



Entrevista a

## Jaime Tohá

• **Entrevistadora** Loreto Daza (LD)

**JT:** Yo soy Jaime Tohá, director nacional de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas de Chile, que es una institución que es parte del Ministerio de Educación, y brinda todas las ayudas que los estudiantes necesitan para desarrollar su proceso educativo, como son alimentación, becas, útiles escolares, programas de salud, lentes, audífonos, etc., un conjunto de ayudas sociales que un estudiante necesita para poder completar su ciclo educativo.

**LD:** ¿Nos podrías contar la magnitud del trabajo que realizas?

**JT:** Bueno, nosotros tenemos una cobertura bastante grande: en primer lugar, contamos dentro de Chile, ejecutamos una parte importante del presupuesto de la nación, un 2,5% del presupuesto del Estado va a nuestra institución y cubrimos más o menos más de tres millones de estudiantes, desde preescolares hasta estudiantes de posgrado que tienen algunas ayudas nuestras; en el mundo escolar alimentamos al 70% de la matrícula, alrededor de 1.700.000 estudiantes, damos becas a muchos estudiantes, también alimentamos estudiantes de educación superior. Es una institución que tiene una magnitud y que abarca y ayuda a la mayoría de los estudiantes, como decía, desde sala cuna hasta la educación superior e incluso en posgrado, y que tiene un impacto de política de protección social muy importante y es muy relevante para todo un conjunto de estudiantes más vulnerables, pero que puede llegar hasta el 80% de cobertura, independiente de la etapa de su proceso educativo en que se encuentre.

**LD:** ¿Cómo les afectó a ustedes el estallido social del 18 de octubre de 2019?

**JT:** Bueno, el estallido social fue muy complicado; un año que ya veníamos complicados, porque hubo un paro de profesores en junio y julio, entonces es un año que tenía dificultades, el 2019 ya veníamos con algunos atrasos en políticas sociales que no habíamos podido implementar profundamente, y el estallido social... en primer lugar, como a todos nos pilla de sorpresa, no es algo que se vio venir, entonces, por lo tanto, no teníamos los planes de contingencia, no estábamos preparados para lo que ahí ocurrió, y lo que nos afectó principalmente es que se nos limitó el acceso a los estudiantes a través de lo presencial: si bien no como en la pandemia, pero sí empezamos a tener territorios en que no había transporte público o que las personas tenían temores de ir a trabajar, los impedimentos de ir a preparar la comida, entonces afectó todos nuestros programas, en particular aquellos que requieren presencialidad: no se ven afectados, por ejemplo, la entrega de becas, en las becas la transferencia se sigue haciendo, pero todo lo que tiene que ver con atenciones de médicos, dentistas, de cocinar en las escuelas, los que ven el tema de salud mental de forma presencial se vio muy afectado y, además, con estas situaciones que no tienen un horizonte, uno no sabe, el estallido iba a durar un día y duró lo que duró, entonces es muy difícil implementar modificaciones a las políticas públicas cuando no hay un horizonte para implementar modificaciones, uno siempre está a la expectativa de que ahora sí que sí, este viernes se soluciona, y no pasa nada.

**LD:** ¿Lograron dar solución a ese tipo de problemas?

**JT:** Logramos dar soluciones parciales, adaptándonos, hablando con la comunidad escolar, hubo días en que íbamos a concurrir a hacer cosas con programación específica, yo diría que no logramos

solucionar al 100%, porque había eventos muy difíciles de predecir: cortes de calle, transporte público suspendido, equipos directivos y de profesores de colegio que decidían no ir un día porque era riesgoso, entonces logramos dar libre espacio, solución parcial, hicimos un esfuerzo, por ejemplo, de tener la alimentación presencial disponible, en esa época no existía un programa de alimentación alternativo como el que desarrollamos en pandemia, entonces el esfuerzo que hicimos fue tener la comida disponible para los niños, tuvieran clases o no.

**LD:** Jaime, consciente de todas las dificultades que están viviendo para esa época antes de la pandemia, ¿qué logros celebraban para entonces?

**JT:** Los principales logros que celebramos, nosotros somos un servicio que por sus características somos grandes operaciones de logística, más allá que es una acción política social, pero al final del día, en lo concreto, se traducen en grandes operaciones logísticas, en distribución de alimentación, de computadores, de útiles escolares, lo necesario para la salud de los estudiantes, y yo diría que el gran logro es que no... a pesar de todas las dificultades no se rompió nuestra operación, nuestra operación logramos mantenerla, a diferencia de algunas partes donde no fueron capaces de mantener la operación, como gobierno fuimos capaces de sostener la operación. En ese sentido, lo que se ve más afectado, en lo que tuvimos menos logros, es en aquello que es presencial, son servicios que nosotros prestamos, como por ejemplo actividades que tienen que ver con salud mental o la atención presencial de un médico, un diagnóstico médico en que ya la presencialidad de dos partes: nuestra y de nuestro prestador y del estudiante, la verdad es que nos costó mucho más cumplir con esa parte, porque el estallido social uno de los impactos que tuvo fue que los estudiantes no iban al colegio, eso nos imposibilita de hacer algunas de las acciones.

**LD:** Jaime, cuando hablas de “somos”, ¿cuán grande es el equipo de JUNAEB?

**JT:** El equipo de JUNAEB es aproximadamente entre 850 y 900 funcionarios a lo largo de todo Chile; tenemos oficinas regionales en todo el país y en algunas regiones con ciertas características tenemos oficinas provinciales. Puede parecer un número grande 800, 900 personas, pero la verdad para administrar el 2,5% del presupuesto y la cantidad de temas es poquito, y por eso siempre menciono el trabajo con nuestros prestadores de servicios, que efectivamente es una institución del Estado con tremendo presupuesto, un equipo muy pequeño, pero con operaciones enormes, y por supuesto está basada en una tercerización, en una colaboración con el sector privado desde el punto de vista de que ellos ejecutan la mayoría de las operaciones.

**LD:** Jaime ¿podrías contarnos cuál es tu vínculo con la JUNAEB? Porque llevas mucho tiempo aquí.

**JT:** Yo llevo desde el 2016, la verdad es que nunca estuvo pensado ni planificado; la JUNAEB en 2015 tuvo una crisis muy importante, fue lamentablemente muy conocido y con muchos reportajes de prensa y artículos de prensa por temas de probidad y casos de corrupción, entonces llega un equipo al que se le pide intervenir esta institución y sacarla a flote, se dudaba de la viabilidad de este servicio, había tocado fondo.

**LD:** ¿Quién era el presidente en esa época?

**JT:** Michelle Bachelet era Presidenta y Adriana Delpiano la ministra de Educación, y ella le pide a Cristóbal Acevedo que intervenga y que se haga cargo de esta institución y tratar de sacarla adelante, y me llama que lo venga a asesorar, que estaba trabajando en la Subsecretaría de Turismo, encargado de relaciones internacionales,

algo bastante más sencillo o grato desde el punto de vista de las dificultades que tiene. Me fui a asesorarlo por algo que no sabíamos cuánto iba a durar, ayudarlo a estabilizar esto, y después el director se fue a ser candidato a diputado y quedé de director suplente, después postulé y quedé en el cargo de manera formal, así que desde el 2016 a la fecha he tenido un período muy intenso, además con este servicio, que es un servicio intenso y demandante por el tamaño y la magnitud que tiene.

**LD:** Ya. Ahora vamos al tema que nos convoca, la pandemia. El 3 de marzo de 2020 se detecta el primer caso de COVID en Chile, ¿recuerdas en qué estabas para esas fechas?

**JT:** Sí, estábamos totalmente concentrados en nuestras oficinas; este es un servicio que tiene un ciclo muy claro, que tiene que ver con los primeros días de clases, nosotros hacemos cosas cíclicas que tienen que ver con el año escolar, entonces estábamos en esas fechas ya nosotros con ciertas preocupaciones, nosotros tuvimos resguardos, comenzamos a prepararnos como equipo en enero y febrero con las primeras noticias y uno decía 'no vaya a ser que esto llegue a Chile'; uno siempre escucha noticias de que hay un virus, pero nunca llegan, pero esta vez parece que la cosa no era muy buena y estábamos tomando algunos resguardos, de comprar mascarillas y algunas cosas así, y alguna gente nos miraba como exagerados y estábamos un poco en eso, muy enfocados en sacar el año escolar, muy intensa la partida del año escolar para nosotros, y mirando con preocupación y tomando los primeros pasos absolutamente a ciegas; hoy día parece evidente lo que hay que hacer, pero en esa época no lo era, comprando las mascarillas, unas cosas pocas para que no nos fuera a pillar de sorpresa y no se viera interrumpida nuestra operación en marzo, que es nuestro principal foco.

**LD:** Además de marzo, había muy poca información respecto a cómo funcionaba, cómo contagiaba el COVID, cómo se transmitía,

había mucha incertidumbre, ¿cómo trabajaron todas esas variables?

**JT:** Ninguna, era la sensación de que uno, solo toparse con otra persona o compartir cualquier espacio se iba a contagiar, estaba en el aire, estaba en el ambiente, entonces obviamente era una incertidumbre que parecía mucho más amenazante desde el punto de vista de los contagios, a lo menos nosotros no entendíamos en esa época de qué se trataba el bicho y cómo se contagiaba entre las personas, o se contagiaba entre los animales o en el aire, no lo sabíamos.

**LD:** Desde el 3 de marzo de 2020, que llega el COVID, al 15 de marzo, que se cierran los colegios, hay muy poco tiempo. ¿Cómo fue esa preparación una vez que ya estaban cerradas las clases?

**JT:** Bueno, lo primero, decir que desde que llega el primer caso hasta que llegan las clases, ahí no tuvimos la capacidad de prever lo que iba a pasar; siempre cuando uno escucha los discursos y proyecciones de las autoridades de Salud de la época o incluso todos nosotros como aparato público, teníamos proyecciones más optimistas, en que las fechas en que pudiese ocurrir siempre estaban en un horizonte más lejano, y en ese momento ocurre... los primeros días de marzo, no me acuerdo, como una especie de sublevación de los alcaldes, y un día viernes tuvimos una reunión y un día lunes ya no había clases, y para nosotros eso iba a ocurrir a lo mejor en un futuro lejano, entonces la verdad es que nos pilló totalmente de sorpresa y es que no estábamos preparados para que suspendieran las clases, y no estábamos preparados para que fuese tan de golpe y de manera nacional, absoluta, pensamos que iba a ser por focos, y en ese momento había muchos preparativos, tirado líneas, pero no estábamos listos, no estábamos listos.

**LD:** ¿Podrías recordar cómo fue ese día lunes en que estaban los colegios cerrados? ¿Qué hicieron ustedes?

**JT:** La verdad es que no hubo un día lunes, para nosotros fue un día sábado, porque nosotros nos enteramos de esto un día viernes y a partir de ese día un grupo muy chico, porque hay que recordar que no solo nos quedamos sin colegios, también nos quedamos sin funcionarios, las personas se fueron para la casa, empezaron las cuarentenas, los encierros totales, entonces teníamos muy pocos equipos disponibles, todavía no estaba instalado el sistema de teletrabajo con los software que hoy día tenemos, Zoom, Teams, todavía estábamos aprendiendo a usarlos; la verdad es que nos quedamos con muy poco equipo y nos acuartelamos un grupo pequeño en la oficina, y entre un sábado y un domingo rediseñamos algunas de las cosas que teníamos que hacer, principalmente enfocados en el programa de alimentación: el día lunes ya comenzamos a implementar el nuevo programa, el sábado y domingo... Había una sensación de urgencia, como un estado de guerra donde había que resolver, no se podía ir a la casa a descansar y al otro día ver qué se iba a hacer y seguimos, era 24/7 y la verdad es que tomamos una decisión muy rápida, consultando con las autoridades superiores, si seguíamos o no seguíamos con el programa de alimentación; ahora parece evidente, pero en ese momento no parecía evidente, que era posible o necesario o que era adecuado seguir alimentando a los niños, en ese tiempo no había otra solución posible y en ese momento no era tan claro.

Y se nos dio la instrucción de que sí lo hiciéramos y el lunes ya nos sentamos con todo el sistema, especialmente con nuestras empresas prestadoras, entre lunes y martes renegociamos todos los contratos y el miércoles ya comenzamos a entregar alimentos, entonces ahí fue un esfuerzo bien notable del equipo que en tiempos normales no se logran, en tiempos normales no hubiésemos podido rediseñar y renegociar los contratos en tres o cuatro días, pero la pandemia genera en las personas una actitud, una disposición, una disponibilidad a trabajar, a negociar, a ser flexible, a entender que hay un bien superior que nos permitió en tan poquitos días transformar el programa, y esto no quiero decir que lo transformamos sin

dificultades, lo confieso, pero sí se transformó.

**LD:** Jaime, tú dices que fue un equipo, ¿quién es ese equipo y por qué unos pueden ir y otros no? ¿Cómo se define quiénes van?

**JT:** No, la verdad es que no se definió; hay personas, y esto lo voy a decir, hay personas que simplemente se arriesgaron, no teníamos la información, no sabíamos si nos íbamos a contagiar o no, no sabíamos cuál era el riesgo; nosotros teníamos un edificio de tres pisos con 300 funcionarios y operábamos un piso en una sala de reuniones: ese era el Servicio Nacional en ese momento.

**LD:** Y eran los que llegaron.

**JT:** Llegaron los que llegaron, llegaron principalmente yo con mi equipo más cercano, dos o tres personas que son mis asesores, y un par de jefes de la operación, que son del programa de alimentación, y veníamos sin saber lo que tenía que ir: no podíamos quedarnos todos en la casa, alguien tenía que salir, uno miraba el ejemplo de las personas de salud, entonces bueno, hay más gente haciendo un esfuerzo, no somos los únicos especiales, y salíamos y lo hacíamos, y no había una definición, básicamente eran los que estaban disponibles. Tampoco teníamos las herramientas para obligar, no sabíamos si se podía, la Contraloría se empezó a pronunciar, que sí, que no, entonces no era tan claro, y ahí básicamente hay gente que tomó la decisión de que su rol era lo suficientemente importante para arriesgarse a salir de la casa.

**LD:** Jaime, ahora se nos olvida, pero para ese entonces salir era una odisea, porque estaba prohibido salir, ¿cómo lo hacían?

**JT:** Era complicado salir, primero por el temor de contagiarse; segundo, tampoco era claro... en un momento estaba prohibido salir, tampoco era que estábamos como funcionarios públicos

autorizados a salir o no, no existía Comisaría Virtual, cosas que se desarrollaron después, no era claro, había algunas instrucciones de los servicios esenciales, si somos esenciales o no, un funcionario me decía que me voy a topar con una patrulla militar y me voy a ir preso, porque no tengo ningún papel que diga dónde voy. Bueno, entonces era entre el temor de contagiarse, entre el temor de estar infringiendo alguna instrucción o normativa legal, el temor de volver a la casa y contagiar a la familia, había muchas cosas que hacían complicado salir en ese momento, y la sensación no tiene nada que ver con la sensación que hay hoy día, de que uno sabe que es un virus, que uno sabe las medidas si se cuida, en ese momento las calles estaban absolutamente desiertas, uno solamente se encontraba con controles policiales y militares, no había personas en la ciudad, era bien sorprendente lo que pasaba.

**LD:** En algún momento mencionaste que en tres días lograron renegociar los contratos, ¿de qué se trataba eso?

**JT:** Bueno, básicamente este es un programa que tiene varias empresas que trabajan con nosotros, y está diseñado que todos los contratos incluyen un servicio que se debe cocinar presencialmente en las escuelas: nuestros contratos no contemplan el producto o el servicio, como lo queramos llamar, de entregar otro formato de alimentación, no existía ni el formato ni el precio ni nada, y tuvimos que sentarnos y decir qué es lo que hay que entregar, qué reemplaza a un servicio de alimentación presencial en las escuelas que cocinamos todos los días, cuál es el otro producto que se puede llevar a la casa que sea equivalente, y ahí llegamos a una solución técnica, que dijimos que contenga los mismos nutrientes, no la misma comida, porque es imposible, pero por lo menos los mismos nutrientes.

Y después la siguiente pregunta fue cuánto vale, porque una cosa es que en otro momento uno pueda cotizar y todo eso, pero ahora cuánto vale, con la pandemia cuánto cuesta comprar hoy a empresas

que no sabemos si van a querer salir a la calle, si tienen o no personal. Y también parte importante de la negociación tuvo que ver cómo hacíamos para que la pandemia no dejara a cerca de 26.000 cocineros cesantes, no perdieran su empleo, no era solamente un tema de salir a cotizar al mejor precio, sino que salir a buscar una forma, y decidimos hacerlo con la capacidad instalada y teníamos la operativa, estas cocineras que las hicimos parte del proceso de armar las cajas, y así renegociamos esta fórmula, y la verdad que un poco a ciegas nosotros y un poco a ciegas las empresas que aceptaron las condiciones, entendieron que había que darle para adelante y podían ir.

**LD:** ¿Cuál dirías que era el ánimo de las empresas en general por renegociar? Como decías tú, darle para adelante.

**JT:** Había un ánimo temeroso, había un ánimo de duda si embarcarse en esto o no, porque no sabían si se estaban metiendo, no sabían si iban a tener suministros; de hecho, tuvimos problemas de suministros, trajimos de otros países, se agotaron productos en Chile, no había canal de distribución, entonces estaban muy temerosos de meterse en esto, en aceptar este contrato; por otro lado, son grandes empresas que tienen tremendas facturaciones mensuales, y la otra opción era cerrar, porque son empresas que solo trabajan con nosotros, no tienen otros clientes, entonces era cerrar su única fuente de ingresos. Al final del día, conversando con las empresas, con el tiempo la decisión de ellos fue seguir ayudando, con un contrato por delante, y lo voy a firmar porque ¿qué otra alternativa tengo? Y ahí yo creo que ellos también fueron muy flexibles en entender que firmaron algo y que después juntos vimos hacia adelante cómo lo hacíamos, y así ha sido un poco de ir flexibilizando y cambiando; tomamos medidas importantes, como decir que los niños tuvieran huevos, pusimos una docena de huevos por 1.800.000 canastas, no había en el país esa cantidad de huevos. Y así doy un ejemplo de muchas cosas que nos pasaron y fuimos resolviendo y nos embarcamos juntos con las

empresas, con los funcionarios, y fue una decisión, supimos que en el futuro eso iba a traer consecuencias de llegar y partir, y hoy día efectivamente estamos pagando esas consecuencias: estamos con sumarios, auditorías, sesiones en la Cámara de Diputados, porque era re fácil decir qué habríamos hecho ese día, pero fue una decisión que el equipo tomó, el equipo decidió arriesgarse administrativamente en una decisión que tomamos, que preparamos administrativamente dos o tres meses, y decidimos salir con ambos riesgos, de salud y un equipo que creo que ahí realmente, que ojalá la historia le reconozca a ese equipo eso que hicieron.

**LD:** Jaime, sabiendo bien ahora los costos que tuvo eso, ¿valió la pena?

**JT:** Sí, totalmente. Valió la pena, porque hoy día, cuando uno plantea dar por terminada esta política pública la resistencia es tremenda, es una política que fue criticada, porque parecía que era poco, que los productos no eran de calidad porque no había otros, que administrativamente cometimos una cantidad de errores que hoy estamos trabajando con la Contraloría, uno podía saber si valió realmente la pena ese costo era arriesgado de hacerlo, pero cuando uno ve hoy cómo las personas valoran, que esta fue una política pública tan importante para las familias que hoy día genera una tremenda complejidad retirarla, porque tenemos que volver a hacerla en las escuelas. Hoy día vamos a cerrar el año habiendo entregado 40 millones de canastas de alimentos y esa es una cosa inédita desde el punto de vista de este tipo de operaciones en Chile: habíamos atendido terremotos, tsunamis, aluviones y otro tipo de situaciones, pero de esta magnitud, todos los estudiantes del país de un día para otro totalmente... Realmente valió la pena. Y yo creo que les va a pasar a muchos funcionarios que tomaron esas decisiones, que compraron de urgencia equipamiento médico que quizás no era necesario, pero todo esto había que hacerlo, y yo creo que no solo JUNAEB, en el Estado hay mucho de esto, tomaron decisiones y se

arriesgaron a comprar lo que había que comprar y después, desde la perspectiva de años atrás, es muy fácil encontrar pifias en este proceso, pero creo que lo que hicimos fue lo correcto.

**LD:** Jaime, ¿cuáles otros fueron los desafíos logísticos que tuvieron que enfrentar?

**JT:** Los desafíos logísticos tuvieron que ver primero con un tema de abastecimiento: a medida de dificultad de productos, tuvimos un problema con eso, porque no somos un servicio que compra muchos alimentos, pero compramos un tipo de alimento y con cierta frecuencia, no compras como spot una canasta que compras un día para tres semanas, sino que vas comprando todos los días. Entonces cuando salimos a comprar esta cantidad, para 1.800.000 niños, había problemas y comenzamos a importar desde empresas en Canadá, Argentina; tuvimos problemas de abastecimiento, tuvimos problemas de logística, hoy día se nos puede olvidar, pero las fronteras entre regiones, que a los camiones no los dejaban pasar y teníamos que negociar con autoridades que estaban a cargo de la seguridad y recién ahí nos comenzaron a dar unos papeles, un oficio de que las manipuladoras entraban a unas nóminas y los choferes entraban en otra nómina, que nos empezaron a permitir movernos por el país y después el sistema se normalizó.

Y tuvimos problemas para movilizarnos y tuvimos estos problemas para contar con funcionarios que estuviesen disponibles; uno de los problemas que tuvimos es que la Contraloría de la República saca un pronunciamiento que establece que los funcionarios no tienen que trabajar, es un derecho, y esa es la realidad. Entonces nos quedamos con muy poquitos funcionarios que voluntariamente salían a trabajar; por ejemplo en la Región Metropolitana, tremenda región, había dos y esos dos tenían que hacer todo el trabajo, entonces teníamos problemas logísticos nosotros, las empresas, permisos para movernos, falta de productos, entonces obviamente las canastas

las hacíamos como podíamos, y una de las dificultades que se nos generó es que cuesta entender la reacción de las personas, yo tuve que hacer una ronda por todos los canales de televisión defendiendo esta política pública, que fue una campaña brutal de atacar lo que se estaba haciendo, porque había manzanas machucadas en un lugar o una zanahoria con hongos que apareció no sé dónde; cuando tú entregas comida en esa situación, en esa condición, comprando lo que había o lo que se encontraba, fue bien impactante la reacción del medio de destruir esta política, porque si el mismo medio hoy día está defendiendo que no se puede retirar, porque es esencial para las familias, entonces es bien curiosa esa reacción de pandemia, poco solidaria con estos funcionarios que estaban saliendo, estaban armando, salieron a encontrar cualquier pifia, salieron reportajes publicados, y el equipo, a pesar de eso, decidió seguir adelante. Entonces, las dificultades fueron comunicacionales, fueron los parlamentarios atacando, pero como les pasó a muchas políticas del Estado, no es algo exclusivo que tuvimos nosotros.

**LD:** Todo esto se produjo en un Chile muy ideologizado.

**JT:** Se cruzaba con lo del estallido social, la pandemia y el estallido social se cruzaron y entonces había una cosa muy crítica, que cualquier cosa que se hacía era mala y tuvimos que salir, y creo que lo defendimos bien, porque hoy día está muy valorado, esa política está muy valorada.

**LD:** ¿Cuáles fueron las situaciones o anécdotas que pudieran reflejar la complejidad del momento vivido?

**JT:** Algunas anécdotas, sí. Por ejemplo, me llama la directora regional metropolitana, porque por primera vez van saliendo a ver si esto que habíamos contratado estaba pasando, y me dijo que salió con dos funcionarios, dos gigantes, unos tremendos osos me dijo, y los dos iban temblando en el auto, atemorizados, y me dio risa ver a estos

tremendos hombres en esa situación, con máscaras, con trajes y todo, pero temblando de susto de salir a la calle; hoy día vemos a la gente salir a la calle, pero estos funcionarios estaban aterrados e igual salían, y son cosas que uno no tiene que olvidar, salir a la calle era algo normal y en ese minuto daba mucho miedo, y los funcionarios así lo sentían. Y lo otro que nunca me voy a olvidar es que hicimos, el gran temor de dar alimentación en pandemia es que nadie la iba a ir a buscar, que íbamos a botar toneladas de comida a la basura.

**LD:** Lo tenían que dejar en los colegios.

**JT:** Los papás y mamás tienen que ir, nosotros armamos las canastas en los colegios, y por la otra política se repartía en las casas: nosotros armamos canastas y los apoderados venían a buscarlas y distribuimos la primera tanda, 1.500.000 canastas más o menos, y empezamos a hacer los monitoreos y no quedó ninguna, y eso fue realmente... lo mal que interpretamos la necesidad de contar con esta alimentación, nosotros pensamos que iba a prevalecer el miedo a salir a la necesidad de esta canasta, que tampoco era tan abundante, era una canasta pequeña, porque era para un niño, canasta individual para el niño, y ahí no nos dimos cuenta de que habíamos subestimado la necesidad y ahí empezamos a hacer un diseño más complejo, con la complejidad de pensar que en el siguiente ciclo canasterial era el último; no sé si se acuerdan, pero en ese momento se anunció lo que llamaron la 'nueva normalidad' y que en mayo o junio volvíamos a clases. Entonces siempre dicen que tienes que rediseñar una política cada dos años, la rediseñas con cierta profundidad y solidez, pero como siempre te dicen es de marzo a mayo, hacer algo más o menos improvisado, lo importante es llegar: nunca pasó lo de volver a clases en mayo, después tuvimos un verano bastante normal en que íbamos a volver a clases en marzo y tampoco pasó, entonces es un servicio algo provisorio, transitorio, que lleva dos años, entonces obviamente eso tiene consecuencias desde el punto de vista de que no fue diseñado para durar ese

tiempo, no se diseñó con estructuras permanentes, entonces no se ha invertido en logística o en infraestructura para este programa y que seguimos operando sobre la base de una infraestructura que es para cocinar en las escuelas.

**LD:** Jaime, ¿quiénes eran esos personajes, esos trabajadores que fueron a las oficinas y que quizás te gustaría dejar en el registro?

**JT:** Sí, en primer lugar las personas que trabajan día a día directo conmigo, mi jefe de gabinete, asesores: ahí Guillermo Irrázaval era muy joven, era su primer trabajo, recién salido de la universidad y se encontró con este escenario; Juan Carlos Aguilera también es una persona que está conmigo desde el 2016, él era la experiencia de todas las crisis, y después obviamente los directores regionales, me gustaría destacar que todos estuvieron presentes, algunos trabajaron solos mucho tiempo, y el equipo de alimentación, que era Lorna Villalobos y Rodrigo Pizarro, que son las personas junto con otros más, pero que su equipo estuvo ese sábado y domingo encerrados en la oficina, se sentaron con las empresas, llegaron a precio y llegaron a acuerdo, y creo que son equipos, ellos tienen más personas que uno que colaboraron, pero estaban ahí también. Nicolás Lorenzini, que fue una persona que estuvo poquito tiempo con nosotros, pero que tuvo un tremendo rol en el diseño más estratégico, y reconocer también un apoyo que tuvimos que no fue menor, que conseguimos un pro bono del Boston Consulting Group y que nos ayudaron obviamente de manera remota, pero un grupo internacional de varios países, no sé por qué, pero Nicolás Lorenzini habló con ellos y ellos nos dieron asesoría de un mes que nos ayudó a tener una mirada más estratégica de estos grandes consultores, de cómo implementar cada una de nuestras políticas en lo que era la pandemia, así que creo que tenemos que reconocer al equipo, pero también hay colaboraciones sorpresa, como la que te menciono del Boston, sí.

**LD:** ¿Cómo fue la coordinación con los alumnos y los apoderados para el retiro de los alimentos?

**JT:** Uno, no era llegar y salir, había muy pocos permisos para salir, había que coordinar que la escuela abriera, primero para recibir los alimentos y después para entregarlos, y ahí llegamos a una solución, y ahí hay que hacer un tremendo reconocimiento de los equipos de todas las escuelas, que la solución fue que JUNAEB iba a entregar los alimentos, las canastas listas en la escuela, pero JUNAEB no convocaba, cada escuela convocaba a través del mecanismo que ellos definieran, los protocolos que había que tener una programación, no podían los papás ser citados todos el mismo día, a la misma hora, porque no sabíamos cómo era esto de los contagios, y la verdad es que funcionó bastante bien en esta colaboración que hicimos entre que un organismo entregaba el alimento y otro convocaba, y ahí descubrimos cosas que no sabíamos: la organización de las comunidades, los grupos de WhatsApp, los cursos, los profesores jefes, y eso fue una herramienta tremenda, que uno a veces puede reclamar 'qué cacho el grupo del colegio, del curso, que hablan puras tonteras', pero en ese momento fue una tremenda herramienta, porque esa fue la herramienta de comunicación para convocar: algunos colegios lo hicieron por la letra del apellido, otros por el curso, íbamos convocando de manera parcial, nosotros también flexibilizamos, por supuesto, el estudiante no tenía que ir, podía ir cualquier persona que el colegio identificara como relacionado a ese estudiante, no necesariamente el apoderado, podía un familiar a retirar las canastas de todos los hermanos o primos, tuvimos todas las flexibilidades para que la menor cantidad de gente tuviese que ir a la escuela y así tomamos el tema del permiso, que había permisos limitados para salir, un día a la semana o dos veces a la semana, y también los permisos eran para otras cosas, para permisos específicos, y ahí hicimos un trabajo importante con el Ministerio del Interior y con Carabineros de Chile, que hicieron lo que nosotros pensábamos que era muy complicado y pusieron de un día para otro



en la Comisaría Virtual, crearon el permiso para ir a retirar comida JUNAEB, un permiso específico, y eso ya nos ayudó un poco a la situación de que los papás pudiesen ir a buscar la comida y nos sorprende la forma en que se tomó conciencia, cómo se respetaba; nosotros fuimos hartos a los colegios, llegaban a la hora en los turnos que les tocaba, nunca había una fila y, bueno, después fuimos viendo que no era tan necesario los distanciamientos como de cinco metros entre el que entregaba y recibía, pero funcionó muy bien y no tenemos nosotros registros de que ese proceso, a pesar de que entregamos 1.800.000 canastas, haya generado ni un solo caso de contacto estrecho ni de contagio, porque se tomaron todas las medidas y funcionó perfecto. La verdad es que esa parte funcionó súper, súper bien.

**LD:** ¿Qué tan distinta es la distribución del servicio a localidades aisladas, que no son Santiago y sus alrededores?

**JT:** Efectivamente, es mucho más compleja, pero al contrario de otras ocasiones, no fue más complejo en pandemia, porque como siempre es compleja, tienen los mecanismos establecidos, tienen ellos una colaboración en la región extrema, automáticamente aparecen Carabineros, Fuerzas Armadas, otros organismos que en la Región Metropolitana tú no los movilizas, entonces una barricada acá de una calle nos generó muchos más problemas que a un colegio a 5.000 metros en la frontera con Argentina, porque ese problema lo tienen ellos siempre, entonces están preparados, acá no; acá cuando tenemos interrupciones no estamos preparados en las grandes capitales, no tenemos los mecanismos y justamente porque es más fácil, y cuando hay un quiebre se nos complica: en las zonas extremas existen los alcaldes que ponen las lanchas, como te decía las Fuerzas Armadas, eso está y es siempre, en pandemia no fue un problema por lo mismo.

CV: Y la relación con el Ministerio de Educación ¿era fluida?

**JT:** Totalmente, fluida, coordinada.

**LD:** Estaban sincronizados.

**JT:** Sintonizados, y también con el Ministerio de Salud que nos colaboraron bastante; nos vacunaron antes también, vacunaron a las manipuladoras de alimentos, fueron de los primeros grupos que ingresaron, siendo trabajadores de una empresa privada, las ingresaron junto con los profesores, entonces ahí hubo una coordinación con Salud: no hubiéramos podido haber hecho lo que hicimos si yo no hubiese estado con la confianza del ministro y también en particular el tema de las canastas de alimentos, el Presidente de la República, él se involucró para hacerlo. O sea, en el fondo me dijeron 'dale, después vemos', y esa confianza y ese apoyo fue necesario: si no lo tiene... yo no hice esto solo, hay un equipo que trabaja conmigo y las autoridades que nos dieron la confianza y el lugar para hacerlo.

**LD:** Jaime, me da la impresión de que en todo ese período se vivieron dos realidades paralelas: por un lado, un mundo que trabajaba y que valoraba la posibilidad de entregar alimentos, y otra realidad que era de amenaza y que a toda costa quería cerrar la posibilidad de alimentar a los alumnos, a los niños.

**JT:** Totalmente. Eso yo diría que a lo mejor no era tan concreta, tan tangible como cuando no había suficientes huevos, y esa era una necesidad específica de resolver, escuchamos permanentemente y hasta el día de hoy seguimos, no ha terminado, con un grupo de personas que intentó sabotear todos y cada uno de los esfuerzos que hicimos, con el argumento que no había que hacer nada, que tenían que estar el 100% de las personas encerradas en la casa; nosotros tuvimos situaciones muy complejas durante este proceso, de grupos de dirigentes que se tomaron las dependencias, que exigieron que no se entregaran las canastas de alimentos, exigieron que ningún funcionario trabajara, exigieron una serie de cosas, el Colegio de Profesores tampoco colaboró mucho, pero al final del día se vio contrarrestado por estas otras personas, son dos efectos que

se anularon: los que pedían que no se hiciera nada, que nadie saliera, que yo me iba a hacer responsable de la muerte de los funcionarios, cosas bien fuertes, me hacían responsable de cualquier funcionario que muriera, y tomamos la decisión de seguir adelante, a pesar de los grupos, y se intentó tener un diálogo, pero eran posturas muy radicales, intransigentes, de que el servicio público simplemente tenía que cerrar sus puertas y dejar de operar, y que había otras personas, nunca supimos cuáles eran, otros que tenían que resolver esto, pero que no éramos nosotros como funcionarios y se planteó que las Fuerzas Armadas se hicieran cargo de ese proceso, y ahí tuvimos discrepancias muy fuertes, fue muy fuerte cuando alguien te plantea que una vida vale más que la otra, nosotros los funcionarios de JUNAEB nos vamos a cuidar y que los conscriptos se enfermen porque sus vidas valen menos.

Entonces fueron discusiones de ese tipo, muy duras, y la verdad es que tomamos la decisión, un grupo pequeño, de seguir adelante y de manera silenciosa muchos funcionarios siguieron adelante, pero lo hicieron de manera oculta, porque no querían aparecer como rompiendo, contradiciendo este movimiento de dirigentes que no solo tenían una opinión, sino que perseguían a aquellos que salían porque rompían esta especie de huelga... no era huelga, pero esta especie de decisión de no trabajar.

**LD:** Jaime, ¿cuál dirías tú que fue el estado de ánimo predominante en todo este tiempo?

**JT:** Yo diría que el estado de ánimo genera una especie de adrenalina, y cuando uno está... no en mí, en todo el equipo, sacamos esto adelante, una sensación de no medir consecuencias, de ir para adelante, hacerlo con la convicción de que había que hacerlo, sabíamos que nos iban a criticar, sabíamos que a futuro íbamos a tener que pagar consecuencias en lo administrativo, sabíamos que íbamos a tener una resistencia importante, y esto hay que decirlo: la

resistencia no fue en todos los ámbitos, tal como tuvimos un grupo de funcionarios públicos muy resistente y haciendo llamados a no trabajar y no entregar la comida, las dirigencias de las manipuladoras de alimentos tuvieron una postura absolutamente contraria; obviamente pidieron seguridad, protección para sus trabajadoras, pero ellas al revés. No es que los dirigentes o las asociaciones de funcionarios sindicales estuviesen transversalmente, nosotros convivimos con dos grupos de dirigencias, que tuviéramos las dos caras de la moneda, esa es la verdad.

**LD:** Dentro de todo este desafío que están abordando, además en un momento se les pide hacerse cargo de la repartición de los kits sanitarios, ¿cómo fue esa experiencia?

**JT:** Fue bien especial, no era parte de lo que nosotros hacemos, y el Ministerio de Educación toma la decisión obvia de que había que enviar a los colegios, porque en ese momento estamos siempre pensando que en mayo o en junio volvíamos a clases, entonces había que tener en el colegio los insumos de protección, y se nos encarga con urgencia hacer una compra masiva de mascarillas, alcohol gel, escudos faciales para los próximos días, muy, muy urgente.

**LD:** ¿Y en qué período fue esto?

**JT:** Yo diría que fue en el período de mayo, junio, cuando queríamos volver a clases. Y la dificultad... bueno, termómetros y todo eso, que nosotros no teníamos ni los expertos, ni los equipos, ni la glosa presupuestaria, ni la ley que nos permitía, tuvimos que hacer los ajustes que había que hacer, y ahí es cuando nos decimos que no nos preguntemos si podemos o no, sino que solamente cómo, y ahí fue otro momento en que nos volvimos a acuartelar en la oficina, parte también de funcionarios del Ministerio de Educación, y para descubrir una vez más que en el mercado no había nada: no había termómetros, no había mascarillas, estamos hablando de 4.000.000

de mascarillas de tela, no de las desechables. Bueno, toneladas de alcohol gel, etc., y todo esto lo tuvimos que hacer, búsqueda y rastreo en el mundo, trayendo termómetros de China en avión y así armando un picoteo de cosas, contratamos una cantidad importante de talleres de costura y cosas que hicieron mascarillas, además con talla según el tamaño del niño, fue una operación enorme y logramos despacharlo, y eso los colegios lo tuvieron y creo que fue un elemento muy importante, pero sí fue muy complejo desde el punto de vista que estábamos muy ahogados con lo que teníamos que hacer, y que nos pongan encima este problema urgente de todo el equipamiento de protección sanitaria que había que entregar a los colegios, fue un estrés importante para el equipo, adicional, fue como cuando te llueve sobre mojado, ya estábamos más o menos copados. Pero bueno, se sacó adelante y como todas las cosas que en ese momento se veían rápido, también tuvimos algunas críticas importantes, estar respondiendo ante Contraloría, que se usaron, no se usaron, pero eso ya es parte del desorden y el poco conocimiento de cómo iban evolucionando las cosas en ese momento, estamos hablando del primer semestre del año pasado.

**LD:** Me gustaría si pudieras desarrollar más la experiencia que grafica la colaboración con las empresas privadas.

**JT:** Bueno, obviamente tuvimos una colaboración importante; hay una relación del que contrata y el que presta servicios, pero al final del día en esas situaciones de crisis, de emergencia, los contratos existen y hay que hacerlos cumplir, pero aquí tuvimos muchas voluntades, aparte de una asesoría gratuita, el tema del Boston que nos ayudó a ordenar, nos ayudó a negociar las relaciones con los proveedores de los servicios, pero también estuvieron muy disponibles, muy disponibles a asumir riesgos, absolutamente con incertezas en qué se estaban metiendo, si iban a poder cumplir o no, la empresa que finalmente trabajó con nosotros para hacer el kit sanitario, eran 24/7 recorriendo el mundo, trayéndonos propuestas, muestras, entonces

acá el rol del privado fue muy importante, porque JUNAEB depende de muchos externos: primero, de las empresas que prestan servicios y tuvieron una tremenda disposición, y después ahí operamos sobre conjuntos de beneficiarios y necesitamos que nos colaboren, los colegios que si no nos abren, los municipios si no nos dan permiso, los generales que estaban a cargo; entregamos computadores en la mitad de la pandemia, con muchas complejidades, entonces este es un servicio que para cumplir su misión necesita de otros servicios muy chiquititos y coopera sobre otros organismos, y eso incluye al sector privado, y creo que estuvo a la altura; hay casos puntuales, cosas que salieron sesionadas, contratos que terminaron anticipadamente, pero son excepciones, aquí las empresas realmente se sacaron la mugre para que esto realmente funcionara y estaban igual que nosotros, en la calle, asustados, tenían los mismos problemas, no por ser empresas, son las personas con los mismos problemas, tal cual, sí.

**LD:** Entiendo que se hizo toda una gran odisea para acceder a los computadores.

**JT:** Bueno, y eso tiene que ver con los computadores para este año; es un programa muy especial y habíamos definido que obviamente sin clases presenciales y con los niños estudiando desde la casa y los computadores pasaban a ser más importantes que nunca. Ahora, esta es una política que ha tenido detractores y hemos tenido que defenderla más de una vez, se había pensado en terminarla, y este año era el año en que realmente se justificaba su existencia.

**LD:** Y se entregaron computadores a los niños.

**JT:** Se entregan computadores a todos los niños de séptimo básico de educación municipal y un porcentaje a los niños de educación particular subvencionada, eran 130.000 computadores que entregábamos todos los años y eso generó una cantidad de computadores en poder de los niños que en esta pandemia

resultaron ser muy útiles, pero este año hicimos un esfuerzo especial, negociamos nuevamente y subimos a 150.000 computadores los que íbamos a comprar, y cuando ya adjudicamos todo, licitamos perfecto, ahí nos llama la empresa para decir que apareció este problema de los chips en el mundo, que están dificultando la fabricación de autos y que solo iban a llegar 40.000 computadores, y el fabricante llamó para disculparse; esto lo compramos en el Portal Nacional, pero ya se comunicó con nosotros el fabricante internacional, que es de Taiwán, para comunicarnos la mala noticia, y la verdad es que ahí hicimos una estrategia con el subsecretario de Educación, Jorge Poblete, de hablar directamente con los gerentes generales de esta marca global y explicarles lo que estaba pasando. La necesidad, uno puede decir que en todo el mundo era la misma, ¿por qué a Chile tendrían que venderle? Y lograron entender que nosotros teníamos con ellos una relación de largo plazo como empresa... no es la única marca, pero esa marca en particular, que los computadores en Chile, a diferencia de otros países, no son para las escuelas: en Chile el computador es para la casa, el niño se lo lleva, entonces además era un instrumento para la familia en este momento de la pandemia, y que además nuestros computadores traen internet por un año, entonces en muchas casas que no hay internet y no tienen computador, entonces se lo explicamos y rápidamente, para nuestra sorpresa, comprometieron los 150.000 computadores para Chile como un patrocinio especial, nos hicieron ver que toda la cadena de suministros que ellos tienen de piezas y partes de un computador iban a hacer un esfuerzo de perder plata, pero que habían decidido apoyar este programa de este país en particular, obviamente a cambio que yo tuve que firmar una carta agradeciendo a todos los que entregaban las piezas, una fábrica de pantallas, otras piezas de computador: hicimos ese canje, que a lo mejor en otras culturas, la cultura asiática, la carta de agradecimiento tiene un valor distinto que para nosotros. Y esa fue la negociación, contra dar las gracias.

**LD:** Estamos grabando en noviembre de 2021, ¿cómo han sido

reconocidos internacionalmente?

**JT:** Hemos tenido reconocimientos y que también no nacieron de la nada; nosotros, cuando comenzó la pandemia y las canastas, rápidamente tomamos contacto con la FAO y les pedimos algunas opiniones de lo que estamos pensando hacer, y la verdad es que empezamos a tener un diálogo permanente con ellos, y ellos, como tienen una perspectiva regional a lo menos de lo que pasaba en todos los países de la región, comenzaron rápidamente a hacer un reconocimiento de esta cosa que te decía, que en un fin de semana, en tres días, y por otros factores que ellos valoraban mucho de lo que se estaba haciendo en Chile: primero, por la infraestructura con la que Chile contaba, que fue capaz de convertirse en tres días, fue capaz de entregar, de mantener los nutrientes y por algo que ha sido muy poco reconocido: las canastas de alimentos... Uno cuando dice 'canasta de alimentos' ¿en qué piensa? En canastas no perecibles, en la típica canasta que trae productos no perecibles, y nosotros tomamos la decisión, por un tema nutricional, de que nuestras canastas tuvieran perecibles, y ahí venían las críticas: tenían frutas, verduras que, bueno, en estas grandes operaciones se abollan, son tremendas cadenas logísticas y la FAO, junto con Naciones Unidas, UNICEF, que también tuvimos reuniones con ellos, reconocieron la capacidad que tuvo Chile de reaccionar, la capacidad desde el día uno, pero principalmente la decisión, que encontraron muy valiente y muy valiosa, de entregar perecibles; habría sido tanto más fácil nuestra vida si no hubiésemos puesto frutas y verduras en las canastas y hubieran sido solo productos no perecibles, y de ahí se nos reconoció, se nos pidió que expusiéramos; yo expuse muchas veces en espacios con otros países contando mi experiencia. La mayoría de los países fue adoptando lo que nosotros hicimos, pero les tomó semanas o meses, nosotros tuvimos esta capacidad de reaccionar y es gratificante a veces que no te lo reconocen en tu propio país al inicio, hay que decir que después hubo reconocimiento, equipos internacionales y otros países sí te lo reconozcan... Bueno, eso nos

daba más confianza de seguir adelante, a pesar de los intentos aquí de algunos grupos de que no trabajáramos, que nos quedáramos en casa, que dejáramos esto en manos de otros: cuando te lo reconocen de afuera, a lo mejor la resistencia que tenemos es muy local, muy contaminada por el ambiente ideológico del estallido social y había que seguir adelante igual.

**LD:** ¿Cuál es la situación actual de la JUNAEB?

**JT:** Bueno, hoy día JUNAEB está en una situación mejor. Estamos entregando, pero todavía en formato de pandemia, casi todos los servicios, nosotros seguimos entregando la alimentación en formato de canasta de alimentos, cerca de un 10% de los estudiantes están recibiendo la alimentación de forma presencial, un poco menos de 10 incluso, estamos retomando los servicios de salud con dificultad, atenciones médicas, atenciones de salud mental; las becas por suerte se han podido entregar, pero es importante decir que es un servicio que está dañado, está dañado en el sentido de que esto fue un desgaste tremendo para el equipo, y hoy estamos con una situación de clima, con una decisión de salud mental, de licencias médicas, desgaste de los operadores privados, también lo pasaron mal, tuvieron los mismos problemas que nosotros. Entonces diría que es un servicio que mantiene su operación bastante estoica y los funcionarios son bien jugados en lo que hacen, pero hay un daño y tenemos que ver cómo reparamos en el sentido de que retomemos la normalidad, nos ha costado retomar la normalidad, hay fracturas internas entre los que están dolidos porque salieron con los que no, con los que no están disponibles hasta el día de hoy para trabajar, y son cosas que hay que ir recuperando, esa unidad de equipo, esa cohesión que también se perdió un poco; se ganó mucho en un grupo, este grupo que salió y obviamente genera un espíritu, pero también se genera un quiebre con los que no, y los que no tendrán sus razones, algunas justificadas y otras no justificadas, pero eso sí genera impacto, sentir que uno sale y mira para el lado y está solo.

Y eso hasta el día de hoy afecta, y también hubo un quiebre con los dirigentes de parte de la administración, de parte mía particular, cuando sabotearon o hicieron un llamado a que el servicio no prestara sus políticas públicas, que hasta hoy ha sido una fractura que es muy difícil de retomar, porque fueron momentos muy tensos, momentos muy difíciles cuando el planteamiento era hacer la pega o no, no había algo intermedio, entonces reponer una cercanía ha costado y en eso estamos, estamos trabajando en reconstruir, reconstituir la armonía y la cohesión que tiene que tener una institución.

**LD:** Y ese equipo que llamó a no hacer nada, ¿hoy día reconoce o valida algo de ese grupo que sí salió?

**JT:** No, no, porque también está manchado por temas ideológicos, está manchado por un proceso electoral, tiene que ver con simpatías por un candidato u otro, entonces creo que todavía no es el momento de hacer ese reconocimiento. Lo que sí ha ido creciendo internamente es el reconocimiento, pero son posturas súper polarizadas en lo que está ocurriendo todavía, entonces no hay reconocimiento, porque es difícil reconocer eso, porque es reconocer que se equivocaron, entonces más que reconocer al otro, primero tienes que reconocer que te equivocaste en tu llamado a que las canastas de alimentos no se entregaran, ese fue el más duro.

**LD:** Para empezar a cerrar esta conversación, mirando hacia atrás, ¿cuál recuerdas como el momento más duro?

**JT:** Bueno, es difícil eso, porque fueron tantos; yo diría que más que un momento, fue una situación que nos pasó a todos, que todos estábamos acostumbrados en el Estado y en estas instituciones a trabajar con lineamientos, con instrucciones, leyes, documentos, y en la pandemia primera vez que sentimos que nadie era capaz de darnos un lineamiento, era imposible, porque nadie sabía, entonces esa soledad de decidir sentarnos tres personas y decidiendo por 800, y cuando preguntabas nadie sabía decirte, y ahí había dos opciones:

o esperamos lineamientos o hacemos lo mejor que podemos con la información que tenemos en las noticias, y las autoridades no nos daban lineamientos más altos que nosotros, porque no los tenían, no había cómo dar lineamientos, entonces nadie sabía qué hacer; mirábamos al mundo, escuchábamos a los organismos internacionales, todos mirando al Ministerio de Salud, que en ese momento era el único que algo nos podía decir, y nosotros, además, compartimos edificio con ellos, entonces la cercanía del Ministerio de Salud es mucha y hablábamos mucho todos los días, entonces yo diría que más que momentos una cosa fuerte fue eso. Y lo otro que fue fuerte fue este esfuerzo de estar acuartelado, un grupo chico tratando de sacar esto adelante, que entre otro grupo de personas a tu oficina violentamente, encapuchados y todo, a exigir que no hiciéramos lo que estábamos haciendo, que tomáramos la decisión de no darles comida a los niños, personas que uno conoce y que ha trabajado con ellos, eso fue muy duro, y con la agresividad, la violencia de ese momento, yo diría que es un momento muy duro: cuando uno ve que estamos en algo tan difícil y con tanto esfuerzo, una motivación que es tan alta, yo creo que fue un momento muy desmoralizante ver personas que, con tal de ganar un punto ideológico estaban dispuestos a sacrificar 1.800.000 niños, dejarlos sin comida para ganar un punto que era cómo los trabajadores iban a tele trabajar o salir o no salir, para ganar ese punto están dispuestos a sacrificar a nuestros beneficiarios, y ese fue un momento duro y decepcionante.

**LD:** Jaime, ¿cuáles dirías tú que fueron las lecciones aprendidas durante esta crisis?

**JT:** Bueno, la crisis tiene varias lecciones aprendidas: primero más generales, en cuanto al Estado, yo creo que tenemos que aprender como Estado a tener mayor capacidad de ser flexible y no tan regulados..., nos dimos cuenta frente a esto que todos tenemos una cantidad de cosas que están reguladas por leyes, leyes de

presupuesto y el Estado, teniendo a la gente, teniendo los recursos, teniendo la capacidad e infraestructura, muchas veces se vio que nos vimos limitados por lo administrativo, tras la pandemia lo administrativo no puede ser un valor, y hoy día estamos pagando las consecuencias, porque a veces tuvimos que jugar por la frontera, por el borde, por ahí yo diría que hay un tema. Y otro tema que es una lección aprendida, que nos dimos cuenta que el Estado no tiene todo el conocimiento que pensábamos tener para focalizar, distribuir, elegir a quiénes entregar las cosas, resultó ser un desastre; la información sobre la cual operamos, sobre la vulnerabilidad y las personas más vulnerables, demostró ser muy frágil en una cosa en que había que reaccionar de un día para otro, nuestros sistemas son lentos, y esa es una lección aprendida. Y lo otro, para nosotros fue otra lección y es complejo decirlo, porque tiene carga ideológica también, pero cuando hay necesidades tan grandes el Estado cumple un rol, cumplió un rol, pero junto con los privados, junto con las comunidades, pero sí el Estado a veces, en una cierta normalidad se critica o se ve con malos ojos, y en esta situación yo creo que fue una lección aprendida muy importante y nosotros lo sentimos así y creo que las comunidades que JUNAEB apoya, hoy día tienen una valoración del propio servicio muy distinta al que existía antes de la pandemia.

Eso yo diría como lección aprendida, y lo último es que el ser humano tiene una capacidad de reacción impresionante, ya viendo al equipo y lo que yo cuento, capacidad de reacción es positiva y negativa, hubo reacciones muy organizadas, muy articuladas negativas de sabotear todo, pero también yo con lo que me quedo, estas personas que salen temblando y salieron, y los que se acuartelaron y los que rediseñaron y los que arriesgaron y los que estuvieron disponibles a acompañarnos en ese riesgo, las empresas; yo creo que esa capacidad de reacción, bajo circunstancias extremas, que en la normalidad no sospechamos las capacidades que tenemos nosotros de hacer cosas.

**LD:** Para cerrar esta conversación, te quería pedir si pudieses hacer una reflexión acerca de lo vivido en este período.

**JT:** ¡Uf, complejo! Ha sido un proceso que además se cruza en Chile en particular con un estallido social, un momento político muy difícil, entonces a veces es muy difícil separar lo que es pandemia a lo que es el momento político, pero es compleja la reflexión, porque tiene ese componente. Pero la primera reflexión que hacemos como equipo, que nos hizo pensar, es que uno se empieza a acostumbrar que muchas cosas de la vida y la sociedad tienen una cosa más o menos estable, y esto nos hizo pensar lo frágil que somos: si esta pandemia realmente nos puso a pensar que en un momento nos podíamos morir todos; después descubrimos que no, pero yo creo que una de las reflexiones fue esa, la fragilidad que tenemos como personas y como sociedad frente a una cosa así y lo poco preparados que estábamos, como uno no se pone en que esas cosas pueden pasar, y además mirando la historia siempre han pasado, la memoria es frágil, se nos empieza a olvidar cómo se nos empieza a preparar para los terremotos, o sea darnos lata de prepararnos para los tsunamis, y yo creo que una sociedad en que estamos muy poco preparados. Pero la reflexión final con la que me quedo es con la que dije al comienzo: estábamos poco preparados, pero tuvimos la capacidad de reacción, y al final del día el espíritu solidario que nació de las cocineras que estuvieron dispuestas, los directores de colegios dispuestos a abrir, las Fuerzas Armadas que nos transportaron comida y alimentos, el sector privado que tomó riesgos sabiendo que se iba a transformar en multas a futuro, los funcionarios que tomaron decisiones mirando para el lado, que hoy están llenos de sumarios, cosas de ese tipo. Yo creo que esa es la reflexión: las personas tienen un espíritu solidario y se manifiesta de muchas maneras: no se da dando, donando, se manifiesta estando dispuesto a arriesgar la salud, a arriesgar su carrera, arriesgar muchas cosas, y ese es un aprendizaje tremendo. ■