarto básico. Valentina lo define en dos palabras: integral y sistémico. Integral porque no basta con entregar materiales —aunque los de Primero Lee son de alto

estándar, del mismo nivel que los de cualquier colegio particular pagado—. El programa combina esos recursos con formación docente, acompañamiento en aula, análisis de datos y planes de refuerzo. Y sistémico porque la intervención no se limita al aula: involucra a familias, asistentes, equipos directivos y sostenedores del territorio. Por muy buen material que tengas, si no se capacita y acompaña, su impacto es cero”, explica Valentina. “Por eso trabajamos con todo el ecosistema educativo”.

En 16 años, la fundación ha llegado a más de 75 mil niños y niñas en contextos urbanos y rurales —tiene escuelas incluso en Quillagua, un sector de apenas 150 habitantes en la Región de Antofagasta, a 280 kilómetros de la capital regional, en pleno desierto de Atacama—. Porque, como repite Valentina, “dónde te tocó nacer no puede determinar tu futuro. Un niño que no sabe leer ve afectada su autoestima y su proyecto de vida. Aprender a leer es la base para sentar los cimientos de una trayectoria que le permita ser lo que sueña”.

Valentina llegó a la dirección ejecutiva de Crecer con Todos con una carrera poco convencional para el mundo educativo: es ingeniera comercial con mención en Economía de la Universidad de Chile. Esa

formación le dio herramientas de gestión y una energía orientada a resultados que ella misma describe como intensa. “Soy como un caballito de carrera, voy a mil kilómetros por hora”, dice con humor. Esa intensidad llevó a la fundación a crecer y a posicionar Primero Lee en el terreno, al punto de que muchas escuelas conocen más el nombre del programa que el de la organización. Pero cuando la fundación necesitó amplificar su impacto y escalar a nuevos territorios, Valentina sintió que su propio estilo de liderazgo —ese empuje permanente, ese avanzar sin pausas— tenía un techo. Lo que venía requería algo distinto: detenerse, reflexionar, repensar la estrategia y dar otro tipo de saltos.

En ese momento llegó la invitación de Fundación Colunga para integrarse como fellow a su programa de liderazgo en la Red de Impacto. El proceso le ofreció mentoría individual, reflexión con pares y una pasantía internacional. El coaching le permitió conectar con aspectos personales que condicionaban su forma de liderar, reconocer el síndrome del impostor que la frenaba —ese “¿quién soy yo para proponer esto?”, dice— y encontrar un equilibrio entre el empuje que la caracteriza y las pausas necesarias para pensar con claridad a partir de los aprendizajes que ha tenido en su carrera.

Lo que cambió en Valentina, reflexiona, se nota en lo concreto. La pasantía en Colombia y México le permitió estudiar experiencias de escalamiento educativo y recoger aprendizajes y hallazgos clave, que luego sistematizó en un documento para su equipo y además trabajó en espacios colaborativos de Sumar Saberes, una alianza público-privada que busca apoyar el escalamiento de impacto en iniciativas con potencial, para que pasen de ser programas a formar parte del sistema. A partir de ese viaje, la idea de internacionalizar Primero Lee dejó de ser una posibilidad lejana y comenzó a consolidarse como un próximo paso, y hoy la fundación está explorando cómo llevar su impacto a otros países de la región, donde el desafío de la lectura sigue siendo urgente. Además, en la Red de Liderazgo conoció a Francisca Elgueta, ganadora del Global Teacher Prize Chile 2022 y directora de Escuela Global, una fundación dedicada a fortalecer a docentes con recursos pedagógicos y formación profesional. Juntas están gestando un proyecto que une lectoescritura y trabajo con profesores, una colaboración que sin ese espacio común no habría nacido.

Valentina asegura que este tiempo de formación en liderazgo le permite hoy conducir el proyecto con más

seguridad y con la certeza de que la lectura en Chile necesita convertirse en política de Estado. “En cuarto básico ya es tarde”, repite con urgencia. No es una frase al aire: cuando un niño llega a los nueve años sin leer comprensivamente, las posibilidades de revertir esa brecha se reducen drásticamente. En cambio, si el trabajo comienza desde los cuatro años, cuando el cerebro está en plena ventana de desarrollo del lenguaje, los resultados cambian. La fundación lo ha comprobado en 16 años de terreno: las brechas se cierran si se llega a tiempo, con recursos de calidad y acompañamiento real. Pero eso no puede depender del gobierno de turno ni de fundaciones trabajando aisladas. “Cuando cada niño y niña pueda leer, Chile prosperará”, dice Valentina. Para que eso deje de ser aspiración, enfatiza, la sociedad civil tiene que seguir haciendo lo que mejor sabe: demostrar que es posible abrir caminos donde el Estado aún no llega, construyendo junto a los territorios y empujando—con evidencia, con urgencia y con terquedad— para que lo que hoy funciona en 200 escuelas se convierta en la norma para todas.

“Un niño que no sabe leer no puede entender un problema matemático, no puede experimentar una actividad en ciencias, ve afectada su autoestima y su proyecto de vida. Aprender a leer es la base para cortar los círculos de pobreza”.



Valentina en su trabajo en terreno, impulsando iniciativas que buscan transformar vidas desde el trabajo colaborativo con colegios para que la lectura sea una prioridad de aprendizaje en la primera infancia.



