



Entrevista a

## Guillermo Tagle

• **Entrevistadora** Loreto Daza (LD)

**GT:** Mi nombre es Guillermo Tagle, tengo 30 años, soy agrónomo, estudié en la Universidad Católica, un MBA en la Católica también; estoy casado, tengo un hijo de dos años y otro viene en camino. Trabajo actualmente en la SEGPRES, ese es mi trabajo formal, y durante la pandemia armé una fundación que se llama Letra Libre.

**LD:** ¿De qué se trata Letra Libre y cómo ingresaste a ese mundo de la educación?

**GT:** Bueno, Letra Libre es una fundación, una fundación sin fines de lucro que lo que hace, tiene el sueño o la misión de que ningún niño se quede sin aprender a leer y escribir. Partimos trabajando en la pandemia y lo que nosotros hacemos es que generamos una red bien masiva de tutores, que se comprometen cada uno de manera voluntaria a acompañar a un niño, una niña, en el proceso de aprendizaje de lectura y escritura. Entonces, cada tutor acompaña a un niño, siempre trabajando de forma remota, ahí la fuerza de la pandemia nos llevó a funcionar todo 100% online y trabajan dos o tres sesiones de 30 minutos a la semana, y trabajamos desde adentro de la sala de clases, en el sentido... Letra Libre lo que hace es ofrece ayudar a los colegios, los colegios nos piden ayuda y nos dicen 'de primero a tercero básico, de estos veinte 20 alumnos trabajen con estos diez 10 niños que son los más atrasados, métanles un tutor para sacarlos adelante', y nosotros nos acoplamos al modo de enseñanza del profesor; en ese sentido trabajamos desde la filosofía desde dentro de la sala de clases, aunque no estábamos adentro, porque las clases estaban suspendidas, pero sí reconociendo el liderazgo del profesor en la enseñanza y siendo los tutores como una especie de entrenador personal que sacan a los niños

adelante, y los tutores son todos voluntarios, son inexpertos: los requisitos son ser mayor de edad y haber terminado cuarto medio solamente, y eso es Letra Libre.

**LD:** ¿Cómo nace este proyecto? Dices que nace en la pandemia.

**GT:** Partió con un brainstorming de un grupo de amigos, viendo qué se podía hacer en la pandemia, qué se podía hacer para aportar, que qué oportunidades había, discutíamos cosas de negocios, de ayuda social, de cosas más de entretenimiento, un brainstorming más masivo, de ideas muy diversas, y entre las cosas que salió (sic) de los insights que estuvimos viendo salió esto, este titular de Harald Beyer que decía que el gran drama de la pandemia iba a ser que los niños de primero básico se quedan sin aprender a leer y escribir. Y eso como que en verdad nos abrió un poco los ojos, sobre todo porque vimos que... nos dimos cuenta que algo se podía hacer ahí; si bien el mundo de la educación es súper complejo, los colegios, los ministerios, no sé, o una estructura súper pesada en torno a la educación, dijimos 'chuta, enseñarle a una persona a leer y escribir no es muy difícil', a mucha gente le enseñó su abuelita y a su hermano, entonces ¿cómo nosotros no vamos a ser capaces de asegurarnos que los niños aprendan? Y veamos si hay gente que quiera comprometerse a eso, pero así nos metimos. O sea, la verdad yo no tenía ningún vínculo con la educación; trabajé en la Universidad Católica un tiempo, pero no en temas de docencia, clases particulares era lo más cercano que había estado de hacer clases y nos fuimos metiendo en esto bastante por intuición, esta intuición bien simple de que oye, si las abuelas enseñan a leer, ¿por qué una persona no puede? Cualquier persona puede y nos fuimos metiendo e

investigando y hablando con gente experta que sí conocía de estos temas y vimos que nuestra intuición tenía bastante asidero en la evidencia más científica, en el sentido de que efectivamente las tutorías, cuando se hacen uno a uno, cuando se hacen conectadas con los profesores, cuando se hacen con objetivos súper concretos, como en la escritura, que es súper concreto, no es como que hagamos a los niños felices, sino que el niño aprenda a conectar las palabras para que pueda leer y escribir. Las tutorías, efectivamente, tienen un impacto súper alto y eso esta está súper estudiado y medido en todas partes, entonces fuimos viendo que íbamos avanzando por un camino que iba en ese sentido.

**LD:** ¿Y ustedes vieron algún ejemplo de algo parecido afuera?

**GT:** No, la verdad es que no. O sea, sí... en realidad después, cuando ya habíamos partido sí vimos que... esto fue súper loco, ¿ya? No hicimos una gran investigación de lo que había en el mundo, no, si la hubiéramos hecho probablemente nos habríamos topado con cosas que existían, pero en ese minuto no lo hicimos, porque estábamos con una urgencia súper rápida, que nos obligó a movernos súper rápido, nos empapamos de este drama, entonces no tuvimos mucho tiempo de validar un súper diagnóstico, una súper teoría, sino que nada, fue una minuta, fue un papel, dos láminas donde teníamos luces generales de este diagnóstico concreto de que íbamos a hacer esta cuestión: tutores voluntarios, mayores de edad que terminaron el colegio, tres veces a la semana, treinta 30 minutos, uno por niño y conectados con el colegio, y veamos qué es lo que sale. Hablamos con gente que sabía, consultorías de educación, del mundo de los colegios, pero fue sobre la marcha. Yo diría que fue una innovación súper made in Chile, y afuera existen fundaciones parecidas, lo que no había, y que yo no he visto, no sé si muchas muchos después se convirtieron al trabajo remoto, pero todas las tutorías eran

siempre presenciales, porque todo el trabajo siempre se hacía presencial, entonces tanto en Chile como en otros lados había muchos proyectos de tutorías, pero no online. Sí partimos junto con otro proyecto, que somos como proyectos hermanos que se llama Conectado Aprendo, que hace prácticamente lo mismo que nosotros, pero ellos trabajan con todas las asignaturas; la Susana Claro nos conectó con ellos, porque la Susana Claro nos empezó a ayudar un poco, nos ayudó mucho con temas comunicacionales, a conectar con gente y no sé qué, y a través de las conexiones que nos hizo nos conectó con ellos, y con ellos nos apañamos mucho al principio, nos aparecieron medios, ir resolviendo dudas e ir avanzando en conjunto.

**LD:** ¿Qué rol crees tú que le corresponde a la sociedad civil a la hora de educar a los niños más vulnerables?

**GT:** Yo creo que tiene un rol bien fundamental. No sé, quizás en orden de prioridad obviamente creo que el primer rol son los padres como los primeros educadores, la familia, los establecimientos, los colegios y toda la estructura del ministerio, superintendencia, no sé, como el sector más público, y ahí viene la sociedad civil, con el rol sobre todo ir a esos lugares específicos que quedan fuera de la mano de estos grandes actores de la educación. O sea... por ejemplo, dentro de lo que nosotros hacemos en un principio dijimos '¿esto no lo puede hacer el MINEDUC?', y de hecho hablamos con el MINEDUC, el MINEDUC armó un proyecto de tutorías súper parecido, pero con muchas más limitantes, porque cuando es el sector público el que actúa tiene miles de restricciones que la sociedad civil no tiene, o sea, nosotros podemos llegar y decirle a un cabro de veinte 20 años 'sí, tu tú acompaña a este niño y enséñale', los capacitábamos y los seleccionábamos y todo, pero el ministerio obviamente no puede hacer eso, tiene que validar que sea una persona que está certificada, que tiene experiencia, que es la más idónea, entonces entonces es imposible, entonces

nosotros, la sociedad civil tiene la flexibilidad, tiene la obligación, tiene la posibilidad de quizás pausar los intereses, gente que pone plata, hay mucha gente que nos pone plata, miles de manos de la sociedad civil que están dispuestas a acompañar a un niño, que están dispuestas a gestionar proyectos; la sociedad civil puede ir ahí, entrando en esos submundos que los otros no llegan con mucha más flexibilidad, y sí después ser inspiración de política pública y eso es algo que nosotros sí nos planteamos desde lo que hacemos hoy día; el ministerio o alguien perfectamente podría decir '¿por qué no hacemos un gran programa de tutorías?'. Que sea una política pública, que tenga financiamiento y que se haga de manera mucho más masiva, quizás más perfeccionada.

**LD:** Ya estamos grabando el 30 de noviembre de 2021. ¿Podrías presentar, a la fecha, el proyecto? ¿Cuántos alumnos, voluntarios tienen?

**GT:** bueno Bueno, partimos en mayo del año pasado, en mayo de 2020 partimos con el primer piloto con diez 10 niños en San Ramón, desde ahí creció súper rápido y hasta hoy día hemos trabajado con 3.700, -3.786 estudiantes en trece 13 regiones de Chile, solo nos falta Antofagasta y Magallanes, lo abordamos en 68 comunas y en 144 colegios. Y tenemos un equipo también de diez 10 personas que son contratados medio tiempo o por algunas horas o algunos a tiempo completo gestionan este proyecto.

**LD:** Pero tú tienes un trabajo adicional, tienes un trabajo en el fondo.

**GT:** Sí, sí. Mi pega en Letra Libre es 100% voluntaria; hay un equipo que está dedicado a esto, que es su trabajo. Todo el trabajo del 2020 fue 100% voluntario de todos los que estábamos metidos en esto, pero sí nos dimos cuenta, tipo octubre del año pasado, nos dimos cuenta de que, de partida, lo que estábamos haciendo iba a trascender la pandemia. El diagnóstico es que antes de la pandemia ya había 158.000 niños que pasaban de primero a

segundo sin aprender a leer y escribir, entonces la pandemia va a profundizar esto, pero esto es un problema anterior mucho más estructural y, por lo tanto, lo que estamos haciendo hoy día tiene mucho sentido proyectarlo hacia adelante en la pandemia. Y ahí fue cuando decidimos levantar fondos, hay varias fundaciones donantes que financian la operación de este año y contratamos un equipo que se hiciera cargo de manera más profesional. Y mi pega, yo trabajo en el gobierno, SEGPRES, y esa es mi pega a tiempo completo y por eso estoy de horario libre.

**LD:** ¿Cómo escogen a los colegios a quienes ayudan?

**GT:** Bueno, la primera condición es que quieran ser ayudados: o sea, ellos son los que nos piden ayuda, o a veces nosotros los contactamos, pero en el fondo es que ellos nos digan sí, queremos recibir el apoyo de ustedes y nosotros tenemos que ver que haya un interés importante, si el colegio vemos que no tiene mucho interés, si se demora en contestarnos, si le pedimos documentos y no llegan, mejor dejémoslo de lado, porque necesitamos que el colegio esté comprometido con esto. Pedimos un índice de vulnerabilidad sobre el 70%, salvo algunas excepciones que tenemos, pero en general sobre 70%, en promedio los establecimientos que acompañamos tienen un 87% de vulnerabilidad y les pedimos... bueno, como peticiones más administrativas, una carta firmada por el director donde se compromete a ser parte de esto; los establecimientos tienen que conseguir un compromiso de los padres, que también se van a comprometer a esto, con los niños que seleccionan, tienen que mandarnos una caracterización de todos los niños que vamos a acompañar para ver cuál es su nivel actual y podemos ver cómo van avanzando, entonces el requisito no es muy complejo. O sea, índice de vulnerabilidad y motivación del colegio por ser parte y recibir esta ayuda que se manifiesta en ir entregando todos estos requerimientos.

**LD:** ¿Recuerdas en qué estabas el día 15 de marzo de 2020, cuando se anuncia el cierre de todos los colegios?

**GT:** Estaba en el trabajo, estaba en La Moneda, me tocó un encuentro con el presidente Presidente ese día, estaba bien nervioso por el tema pandemia, pero era un tema todavía súper... estaba naciendo el tema de la pandemia, como que en ese momento todavía se hablaba que esto era en Wuhan, como que era China, habían salido recién los primeros contagios y ese día hubo un aumento de los contagios súper explosivo: a partir de ese día como que se dio un crecimiento exponencial y se empezaron a activar todas las restricciones, pero claro, fue ese día cuando tomamos conciencia de que estamos en una pandemia en verdad y esto venía en serio, desde ese día no fue algo raro, algo que le pasaba a poca gente. Ahora, mi sensibilidad se iba fuertemente a los colegios, porque no era mi mundo, o sea yo me metí poco después.

**LD:** ¿Quiénes fueron los primeros voluntarios o con quiénes fueron las primeras conversaciones? ¿Cómo partieron?

**GT:** Partió este brainstorming que te contaba, a partir de esas conversaciones armé un documento muy simple, esto se llamaba Salvemos el 2020, ese era el nombre del año pasado y... no sé, ese documento lo comencé a circular por todos lados, lo empecé a mandar por Whatsapp WhatsApp a amigos, a conocidos; yo había trabajado en la Universidad Católica antes y ahora en el gobierno, así que tenía conexiones con mucha gente que les podía interesar este tema.

**LD:** ¿Y desde ese documento llamabas a voluntarios?

**GT:** No, era una idea. Era como decir 'tengo esta idea' y lo empecé a mandar a amigos, gente y empecé a citar reuniones

los sábados en la mañana para ver esta idea, y la gente te decía sí altiro, quiero ser parte de esta cuestión, me quiero meter. Ya, si te quieres meter el sábado a las 10 nos vamos a juntar a ver cómo avanzamos con esto, y la gente decía que tenía un amigo al que le interesa y otro y otro... vamos, invita, reunión abierta, vengan todos los que quieran.

**LD:** Por Zoom.

**GT:** Por Zoom todo, aquí te diría que en todo este proyecto solo ha habido dos o tres reuniones presenciales, todo ha sido por Zoom. Y nos empezamos a juntar los sábados en la mañana, muy pocos eran de este brainstorming inicial, como que se empezó a armar un grupo que nos conocimos ahí y... no sé, estaba al principio, yo estaba con mi pega a tiempo completo y con familia, y lo primero que dije es que necesito a alguien que me apañe como par, como contraparte, y ahí le pedí a la Javiera Lecaros, que yo ya había trabajado hartito con ella en otros proyectos sociales, ella tiene una fundación en Puerto Varas que trabaja con proyectos de inserción, con gente privada de libertad, y dije '¿me apañái a hacer esta cuestión?' Sí, te apañó con todo, vamos. Y ahí nos metimos, empezamos a hacer estas reuniones y empezó a llegar gente y muchos desconocidos, gente que no... por ejemplo, ahora de los que están en el equipo está la Gabriela Miranda, que es profesora y a ella no la conocía para nada, y de hecho llamé a su hermana, porque alguien me recomendó a su hermana que trabaja en Elige Educar y hablé con ella el sábado a las 9 y me dijo 'a mi hermana también le interesa', ya, llámala altiro. Llamé a la Gaby, me dijeron que te podía interesar esto, sí, feliz, tenemos reunión ahora en 20 minutos, listo. Y así la gente iba entrando muy rápido. La Gaby hoy día es directora ejecutiva junto a la Jesu Valenzuela, María Jesús Valenzuela; la María Jesús es arquitecta y a ella sí la conocía y la llamé para que me hiciera un flyer para invitar a gente que quisiera ser tutor. Entonces la llamé, le dije que

necesito ayuda para hacer un flyer, sí, yo te lo hago y empezó a cachar que no teníamos una línea de diseño, nada, típico que se empezó a meter y terminó a cargo de las comunicaciones y en dos días ella ya manejaba las comunicaciones: Instagram, Twitter, armar página web y toda la cuestión, y en dos meses ella ya era la otra directora ejecutiva junto con la Gabriela.

Hablamos con mucha gente de colegios, ahí al principio, por ejemplo, hablamos con gente de la Fundación Santo Tomás de Aquino, que son del colegio de San Ramón con el que partimos el piloto y también nos abrieron al tiro las puertas, de todas maneras y con ellos partimos el primer piloto. Hablamos con hartos profesores y todos nos decían que estaban muy colapsados, que no sabían en qué estaban los niños, que tenían treinta 30 alumnos y a la mayoría no los habían visto hace meses, que no sabían, muchos profesores que nunca habían conocido a sus niños; esto fue tan rápido que profesores decían que yo ni siquiera los conozco, no les tengo cara, entonces no sé en qué están, no los conozco, los necesito... dale, nosotros te llamamos. Bueno, al principio nos ayudó mucho la Susana Claro, la Ximena Torres de Astoreca, que ella fue... bueno, la historia que te contaba, que me recomendaron hablar con ella porque es experta en lectoescritura, es como su tema. Y bueno, quizás como buena experta, obviamente ella ve toda la complejidad que tiene el proceso de lectoescritura, que para mí como agrónomo era súper simple, uno pesca un silabario y le enseña a una persona a leer, pero para ella era súper complejo. Entonces, claro, ella me dijo que era una muy mala idea, que íbamos a meter las patas, porque nos íbamos a meter en un proceso que era súper complejo, los niños están súper sensibles y los profesores están súper sensibles, entonces existen distintas escuelas, distintos métodos para enseñar a leer y escribir, si tú les metes un método distinto al que le está enseñando su profesor lo vas a enredar, vas a generar... incluso lo puedes perjudicar, que retrocedan, entonces yo te recomiendo que te metas en

matemáticas, con niños más grandes, no te metas con niños tan chicos.

O sea, le hicimos caso en el sentido de que tomamos conciencia de que nos estábamos metiendo en algo complejo, más que lo que nosotros creíamos, y a partir sobre todo de esas conversaciones, también gente de Enseña Chile, gente de muchas fundaciones nos hablan de que existe esta resistencia de los profesores un poco de que se metan en su mundo, sobre todo cuando es alguien que es inexperto a entrar al campo de alguien quien es experto, los profesores son los que saben. Entonces todos esos insights nos ayudaron a decir, ya, nosotros vamos a trabajar con los profesores, ellos lideran, nosotros nos ponemos al servicio de lo que los profesores nos pidan, lo que los niños nos pidan, y con el método que ellos usen, entonces dijimos que vamos a capacitar a los tutores en el método que usa el profesor; si el profesor usa método MATER, entonces capacitamos a los tutores en eso, si usan Leo Primero o ALFADECA, nosotros preparamos capacitaciones.

Y nada, así se fue armando, los tutores se inscribían de 500, 100, realmente eran olas de gente que se inscribía, que nos llenaban el formulario; en algún minuto también, una decisión importante bien al comienzo, cuando íbamos a partir el proyecto piloto y teníamos un formulario lleno de gente, no sé, quinientos 500 inscritos y necesitábamos diez 10, y la persona que estaba encargada de ese colegio, en cada colegio hay un coordinador, la persona encargada de ese colegio era la Cata Grez, que era profesora, y ella dice 'no puedo pescar diez 10 tutores al azar del listado de quinientos 500', y elegirlos. Y puede haber cualquier gallo inscrito en el listado, puede haber llegado cualquier cosa, entonces ahí tomamos la decisión que a esta gente hay que entrevistarlos a todos, y nos pusimos a entrevistar, entrevistas grupales todo el día, gente que se dedicaba a entrevistar, entrevistar, entrevistar,

después teníamos esta figura que era este coordinador de cada colegio. Y claro, al principio era un colegio y ya teníamos a la persona, en el segundo colegio también ya estaba, pero, chuta, de repente eran diez<sup>10</sup>, veinte<sup>20</sup>, treinta<sup>30</sup> que venían trabajando con ochenta<sup>80</sup> colegios y había que ir levantando coordinadores, y como que llegaba gente, buena, yo las conocía y listo, tú para adentro y hazte cargo de esto; muy pocas excepciones de gente que tuvimos que decirles que este compadre no sirve para ser tutor, no cumple, tenemos un perfil con criterios que vamos midiendo en la entrevista y decimos 'este no cumple con el perfil' y les decíamos 'perdona, ayúdanos con otras cosas, pero no te podemos asignar un niño', en la mayoría de los casos era un tema de horario, flexibilidad.

**LD:** ¿Cuál es el perfil del voluntario, qué los mueve? Porque igual es difícil lo que están llamando.

**GT:** Sí. Yo te diría que tenemos dos grupos grandes: gente joven, universitaria, que se compromete con esto, y mujeres adultas que en gran parte han tenido alguna experiencia con esto o han enseñado a sus hijos, nietos, sobrinos o que hacían clases y que vieron en esto una oportunidad de volver a hacer clases. Tenemos mucha profesora jubilada que se metió en esto y dijo 'chita, volví a sentir esa emoción de hacer clases', muchas mamás que estaban en cuarentena y que están un poco más holgadas de tiempo, muchos universitarios y sobre todo mucha mujer. No tengo el dato, pero yo te diría que el 90% de los tutores son mujeres, y del equipo que gestiona el proyecto también. Entonces te diría que hay mucho liderazgo femenino, y lo que los mueve... a ver, de todo, pero en general tienes gente que se encontró con esto y quería ayudar en la pandemia, como se podrían haber metido en cualquier voluntariado, pero gente también que realmente ama la lectura, ama enseñar, que ha visto que la lectura es su vida, ha tenido un impacto gigante y que en verdad no tolera que haya

alguien que no aprenda a leer y escribir; sobre todo lo ves en las entrevistas, porque una de las preguntas que les hacemos a todos es por qué te metiste a Letra Libre, por qué estás postulando a Letra Libre, y no puede ser que un niño no pueda aprender a leer y escribir, si es muy fácil esta cuestión, cómo no me voy a meter, esto es lo que estaba buscando.

Ese es un poco el perfil, igual les pasa un poco que se meten al principio con una visión súper ideal de esto, y nosotros sí les hacemos harta pregunta, les preparamos para situaciones bien adversas, porque se ve súper lindo, súper fácil, esta área donde dices que es súper fácil y el niño va a aprender y avanzar, pero la realidad es que el niño a veces no se motiva, a veces te deja plantado, la familia no se compromete, el profesor quedó de mandar material y no te lo mandó y tú quedaste un poco colgado, pasan miles de cosas. Entonces ahí... no sé, a veces los tutores se desmotivan un poco motivándolos, pero sobre todo cuando ven que el niño avanza se vuelven locos, y cuando ven que la gracia de esto es que es muy completo: yo he trabajado en miles de voluntariados: o sea, trabajos con comunidades, misiones, talleres de... algunos talleres de reforzamiento, pero un poco menos,, no sé, vas y haces reforzamiento de matemáticas, ayudas, entonces algunos te dicen está bien, pero cuando tú ves que el niño ve dos letras que no sabían que qué era y ahora las junta y te arma la palabra y empieza a leer la frase, es impresionante. Yo no he sido tutor, yo no he enseñado, pero sí lo he visto en todas las edades, y cuando ves los videos de los niños, el niño lee una palabra y lee una frase y como que se demora un segundo en entenderla y entendió que la abeja es amarilla, entonces eso es súper gratificante para los tutores, ellos ven que la pega que están haciendo y todo el trabajo y todas las horas tienen un resultado que es súper completo, entonces eso.

**LD:** ¿Cómo fue el piloto, el primer piloto con estos diez 10

alumnos? ¿Cómo fue esa experiencia?

**GT:** Fue... a ver, esa etapa fue súper loca, pero de partida partió súper rápido, la Fundación Santo Tomás de Aquino se interesó en esto, se metieron muy rápido y nos abrieron muy rápido las puertas y dijeron 'partan lo antes posible'. Y... no sé, de la primera experiencia aprendimos mucho, de ir mejorando el proceso, este tema de las entrevistas, este tema de las coordinadoras, tener reuniones con los tutores cada cierto tiempo, ir monitoreando, nosotros le les pedimos a los tutores un reporte semanal, que nos tienen que decir que si hicieron una tutoría o no, si el niño avanzó o no, si está o no motivado, todo eso lo fuimos creando con el piloto, y... mira, así algo choro de la primera vez fue que el profesor presentó a los tutores a los niños y a las familias y por motivación de él dijo 'oiga, los que vienen aquí son los padrinos mágicos, estos padrinos mágicos los van a ayudar a ustedes a aprender a escribir', y los niños, los padres, todos quedaron en llamas con esta cuestión de los padrinos mágicos. Y nada, después entramos en todos los colegios de la fundación y después entramos en todos los de Astoreca y como que nada, se masificó.

**LD:** ¿Cuáles son los primeros desafíos que tuvieron que enfrentar para ayudar a los niños en forma remota?

**GT:** Tengo tres temas: uno es la conectividad, muchos niños... nosotros acompañamos muchos colegios rurales, colegios unidocentes y también muy vulnerables, y los primeros problemas es que los niños no tienen internet;

**LD:** Y Qué ¿qué hacían ahí?

**GT:** hicimos Hicimos varias alianzas con empresas para conseguir chips, en algunos casos los niños no tenían computador, no tenían dispositivos, no tenían teléfono, entonces nada, hicimos

una alianza con una fundación que podía repartir teléfonos, y si no había teléfono, el tutor ahí conseguía un teléfono; hoy día conseguir un teléfono es como... tienes mil lugares para conseguir, pero claro, para ese niño es imposible, además los niños de primero básico en general no tienen teléfono propio, es el teléfono de alguien de la casa que te lo presta, entonces los temas de conectividad en general fuimos en alianzas con empresas y caso a caso ir solucionando; igual era una complicación, no quería que se entendiera que nosotros repartimos teléfonos con internet, por eso era siempre a través de otros, a través del colegio o de alguna otra fundación o de una empresa, de repartir el chip, porque nosotros, sobre todo dentro de una sala de clases no acompañamos a todos los niños, acompañamos a un grupo, entonces si a todos los niños de Letra Libre les dieron un celular, se genera un problema importante. La otra complicación grande, donde nunca hemos tenido una complicación real, pero sí tener riesgo de situaciones de vulneración de derechos de niños. Yo te diría que esa complicación fue tan grande o el riesgo fue tan grande, y el miedo fue tan grande, que al principio del proyecto que estuvimos a punto de decir que esto no es factible.

**LD:** ¿Qué tipo de vulneración?

**GT:** O sea, en varias direcciones, pero puede ser o que el niño sea vulnerado por su familia mientras se está en la tutoría y lo presencia o puede que pase un tutor que vulnere a un niño de alguna manera, las dos cosas son bien graves. Entonces meterse en ese tema fue bien complejo, casi bajamos el proyecto por eso. Todavía tenemos el susto que algún día pase, de que algún tutor... a ver, nosotros les pedimos certificado de antecedentes, certificado de habilidad para trabajar con menores que los da el Estado, y son los mismos requisitos que pide un colegio, de hecho, somos más estrictos que algunos colegios, y además está la entrevista y todo, y además nosotros le les pedimos a los papás

el compromiso que tienen que firmar que tiene que haber un adulto presente, no necesariamente conectado en la tutoría, no necesariamente participando, tiene que haber alguien ahí dando vueltas, la mamá cocinando al lado o no sé, pero el niño no puede estar solo con el tutor, porque es como que alguien entre a la casa del niño y estuvieran encerrados en la pieza con el niño y es un desconocido, entonces obviamente existe el riesgo, y armamos ahí un protocolo con abogados, otras fundaciones. Gracias a dios Dios no nos ha pasado nada, salvo un par de casos, pero donde el niño está siendo vulnerado por la familia, entonces más bien la fundación fue positiva en el sentido de que había un tutor que vio que ahí vio había un problema que se le comunicó al colegio y se activaron los protocolos, pero esa es una complicación grande de todos los que trabajan con menores. Y el tercero yo diría que es el tema de lo saturados que estaban los colegios en la pandemia, con mucha incertidumbre respecto a de los calendarios de clases y mucha incertidumbre respecto a de lo que se puede hacer, si volvemos o no volvemos presencial, incertidumbre respecto a los contenidos que hay que pasar y qué contenidos no, profesores muy saturados, entonces nosotros teníamos la intención de que el profesor lideradalerara, que estuviera metido 100%, pero en muchos casos nos topamos con este profesor que en verdad no tenía tiempo, con suerte le podía contestar los Whatsapp WhatsApp al coordinador y por eso había que jugar para sacar el proyecto adelante.

**LD:** ¿Qué características tenían esos colegios en que pudieron trabajar con buenos resultados? ¿Por qué unos sí y otros no?

**GT:** Yo creo que viene sobre todo de la motivación del establecimiento; hay casos en los que el profesor está esperando nuestra ayuda, quiere nuestra ayuda y nos manda material todas las semanas, está pendiente de las tutorías y, por lo tanto, está también pendiente de cada niño y, por lo tanto, hay un interés

súper grande de que los niños aprendan y hay un esfuerzo, y también hay un método pensado también muchas veces, que los profesores enseñan así con su experiencia, como siempre lo ha hecho, y hay otros colegios que tienen métodos más desarrollados de cómo enseñar la lectoescritura, ahí la Xime Torres es experta, pero métodos más concretos, más prácticos, que además están alineados con la cultura del colegio, con la cultura de los profesores y donde todo está medido y es muy difícil que el niño se te quede atrás; en cambio, otros colegios son un poco más desordenados. Ahora, no tengo un dato para decirte que estos avanzan tal cantidad y estos avanzan esta, pero sí una intención muy clara de que son colegios más metodológicos los que funcionan mejor.

**LD:** Siendo todos niños vulnerables, ¿qué factores percibieron ustedes que hacían la diferencia entre unos niños y otros?

**GT:** Ahí yo diría la familia... pucha, nos tocaban cosas muy difíciles, todavía niños que están muy solos, están solos todo el día, todos los niños son de primero y tercero básico, entonces de repente un niño de primero básico que está solo siempre o que la mamá, no sé... teníamos casos complejos, no sé, que la mamá tiene problemas de violencia intrafamiliar del marido, pucha, entonces se tiene que cambiar de casa, se tiene que alejar lo más posible, tiene que cambiarse de colegio, entonces en ese contexto ¿cómo vas a empezar a enseñarle a un niño a leer y escribir, si estás en un problema mucho más atrás? No están las condiciones todavía, entonces tienes esos requerimientos básicos para que el niño pueda aprender, de estar en un lugar adecuado, que hay un adulto que lo acompaña, que le hace seguimiento, y hay niños que eso no lo tienen.

**LD:** ¿Cuál dirías tú que era el estado de ánimo predominante en el equipo de la fundación durante el primer año?



**GT:** Yo creo que mucha dinámica, y al final del año mucho cansancio. Al principio del año fue adrenalina full, los medios, las entrevistas, hablar con los colegios, estar ordenando bases de datos, entrevistando todo el día, había gente todo el día, literalmente las 24 horas del día entrevistando gente, y todo por esta urgencia de que se estaba yendo el año y nosotros estábamos por salvar el 2020 y estábamos llegando al final del 2020 y todavía hay niños, colegios que nos están pidiendo ayuda y más tutores, entonces fue súper adrenalínico y al final del año mucho cansancio, pero también mucha satisfacción del trabajo que hicimos y muchas ganas de mejorar y crecer, como que siempre mantuvimos esa ambición de mejorar, de mejorar los procesos, mejorar la metodología y qué se puede hacer mejor.

**LD:** ¿Tienen alguna forma de medir la construcción que hacen como para hablar de lo logrado en el primer año de la fundación?

**GT:** Sí. El primer año costó mucho sacar números, sí teníamos indicadores de satisfacción... no sé, prácticamente todos los colegios nos dijeron que querían seguir con nosotros al año siguiente, los profesores también querían seguir con nosotros al año siguiente, teníamos una medida más cualitativa de satisfacción y este año sí tenemos algunos números un poco más duros de cuánto avanzan los niños que nosotros acompañamos versus los otros, y el próximo año debíamos tener medición de todos los niños, y la muestra que tenemos son... no sé., hicimos una medición de una prueba de APTUS que se llama EPLA y comparamos los resultados de 230 niños donde más o menos la mitad estaba acompañada por Letra Libre y la otra mitad no y colegios similares de nivel de vulnerabilidad y comparamos niños... esta muestra son niños que están en un nivel parecido, entonces están todos en un nivel según esta medición de lectoescritura parecido, y los que nosotros acompañamos avanzaron un 70% más que los niños que no, y también de los que nosotros acompañamos ningún niño

retrocedió y de los que no eran acompañados había niños, esto en varios colegios, en todos los colegios hay algún niño que se atrasa, de los que nosotros acompañamos ninguno.

**LD:** ¿Cuáles son los principales desafíos de enseñar en escuelas rurales versus escuelas de ciudad?

**GT:** Ahí la conectividad, de todas maneras.

**LD:** Ya. Yo creo que hemos abordado todo. Para terminar, ¿podrías hacer una reflexión de lo que vivió la fundación durante el primer año de COVID?

**GT:** Sí, lo que tengo para agregar es que la pandemia fue una oportunidad muy grande para innovar y nosotros la tomamos y creamos esto, 100% innovando y creando, porque había condiciones tan distintas, tan adversas, que podían salir soluciones que nadie quizás había pensado.

**LD:** ¿Tuvieron deserción de voluntarios o de alumnos?

**GT:** Sí tuvimos, de voluntarios. De alumnos no, pero no tengo el dato.

**LD:** ¿Pero era un problema?

**GT:** Sí, era un problema, sobre todo en las primeras semanas, cuando... y no tengo el dato, porque recién ahora tenemos la información más ordenada en base a datos más ordenados, pero al principio eran planillas Excel que era difícil hacer el seguimiento, pero sí nos pasa mucho todavía que las primeras semanas, donde el tutor se encuentra con la realidad de un niño que quizás no está muy motivado, las primeras semanas no avanzan y les cuesta enganchar, son las semanas en que los tutores desertan.

**LD:** ¿Cuán emocionalmente desgastante ha sido para los voluntarios el hecho de que la pandemia se prolongue?

**GT:** Para nuestros voluntarios no tanto, porque esto funciona en pandemia, entonces también como que la pandemia es el sentido de urgencia. De hecho, los grandes peaks de gente que llegó a inscribirse, que querían ser parte, calzan perfecto con los momentos en que nos encerraron y cuarentena total y nadie puede salir, y en esos momentos era que la gente decía 'chuta, hay que hacer algo, tengo el tiempo'.

**LD:** ¿Podrías contar la experiencia que tuvieron en un colegio que decidió suspender las clases para no estresar a los alumnos?

**GT:** Sí, fue bien chocante ese caso de un colegio en que nos enteramos por mail de que íbamos a empezar el trabajo y en un momento le preguntamos al colegio cómo es que ustedes lo han hecho, no, la verdad es que nosotros suspendimos las clases, todas, ni clases online ni mandamos guías ni tareas ni nada, porque no queremos estresar a los niños.

**LD:** ¿Era un colegio rural?

**GT:** No, era un colegio urbano, no tengo el nombre, si quieres te lo puedo mandar después, pero era cero sentido de urgencia, una negligencia total.

**LD:** En Chile hubo un debate muy fuerte respecto de que los niños debieran volver a clases o no. A la luz de tu experiencia, ¿cuál es tu opinión y por qué?

**GT:** Nada, nosotros todo lo que hacemos es online, es remoto, un súper buen apoyo y todo, pero la clase presencial es irremplazable irremplazable. Entonces encuentro que fue nefasto

ese debate por esos grupos que no querían volver a clases, que no estaban dispuestos a hacer lo posible para que los niños avanzaran, sino que tenían los intereses puestos en otro lado no más, súper triste. No nos metimos mucho en el debate, porque no es nuestro rol, nosotros estamos para que los niños aprendan, pero sí el sentimiento generalizado era bien frustrante, gente haciendo declaraciones en la prensa que no iban enfocados en que los niños aprendan, sino que con guardar intereses propios.

**LD:** ¿Cómo se proyectan en el tiempo, qué desafíos tienen por delante?

**GT:** Bueno, vamos a seguir trabajando hasta que logremos cerrar esta brecha.

**LD:** Con o sin pandemia.

**GT:** Con o sin pandemia, de todas maneras. Vamos a seguir trabajando remotamente, porque además nos permite,... el trabajo remoto, hecho uno a uno, vemos que tiene resultados. O sea, no es un problema y, por el contrario, permite conectarnos muy fácil: tenemos tutores que están en el extranjero, tutores que son de Arica y que acompañan a un niño de Chiloé, entonces te permite facilitar la logística para que la gente se conecte y que podamos hacer las tutorías. Entonces queremos crecer mucho en Chile, queremos también trabajar fuera de Chile; ahí tenemos algunos gérmenes, en México nos replicaron la idea y estamos viendo cómo hacer para que se replique en más partes, pero todavía es una idea bien en pañales, y también tenemos mucho que mejorar en cuanto a procesos internos, en hacer que la tutoría sea lo más efectiva posible, en garantizar que el niño... nosotros estamos comprometidos con el aprendizaje del niño, nosotros queremos llevarlo a puerto y que aprenda a leer y escribir, nosotros no cortamos la brecha con acompañamiento y haber generado un

vínculo, sino que queremos garantizar eso, y para eso se necesita como un método robusto; hay temas informáticos que también son muy desafiantes, son súper internos, pero tener una buena plataforma que te permita que el profesor sepa en qué está cada niño, el papá pueda ver en qué está el niño, que el tutor pueda ver cómo va su niño en comparación con otros niños que estamos acompañando, entonces harto desafío para mejorar.

**LD:** Mirando hacia atrás, ¿cuál recuerdas como el momento más duro de la pandemia?

**GT:** ¿Eso es personal o...?

**LD:** Ambos.

**GT:** Para mí, personal, me tocó... no sé, mi señora se contagió bien temprano de COVID, no tuvo nada grave, pero después fuimos varias veces contactos estrechos de gente, después me contagié yo mucho tiempo después, después fuimos contacto estrecho por la variante Delta, entonces nos ha tocado mucha cuarentena, encerrados en el departamento con un niño, un departamento chico, los dos con pegas súper intensas, entonces el encierro al principio fue súper pacífico, que el papá está encerrado, cálmate, después salió esto, pero después se volvió algo muy especial, porque mi hijo había crecido más, necesitaba más espacio para correr, estaba encerrado ahí, fue súper terrible. Pero nada, es lo que han pasado todos.

Y en cuanto a Letra Libre, en general ha sido súper positivo todo. Lo más triste te diría es cuando no te ganas un fondo de financiamiento, y creo que ese es el momento más duro porque es algo más bien práctico, trabajas mucho en postular a un fondo, con muchas horas de escribir, de postular, fundamentar; obviamente cuando vas postulando ya sabes, tienes un destino

para esa plata, sabes lo que vas a hacer, entonces te entusiasmas mucho postulando y obviamente cuando no quedas es duro, pucha.

**LD:** ¿Les ha pasado muchas veces?

**GT:** Sí, varias. Hay fundaciones que nos han ayudado mucho, nos fue súper bien con el levantamiento de fondos, pero fueron muchos fondos que nos dijeron que no también, entonces tenemos ahí tres fundaciones donantes que han sido súper generosas y espero que nos sigan acompañando el próximo año, pero hay varias que legítimamente dijeron que tenían otros proyectos, porque como que estás en esto y estás salvando el mundo y no sé qué, pero bueno.

**LD:** ¿Cuáles dirías tú que son los principales logros de la fundación en estos dos años?

**GT:** Bueno, los números que ya vimos, creo, quizás agregaría que... yo creo que hemos logrado posicionarnos como un actor relevante en esto, siendo nuevos y siendo un mundo súper, el mundo de la educación siendo súper copado entre fundaciones, consultoras, no sé. Yo creo que hemos tenido una súper buena recepción del mundo de la educación, de gente que nos ha ayudado, medios de comunicación que han puesto en pantalla, en diarios, muchos reconocimientos bueno, que van por buen camino, que lo que están haciendo es fundamental. No sé, quizás no es algo muy concreto, pero sí vemos todo el rato gente, la gente que sabe generalmente nos dice bien, entonces eso es súper gratificante.

**LD:** ¿Cuál dirías tú que son las lecciones aprendidas o las áreas fortalecidas?

**GT:** Para mí, la mayor lección ha sido como cómo encontrar el ritmo de crecimiento, yo como soy súper ambicioso en cuanto a crecimiento; la primera meta era, de hecho, acompañar a 23.000 niños en el 2020, esa era nuestra meta y para eso trabajamos como locos. Claro, el primer año llegamos a 1.700, entonces dices que es un fracaso total, pero también sé que si nos hubiéramos puesto la meta de los 1.700 al principio hubiéramos llegado a 500, no sé. Entonces a mí me gusta esa ambición, pero también desgasta un poco al equipo y te desordena; yo funciono bien con esa estructura, pero no a todos, entonces es difícil decir para nosotros que nos va tirando un poco a la realidad, en este proyecto todo el tiempo te falta algo, viene un colegio y te pide ayuda y necesitas conseguir el espacio para ese colegio que te pide ayuda y cuando sales a buscar tutores, eran diez 10 veces más tutores que los que necesitabas, entonces tienes que buscar colegio para esos tutores y cuando llegan veinte 20 colegios más, todo el rato te va pillando la máquina. Entonces es difícil fijarte una meta; ahora nuestra idea el próximo año es 3.500 y esperamos llegar a 3.500 y tenemos una idea de cómo hacerlo más ordenado y estar un poco más tranquilos y empezar a agarrar un ritmo de crecimiento un poquito más ordenado, pero es difícil acá, tomarle el ritmo al proyecto, porque la realidad es la que te tira, entonces es difícil.

**LD:** Guillermo, ¿cuáles dirías tú que son los desafíos que dejó la pandemia en materia de educación?

**GT:** Me voy a tirar con una volada, ¿ya? Porque no soy experto en temas de educación.

**LD:** Tu visión desde la experiencia.

**GT:** Pero yo creo que va a haber una generación completa de gente que va a quedar con una laguna súper importante,

**LD:** ¿En qué sentido?

**GT:** En el sentido de que hay niños que fueron, que avanzaron a segundo básico sin haber aprendido a leer y escribir, tienes niños de segundo básico que pasaron a tercero sin fluidez y de tercero a cuarto sin comprensión... o no sé, cada uno sin en el nivel adecuado, y eso no se soluciona de un año para otro. Por lo que he investigado, he leído, he conversado, no sé, son lagunas que... claro, quizás el otro año sí viene alguien que logre que el niño vuelva a conectar, ya quedó con una laguna, no va a ser igual que la generación que no tuvo pandemia, creo que esto se proyecta hasta lo universitario: si piensas, tus años de universidad que más te formaron... chuta, al menos pienso en mis primeros dos o tres años de universidad, si hubiera sido online, teniendo las clases acostado en la cama, chuta, yo no sería el profesional que soy, no hubiera aprendido lo mismo, entonces yo creo que va a quedar una generación súper dañada y no sé muy bien cómo se soluciona ese problema que... se va a convertir en un problema súper estructural y quizás también el efecto no es tan grande, porque es una generación súper amplia y quizás el tiempo lo va paleandopaliando, pero diría que es la gran brecha que va a quedar. Bueno, y el tema de la salud mental, eso sería.

**LD:** ¿Ustedes lo vieron entre los alumnos que atendían?

**GT:** Sí, sí, sí, mucho niño solo, desmotivado, los papás, yo lo veo... mi señora trabaja en un colegio, ahí tengo como datos más objetivos de que no existe una hora en un psicólogo, no hay hora en un psiquiatra porque no hay, el sistema está colapsado. Nosotros no nos metemos en eso, porque estamos en una tarea que es súper concreta, pero sí, eso fue una segunda pandemia que está ahí.

**LD:** Y para terminar, Guillermo, ¿quisieras hacer una reflexión respecto de lo vivido?

**GT:** La pandemia fue durísima, yo creo que a todos les afectó muchísimo, también fue un espacio privilegiado para aprovecharlo en cosas como esta. Pero, no sé, haría una invitación a quizás investigar lo que pasó, qué cosas se hicieron y también atreverse a aprender de esto para el futuro, hay tecnologías que teníamos ahí listas para ser usadas y no se usaban porque no teníamos la necesidad, entonces nunca nos pusimos en la situación de que teníamos que hacer todo online, entonces, por ejemplo, el Estado completo, a mí en mi pega me tocó de un día para otro todo teletrabajo, todo, entonces al lado de eso el 2019 hubiera sido una migración imposible si hubiéramos tenido que destinar miles de millones de pesos en tonteras, cosas que en verdad, la necesidad dijo hay que usarlas no más, entonces ocupémoslas para todo, no sé. Sí, yo creo que este proyecto puede ser valioso para eso, ponernos en situaciones en las que en un período de confort normal no estás, no te imaginas que vas a tener un estrés grande de todo el sistema. ■