



Entrevista a

Marta Estruch

• **Entrevistadora** Loreto Daza (LD)

ME: Yo soy Marta Estruch, directora académica de la Corporación SNA Educa. SNA Educa es una corporación que depende de la Sociedad Nacional de Agricultura, tiene 46 años de trayectoria, atiende y administra 20 establecimientos a lo largo de Chile, desde Alto Hospicio a Coyhaique. Actualmente tenemos alrededor de 12.000 estudiantes; el perfil del alumno que nosotros atendemos está en rango etario entre 14 y 19 años, principalmente de primero a cuarto medio, pero de estos 20 establecimientos, 19 de ellos son técnico-profesionales: es decir, solo uno de ellos es científico-humanista. Por lo tanto, y las especialidades a las cuales nosotros impartimos, principalmente están vinculadas a los sectores agropecuarios, por razones obvias, filial de la Sociedad Nacional de Agricultura, pero también al sector alimentación, industrial y minero. Nuestra misión es otorgar formación valórica y profesional a estudiantes mayoritariamente de sectores rurales, ¿ya? Por lo tanto, hoy día nuestro foco es atender los requerimientos del mundo rural, y el mundo rural a medida que los países se desarrollan, la agropecuaria va avanzando y se van teniendo otros requerimientos el mundo rural, por eso estamos en estos cuatro sectores productivos.

LD: ¿Me podrías contar un poquito más del perfil de las familias de estos estudiantes?

ME: Mira, principalmente nosotros atendemos a estudiantes, en promedio, con un índice de vulnerabilidad educativa del 85%. Estamos hablando de familias con situación socio-económica bastante baja, podríamos decir con problemas familiares y sociales, con una serie de situaciones más bien complejas. La Corporación también tiene residencias: nosotros, aparte de entregar formación

integral, también tenemos el beneficio de residencia, por lo tanto, alrededor del 30% de nuestros alumnos hoy día son internos. Es decir: llegan el domingo en la noche y se van el viernes por la tarde. Por lo tanto, son pocos establecimientos en Chile que van quedando con este servicio de residencia, además del beneficio de alimentación completa para los alumnos.

LD: Eso te quería pedir si podemos ahondar. En el fondo, además de educación, ¿qué otros beneficios reciben?

ME: Mira, nosotros generalmente..., reconociendo el perfil de nuestro alumno, que viene de un nivel, digamos, distinto, tratamos de entregarle dentro del establecimiento toda una formación completa; aquí no estamos hablando de que el alumno llega a las ocho de la mañana y se va a las cinco de la tarde. No es eso, sino que nosotros tenemos que atender al alumno día y noche, y eso significa alimentación, acogida, tener gente especializada para atender a los alumnos después de las seis de la tarde, siete de la tarde, residencias, todo. En realidad es una formación bien integral.

LD: Y antes de la pandemia ¿qué desafíos tenían en el trabajo?

ME: Bueno, nosotros teníamos hartos desafíos bien importantes. Desde la pandemia, en marzo estábamos iniciando un año académico, llevábamos muy poquitos días, todos prácticamente llegando de vacaciones; con todo este tema de la pandemia, de noticias, muy alejado de nosotros, de Chile, como que era en China y otros países, como que todo el mundo lo pasó muy bien en vacaciones viendo noticias, pero nunca imaginándonos que esto

iba a llegar a nuestro país. Entonces nosotros, antes de partir de vacaciones, programamos todo el año, capacitaciones, veníamos con programas, algunas asignaturas nuevas; yo te diría que con un inicio de año bastante normal en términos de programación, ¿ya? Con todas las actividades que venían, no había mayor... O sea, yo creo que ninguno del equipo nos imaginamos que esto iba a llegar el primero, los primeros días de marzo a nuestro país.

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

ME: En ese sentido de que tenemos nuestros colegios en sectores rurales no fue tan relevante el tema del estallido social. Sin embargo, sí hubo muchos espacios de reflexión, de conversación con estudiantes, con profesores, porque tuvimos... Yo te diría con este tema dos casos aislados, muy aislados en dos colegios determinados, pero fíjate que fue la propia comunidad la que defendió los colegios, ¿ya? Entonces hubo un establecimiento donde querían entrar, porque era el único establecimiento abierto que había en Alto Hospicio, ahí pidió la familia de ellos proteger el colegio y ellos se quedaron en el colegio. A eso es a lo que yo iba: cuando los colegios entregan y se preocupan por los alumnos la comunidad defiende a su colegio, es un tema relevante y yo te diría que fue así, no tuvimos mayores inconvenientes, sin embargo, no exento de este tema sí hubieron (sic) muchos espacios que permitieron conversar sobre lo que estaba ocurriendo y no quedarse aislados del tema.

LD: El 3 de marzo de 2021 se da el primer caso..., perdón, del 2020, se da el primer caso COVID. Una vez que el COVID llega a Chile, antes de que suspendan clases, eso fue 15 días después. Entre el primer caso que llega a Chile y los 15 días ¿ustedes advirtieron?

ME: No. Yo te diría que de forma personal, muy del equipo diría yo, que llegó el primer caso pero no nos imaginamos que esto iba a ser lo que fue. O sea, yo te diría que ni siquiera en esa primera semana, primer caso, pensábamos o nos imaginábamos en algún momento que iban a suspenderse todas las clases de todos los establecimientos del país. O sea, era impensado.

LD: El 15 de marzo de 2020 se suspenden las clases, todas las clases, todos los colegios tienen que cerrar sus puertas, ¿qué pasa con ustedes?

ME: Bueno...

LD: Antes de anunciarlo, ¿tenían antecedentes de que podían cerrar?

ME: No, yo diría que no, sino que, claro, cuando empieza a aumentar esto uno empieza, pero yo te diría que dos días antes, un día antes, no fue ninguna cosa como para uno tomar medidas o programar algo, no, nada. Yo te diría que nos fuimos todos a la casa sin saber mucho qué hacer, con el computador en mano, nos vamos, se cierran los colegios; en ese sentido, te diría que todos los estudiantes fueron... nos preocupamos mucho de que los alumnos vuelvan a sus hogares, del traslado, quedaron alumnos internos. O sea, se cerró absolutamente, todos los establecimientos.

LD: Ya. ¿Recuerdas tu estado de ánimo ese 15 de marzo?

ME: Mira, yo te diría que un poco de miedo, te diría que incertidumbre, nadie sabía lo que nos deparaba el futuro, esto era totalmente desconocido por todos, como una anécdota que tú preguntaste, pero me acuerdo que un día antes... no sé si fue el mismo día del almuerzo, digamos, estábamos el equipo más o

menos directivo, conversando de este tema y alguien dice 'oye, quizás quién de nosotros va a ser el primero que cae', entonces fue una cuestión muy divertida, porque la persona que lo preguntó fue la única que tuvo COVID así como altiro, entonces... Y lo otro, yo diría que... no sé, como que todo ese día a la hora de almuerzo ir a comprar mascarillas o ir a las farmacias a comprar guantes; me acuerdo que comprábamos cajas y nos dividíamos los guantes, como muy así de... yo te diría que con mucho susto, como que no sabíamos mucho lo que se venía o qué nos deparaba el futuro y, bueno, era irse a la casa sin saber cuándo íbamos a volver, aunque nunca pensamos, por lo menos yo, de que esto iba a ser tan largo; o sea, nosotros pensamos una semana, un mes a todo reventar e íbamos a estar de vuelta, no una cosa tan prolongada como lo que fue.

LD: ¿Qué implicaba para ustedes como institución una decisión de esta magnitud? Me decías que ustedes tienen 12.000 estudiantes. ¿Cómo de un día para otro administras que 12.000 estudiantes se quedan en sus casas? La información, los profesores, ¿qué pasa con esto?

ME: Mira, yo creo que los primeros días lo más importante fue preocuparnos de los alumnos, que los alumnos se quedaran en sus casas, que estuvieran todos bien y hacer el traslado. Yo creo que la primera semana fue una semana de ajustes...

LD: Tú me decías que eran una institución muy descentralizada.

ME: Sí. Nosotros tenemos estos, administramos estos 20 establecimientos, tenemos una Corporación aquí en Santiago, pero por ejemplo el área académica tiene ocho personas en total para atender 20 establecimientos en la parte académica, la parte administrativa y de recursos humanos hace un grupo mayor, pero una de las características de la Corporación es que el director

tiene autonomía de gestión: nosotros damos los lineamientos, pero ellos se ajustan a estos lineamientos y trabajan en torno a eso, entonces están muy alineados. Ahora, en la Corporación, a pesar de que estábamos todos en Chile, nos relacionamos muy bien con todos los colegios y con todos los equipos directivos de cada establecimiento, hay una colaboración absoluta. Nosotros sabemos que cada uno de ellos hace lo que debe hacer, entonces a lo más te llamarán y te preguntarán lo que hago en este caso, pero la verdad es que no tenemos que estar dando tanta instrucción a los colegios, a los colegios se les dice que se cierra y esto hay que hacerlo bien y cada director sabe con su equipo lo que tiene que hacer, pensando siempre que el estudiante está primero ante cualquier cosa.

LD: Los alumnos se van a la casa ¿siguen desde internet? Porque sé que varios de sus alumnos no tenían acceso a internet, o muchos de ellos.

ME: Lo primero, si tú me preguntas qué fue lo que hice primero cuando llegué a mi casa y me encontré dos días en la casa. Primero que nada fue lograr un sistema que nos comunicáramos y aprendimos, digamos, todo el tema de las plataformas computacionales, pero primero para comunicarnos, no para hacer clases, sino que para estar conectados todos los directores, los docentes, yo con mi equipo, el equipo directivo, reuniones, un poco organizarnos en que estuviéramos todos comunicados, sintiéramos que aunque estábamos cada uno en su casa comunicados, y nadie, digamos, muy solo. Y de ahí, creo que en tiempos de crisis, podríamos decir, de emergencia, como que se ve también y se visualiza mucho la colaboración, que nosotros sabíamos que existía, pero se nota mucho más en estos momentos donde se necesita el apoyo de todos. Entonces fue muy rápido el instalar esta forma y conocerla, nadie la conocía, fue un aprende y error aquí, mucho de cómo hago esto, cómo pongo la cámara,

cómo me conecto, ponte aquí, tratemos de hacerlo así, pero se logró. Lo primero que hicimos fue un trabajo de comunicación y que los colegios, más que el tema de instrucción académica, fue que también cada colegio tuviera comunicación con sus estudiantes y con sus profesores; yo diría que eso fue lo primero, cómo lograr un sistema de que estuvieran los estudiantes y las familias comunicadas con el colegio y también los profesores. Entonces, al comienzo no se utilizaron plataformas con los alumnos, pero mucho WhatsApp, mucho las redes sociales de los colegios, ayudaron mucho los sistemas de comunicación con los apoderados y también los alumnos que estaban más alejados, gente que iba y se comunicaba con los alumnos e iba para allá, pero siempre en un entorno más bien de trabajo socioemocional y que la gente que tuviera familia, estudiantes y apoderados tranquilos; eso fue lo primero.

Después, yo te diría que cuando vimos que esta cosa se prolongaba y que no pasaba ni a la semana ni al mes como habíamos pronosticado, lo primero fue... incluso salimos justo de la priorización curricular, nosotros salimos, salió justo con la del ministerio y trabajamos con los profesores.

LD: ¿De qué se trata?

ME: Nosotros lo que hicimos, como vimos que esta cosa se prolongaba, en realidad lo que vimos es que no íbamos a poder volver, impartir todo el currículum y toda la cobertura curricular completa, por lo tanto, para que no se generara un desorden corporativo, que cada uno partiera y distribuyera, lo que hicimos fue distribuir el currículum como en grandes sectores disciplinarios: por ejemplo, Humanidades, Tecnología, los dividimos. Entonces juntamos a todos los profesores virtualmente, por ejemplo, del sector Humanidades, donde estaban Lenguaje, Inglés, Historia, Filosofía por decirte. Entonces lo que hicimos

con ellos fue trabajar el currículum de forma integrada con todos ellos, donde ellos trabajaron en priorizar aquellos objetivos que eran esenciales. Entonces aquí nadie, no hubo esa cosa de que esta es mi asignatura, yo trabajo en mi asignatura y esto, no: aquí había que hacer una cosa en común donde se trabajó por grupo virtualmente; tengo que decir, además, que la gente es muy colaborativa, los profesores, entonces fijate que se vivió mucho y salió... te diría que en general es una Corporación donde la gente tiene una cultura muy buena, muy profesional; al contrario, todos tienen muy presente que el alumno es muy importante, todos dieron lo mejor de sí para poder abordar este tema. Sale esta priorización curricular, que fue un trabajo que permitió que se integrara la gente, que trabajaran con otros, que se sintieran ocupados en su casa sin nada.

Por otro lado, por eso iba por un lado académico, pero por otro lado nosotros teníamos semanalmente reportes de los colegios donde nos indicaban alumnos con COVID, familiares con COVID, canastas de alimentación entregadas a los alumnos, a cuántos estudiantes se les entregaba material físico, cuántos estaban conectados; nuestro mayor temor era que el alumno desertara del sistema, porque como tienen situaciones socio-económicas complejas, muchos de ellos se fueron a sus casas y se fueron a trabajar. Entonces lo que nosotros no queríamos era que se generara un alto porcentaje de deserción, entonces teníamos que tener muy comunicados a nuestros alumnos y que ellos vieran que el profesor se comunicaba... bueno, después de esta priorización curricular se armó este horario, todo virtual, pero el virtual fue... yo diría que bastante dispar, porque nosotros partimos con Microsoft Teams, que teníamos licencia, pero que era muy pesado para los estudiantes para trabajar con ellos, entonces los colegios fueron buscando también soluciones...

LD: La descentralización.

ME: Y la descentralización, y nos juntamos todos en reuniones y uno decía 'yo tengo el Classroom y me funciona bien', 'a mí me funciona bien el WhatsApp', entonces esta cosa colaborativa fue muy buena y creo que aquí todos aprendimos; creo que ellos no esperaban que les diéramos la receta, no teníamos una receta para darles; al contrario, estábamos tratando todos de hacer lo mejor posible dentro de la situación, pero sí hubo mucha colaboración en general de todos. Yo te diría que pasó a ser una institución bastante vertical en varias cosas, muy horizontal, este tema virtual permitió esta horizontalidad donde todos aportaban en mejorar. Así que ahí tuvimos, con estos reportes que se consolidaban, que se mostraban para todos, WhatsApp de directores, WhatsApp de jefes docentes, cualquier cosa nos comunicábamos por esta vía. Entonces yo te diría que en general, y ahí recién parten las clases virtuales, con un 60% de los alumnos conectados, otros por ejemplo entregaron chips, cómo compraban los chip, cómo entregaban los chips, entonces todos por distintos lados fueron aportando en este tema.

Ahora... no lo mencioné, pero hay que decir que de los 20 establecimientos, 13 son de administración delegada; es decir, que son del Ministerio de Educación, pero los administramos nosotros, fueron entregados a las Corporaciones, en este caso al gremio de la agricultura para administrarlo.

LD: Ustedes están a cargo.

ME: Nosotros estamos a cargo, entonces es una buena combinación público-privada: los recursos son públicos, pero administrados por privados. Tres colegios son estos 70 colegios que hay en Chile que dependen de las corporaciones como SOFOFA, COREDOC, SNA, etc., algunos también están administrados por universidades, y el resto de estos siete colegios que quedan, nosotros tenemos una variedad bien distinta, porque, de estos

siete colegios que quedan algunos son propios, son particulares subvencionados propios de la SNA y otros son municipales, dos son municipales entregados a, por ejemplo, para que lo administre Collahuasi, una empresa, pero Collahuasi nos contrata a nosotros para operar el colegio. Entonces hay dos colegios, los dos del norte, que tienen esa figura que es como tripartita, que es municipio, empresa y nosotros como administradores de los establecimientos, y esos son dos: uno en Pica y otro en Alto Hospicio, y los otros son particulares subvencionados, que son municipales pero entregados a nosotros para administrarlos. Entonces todos estos colegios tienen una figura distinta, por lo tanto los stakeholders que tenemos son muy variados: tenemos de contraparte el Ministerio de Educación, como te digo Collahuasi, pero, a pesar de todo esto, tenemos diversidad que no es menor, porque los recursos son entregados de distinta manera. Sin embargo, el proyecto educativo es un proyecto educativo común, tiene unos matices en el norte, cosas muy puntuales, pero el proyecto educativo es uno, la cultura es única y la forma de trabajo es igual para todos, entonces es independiente. Entonces ¿qué pasa? Que frente a eso, cuando trabajábamos en la parte curricular, en la parte administrativa estaba trabajando rápidamente, por ejemplo, visualizando cuáles eran las cosas que iban a necesitar los colegios en términos de termómetros, todas las cosas necesarias, entonces fue muy rápida la preocupación de la parte administrativa, rápidamente de adquirir mascarillas, alcohol gel, todas estas cosas que imaginábamos se iban a agotar rápidamente, entonces ahí hubo un trabajo muy rápido de tener todos los colegios con esta implementación para cuando, apenas se volviera a clases, estuvieran todos los elementos en los establecimientos. Entonces hubo mucha preparación en la parte administrativa, en todas las áreas fue muy rápido... y eso. A ver, para comentarte algo... se me fue.

También en ese periodo nosotros también tenemos muy buenas

relaciones en general con el ministerio, con todos, entonces hubo apoyo corporativo a los demás. Por ejemplo, al Ministerio de Educación, ustedes tienen material didáctico agropecuario, porque no tenemos nada para la especialidad, nosotros rápidamente levantamos con todos los profesores material, lo mandamos al ministerio, el ministerio lo revisó y, digamos, apoyamos también en un inicio, porque ahora sabemos que no era muy efectivo, pero todo lo que fue sanitización de las calles en las comunas donde están los colegios, ellos salían en las noches y sanitizaban las calles, entonces hubo mucho apoyo también a la comunidad, porque cada colegio, donde está ubicado, es muy reconocido en la comuna donde está, entonces ellos siempre dan como un apoyo a la gente, entonces eso.

LD: Y tú mencionabas en algún momento la repartición de las canastas básicas de alimentos, que lo mantuvieron esto.

ME: Sí.

LD: ¿Cómo administraron eso? Porque había desabastecimiento, éramos un país complejo.

ME: Lo que pasa es que en ese... O sea, por ejemplo... bueno, eso también es un tema corporativo, si no estaban todas las canastas, las canastas no se hacían, el colegio armaba la canasta y se pagaba con fondos del colegio, pero nadie se quedaba sin alimento.

LD: ¿Y los alumnos iban a retirar al colegio?

ME: Los alumnos van a retirar al colegio las canastas. Al comienzo siempre fue así, se retira y si alguien extraordinariamente no podía ir, ahí se veía cómo ir a dejarlo, pero todos los apoderados los iban a buscar y también el material físico para aquellos alumnos que no

tenían conexión, también se tenía material para los alumnos que no podían conectarse.

LD: Uno de los fantasmas que tenían era el tema de la deserción.

ME: Sí.

LD: ¿Cómo terminó ese tema?

ME: Bien. O sea, nosotros terminamos el año pasado con, yo diría, con porcentajes... 92% de los alumnos siguieron. Yo creo que pasa mucho porque las familias sienten que efectivamente el colegio sí se preocupa de los padres.

LD: Hay una conexión emocional.

ME: Sí. Por ejemplo... no sé, en un colegio nuestro que el furgón del colegio nuestro se transformó en una sala e iba a todos los lugares alejados donde los alumnos no podían llegar y ahí se le hacía clases al alumno, en esta aula móvil que era un furgón.

LD: A un alumno.

ME: A un alumno, pero aquí todos los alumnos valen, aunque sea uno.

LD: Bueno, eso significa que hay un señor que maneja un furgón, porque todo era riesgo aquí: el profesor que estaba expuesto...

ME: Es que yo creo que ahí... bueno, los colegios, por ejemplo, tenían claro que había equipos que tenían que estar en el colegio: o sea, había gente que tenía que estar sí o sí siempre y a veces hacían turnos, pero los mínimos necesarios tenían que estar en el colegio para siempre dar respuesta. Y bueno, en los colegios nuestros siempre hubo gente dispuesta y sin problemas para

estar en los establecimientos, los colegios nunca estuvieron cerrados, los colegios siempre tenían una..., rara vez estuvieron completamente cerrados, pero siempre había gente, un par de personas que prestaban servicios.

LD: Además de esta iniciativa del furgón, ¿dónde fue esto?

ME: Esto fue en Temaiquén.

LD: Aparte de esta iniciativa del furgón que va a ver a los alumnos y hacer las clases, ¿qué otras iniciativas hubo? Distintas, para enfrentar esto.

ME: Por ejemplo, hubo un proyecto ahí en La Unión con instituciones de educación superior que se hicieron parte, por ejemplo, de un respirador mecánico y eso se hizo con los alumnos, con un grupito de alumnos... fue virtual y presencial, pero cumpliendo todas las medidas. Y también hubo, por ejemplo... en gastronomía mandaban los insumos a la casa del alumno, entonces en vez de tener los insumos en el colegio, ellos preparaban y hacían las preparaciones en casa con las familias. Entonces también fue muy entretenido, porque también aprendía la familia, no sé, la receta era el kuchen de manzana, se trabajaba con ello y les mandaban las cosas mínimas: el batidor, el bowl y los insumos en vez de tenerlos en el colegio. Y eso se trabajó en el área industrial y también en alimentación, muchos proyectos. Nosotros yo creo que como Corporación aprendimos dos cosas: primero, nosotros vamos bien encaminados, nos estábamos preparando hace años con metodología activa, aprendizaje por proyectos, por retos, entonces ya veníamos cuatro años más o menos trabajando con eso. Entonces, si bien era como incipiente, porque hacer estas cosas en los colegios cuesta mucho, fue como decir 'acá vamos a aplicar lo que aprendimos', entonces eso fue bueno. Y lo otro fue, justo el año que partió la pandemia, nosotros habíamos

cambiado el plan de tecnología de los colegios y programación, entonces habíamos capacitado a los profesores de enero, sin saber que esto venía, entonces todas las especialidades tienen programación para trabajar con los alumnos. Claro, fue bueno, a lo mejor a destiempo, sabíamos que teníamos que hacerlo, pero bueno, fue muy tarde, pero hoy ya estaba avanzando, entonces yo diría que había como cosas avanzadas.

Lo que hizo la pandemia fue acelerar todo este tema: nos dimos cuenta, por ejemplo, que si bien teníamos equipamiento, había que mejorar la conectividad de los colegios, había que mejorar la conectividad, hacer tantas cosas adicionales para mantener el sistema que funcionara. Entonces, yo diría que si bien veníamos de antes, era despacio, porque nadie te obligaba a tenerlo listo, entonces la pandemia aceleró el tema tecnológico en los colegios, y en todos: los profesores tuvieron que subirse al carrito, capacitaciones para los profes, los colegios se preocuparon de los que no se manejaban mucho, de ayudarles, ahí hubo un trabajo fuerte en ese tema.

LD: ¿no tuvieron problemas con profesores que desertaron con el cambio de presencial a virtual?

ME: No.

LD: ¿No?

ME: O sea, yo diría que no. Sí, obviamente, cada colegio conoce a su equipo de profesores, entonces en realidad hay algunos que son más tecnológicos, otros que no son tecnológicos, pero fíjate que en realidad nosotros siempre... yo diría que esta cosa, digamos, permea a cada una de las unidades, porque siempre hubieron (sic) equipos de profesores; dentro de cada colegio muy tecnológico, nosotros siempre capacitamos gente afuera, en

otros países, entonces creo que esa gente en realidad permeó hacia abajo a los que eran más débiles; yo creo que todos, dentro de sus limitaciones, se subieron al carrito dentro de lo que podían hacer: hay algunos que hacen clases muy buenas y otros que hacen clases muy buenas virtuales, pero hacían lo mismo que hacían en la sala virtual y eso no es tan efectivo, pero yo creo que se trató de hacer lo mejor posible y creo que funcionó.

LD: Una vez que se suspenden las clases, la suspensión se prolonga, uno de los grandes problemas que enfrenta el mundo de la educación, además de la deserción, es la salud mental de los niños. ¿Ustedes vieron eso?

ME: Mira, yo creo que hubo un trabajo hasta... de hecho, lo tenemos programado para el próximo año, de un plan de trabajar todo el tema emocional y de contención de familias y estudiantes.

LD: Entonces ustedes están percibiendo las secuelas.

ME: Sí, absolutamente, y de hecho nos pidieron los colegios que generáramos un plan de trabajo en ese sentido; para el otro año estamos viendo cómo lo vamos a trabajar, porque fue muy desgastante para los colegios, muy desgastante ese tema de trabajar, y no solamente con las familias y los alumnos, con la comunidad, con los colaboradores; me refiero a profesores, asistentes de la educación, la gente quedó bien apaleada con este tema; no sé, en un colegio fallece un profesor, cosas que sucedieron, y genera todo un tema complejo.

LD: Claro.

ME: Ahora, nosotros cuando ya visualizamos que podrían abrirse los colegios, la apertura, nunca tomamos una decisión sin el consentimiento o preguntándoles a los padres y apoderados;

hicimos la encuesta y no solamente a los padres y apoderados, también a profesores y asistentes, porque había profesores que no querían volver y tenían miedo, profesores que tienen patologías, tienen enfermedades de base o el alumno que vive con la abuelita que está enferma, entonces había que atender todas esas situaciones, que no es que llegue el alumno y listo, sino que muchos alumnos nuestros vinieron los alumnos no con los padres, los abuelos se hacen cargo, los tíos, entonces en realidad ahí había un tema que atender, por lo tanto, en todos los colegios se hizo la consulta y fue progresivo... dependiendo de la situación sanitaria de las distintas regiones, no fue así todos juntos, no.

LD: ¿Cómo fue la respuesta a la posibilidad de abrir los colegios, en general?

ME: Aquí era clave el tema de la comunicación, porque cuando la gente dice que van a abrir los colegios imagina, no sé, los 500 alumnos del colegio. No, aquí vamos a abrir el colegio, pero vamos a abrir primero el nivel de cuarto medio y vamos a tener 25 alumnos ahí en la primera semana y 25 en la semana siguiente, entonces el alumno se inscribe para ir. Entonces cuando se habla de apertura es como que la gente se imaginaba que van a abrir todo, van a llegar todos y nos vamos a contagiar y esto va a ser un caos, entonces creo que ese era un tema importante. Segundo, los apoderados, y ahí hubo consenso en general de que los cursos de cuarto medio era prioritario y los demás perfectamente podían seguir así, y eso fue el 2020; ahora, el 2020 no abrieron, por ejemplo, en Alto Hospicio, porque se solicitó y fue sede de apoyo para todo el tema que estaba pasando en Alto Hospicio, en Pica, en todo el norte, entonces tampoco el colegio se podía abrir, pero los otros establecimientos yo diría que fue paulatino y tampoco fue obligatorio. Por ejemplo, había profesores que no querían, que tenían miedo y nosotros decíamos que lo hablaran, no hay problema, que sigan haciendo las clases desde su casa,

que se conecten, aquí no vamos a obligarlos, pero sí había profesores que no tenían ningún problema, que estaban aburridos en sus casas, que los alumnos volvieran felices. Y también fue paulatino, porque por ejemplo...

LD: ¿Qué fecha empiezan a abrir?

ME: Mira, yo diría que el primer colegio que abre es en agosto, fue uno de los primeros.

LD: Y para esa época, el ministerio había dicho que podían empezar a abrir pero de forma voluntaria.

ME: Claro, teniendo todas las medidas y bueno, ahí en octubre, Arsenio también es invitado al Consejo Asesor de Expertos para la apertura de establecimientos. Bueno, yo creo que también eso es importante, nosotros tenemos muy buena comunicación con las autoridades en general, y no solo con las autoridades a distintos niveles, yo tengo reuniones cada 15 días con varias Corporaciones de Santiago: Belén Educa, La CIP, también cómo hiciste esto, cómo hiciste esto otro, yo no hice esto, lo voy a arreglar, entonces hubo mucha colaboración en general de todos a distinto nivel, pero todos tuvieron mucha comunicación entre colegios y autoridades. Y yo te diría que partió este colegio, que fue uno de los primeros...

LD: ¿Cuál fue?

ME: El de La Unión. La AgroTec.

LD: Y estamos hablando de agosto.

ME: 2020. Y ahí creo que poquitos se fueron sumando, abrían dos semanas y después se tenían que cerrar porque volvían a

cuarentena, entonces creo que fue como desgastante, esa cosa de abrir y cerrar que la gente terminó... y yo los entiendo, el abrir un colegio no es llegar y abrirlo para hacer clases, uno tiene que tener toda la gente, los insumos, que respeten las mascarillas, el alcohol gel, que pasar por aquí, no se agrupen; la primera semana los directores eran gritar y gritar, que respetaran, aunque son disciplinados, siguieran el conducto, pasen por aquí, doblen por acá, de esas cosas se preocuparon mucho; en el área industrial hicieron muchas cosas novedosas, por ejemplo, los profesores estaban en el colegio, pero hicieron sistemas donde el alumno desde la casa estaba en el computador y entonces armaba las cosas del área industrial virtualmente, pero era como si estuviera. Se ingeniaron de distintas formas el cómo llegar a los alumnos de una forma más... partió este colegio y después...

LD: ¿Qué tenía de especial el colegio de La Unión que fue el primero que abrió?

ME: Yo creo que ahí el equipo directivo es esencial. Gente más joven, súper entusiasta, démosle nomás, y uno veía otros colegios más preocupados, que a uno la llamaban y le decían Martita, ¿qué hacemos? Tranquilos, si esto no es obligación, porque por ejemplo hay colegios del área industrial que son los profesores de más edad, en promedio, entonces es más complicado, pero hay que hacerlo dependiendo del equipo; esto no es una receta para todos, tú tienes que ir viendo las condiciones cómo estén, tienes que ir viendo tus profesores, de que la cosa está con todos los protocolos, con todo lo que se exige, yo creo que de a poquito van a ir sumando, porque no es gente que no quisiera por no querer ir, tenía susto, tenía miedo de volver al colegio, y fijate que hoy día... El año pasado se hicieron las ceremonias de cuarto medio, licenciaturas, respetando todos los aforos, hubo videos muy lindos, no sé, para el Día del Alumno, para el día de los establecimientos hacían videos preciosos para los alumnos con

todos los profesores dando ánimo, aquí estamos esperándolos con el colegio vacío, mostrando cosas que eran antes, un poco para que siempre los alumnos se sintieran no como que se fueron a la casa y no supieron más, permanentemente mandando información para que no estuvieran solos.

LD: Y, Marta, ¿cómo presenciaste tú, en forma personal, el debate que había en el mundo de la educación respecto del volver o no volver a clases?

ME: Mira, yo creo que en agosto yo un poco estaba preocupada más bien por lo que pudieran pensar los otros establecimientos, cuando uno abría, era el ojo del huracán, entonces a mí me complicaba un poco ese tema de los medios...

LD: Había un ambiente hostil.

ME: Era hostil, sí, sobre todo... bueno, lo sentía del mundo municipal, del Colegio de Profesores y también de no, de no, de no, entonces daba como susto el abrir un establecimiento y que esto fuera como mal visto, como que...

LD: El riesgo de que alguien se pudiera contagiar, además.

ME: Bueno, y de hecho pasó, si tampoco estuvimos ajenos a eso, pero se aplicaron los protocolos, se aplicó todo, pero fíjate que al final alguien tenía que dar el paso, porque si no seguiríamos todavía guardados, alguien tenía que partir y decir que no, vamos, abrimos, y los directores participaban en webinars, les preguntaban cómo habían partido, ellos explicaban todos los protocolos cómo lo habían hecho, cómo funcionaban, cómo se distribuían las horas, cómo hacían que los directores no estuvieran juntos, etc., y fíjate que además los motivó mucho el tema de los alumnos, porque el tema de reencontrarse fue

maravilloso, entonces al final eso como que te motivaba a seguir haciendo esto y pensando en este tema. Yo te diría que a fines del año 2020 lograron poquitos colegios abrir y ya el 2021... bueno, estábamos todos preparados pensando que esta cosa se había terminado, se había acabado, y habíamos programado un nuevo año pero con hartas cosas, creo que sí capitalizamos todo lo que aprendimos el 2020 y bueno, parte del 2021, pero yo diría que el 2021 partimos mucho más claros, con mucha incertidumbre, pero ya con un programa bastante más real de lo que se podía venir, entonces teníamos plan A, plan B, si es virtual, si es presencial o híbrido, si se hace esto, entonces de esta forma vamos a trabajar, cambiamos algunas cosas, hicimos capacitaciones en enero, la gente estaba muy agotada, habían tenido millones de capacitaciones virtuales y como te decía, programamos muchas cosas virtuales, teníamos mucha actividad corporativa: debates, olimpiadas de matemáticas, encuentros folclóricos, programas de emprendimiento, todas estas cosas: por ejemplo el debate y las olimpiadas de matemáticas se programaron en forma virtual, independiente de que no sabíamos qué iba a pasar el 2021 dijimos esto se programa, pero el 2020 no hubo ninguna capacidad para hacer nada de eso y cambió absolutamente el foco. Era lo primero hacer todo el tema de contención emocional con los alumnos y tratar en lo posible de que ojalá aprendieran lo que más se pudiera, que sabíamos también que tampoco había sido tan efectivo, no es lo mismo que el tema presencial y también preocuparnos mucho de los alumnos de cuarto que iban a salir de técnicos y la verdad es que tener las competencias. Ahí nos preocupamos de que tuvieran alumnos por grupitos y trabajaban con ellos, entonces se aprovechaba mucho el tiempo, más allá de las asignaturas de formación general, que se podían trabajar bastante bien de forma virtual, lo que era técnico no. Y también a fines del año pasado ya programamos, incorporamos tecnología y ya nos sentamos a pensar mejor, estamos con un proyecto de realidad virtual en agropecuaria y en alimentación y donde el

alumno con juegos... la idea es que si algún día vuelve a pasar esto, el alumno utilizar estas plataformas para que el alumno, cuando va al colegio, va ya con un conocimiento previo, cómo es la máquina, cómo es el laboratorio de riesgo, cómo funcionan los pulverizadores, y él puede trabajar armar y desarmar las piezas, entonces estamos trabajando en este momento con este proyecto de realidad virtual que se está haciendo y que partió en enero, ya se están entregando las primeras partes del trabajo con los profesores.

LD: El 12 de julio de 2020 está el peak de contagios y el 2021 empiezan más optimistas, ¿verdad?

ME: Sí.

LD: ¿Cuál dirías tú que ha sido, con todos los altos y bajos, el estado de ánimo de 2021?

ME: Es que yo creo que el 2021 fue peor que el 2020. O sea, de hecho, justamente el viernes pasado tuvimos reunión con todos los jefes docentes de todos los establecimientos y la verdad es que fue unánime que la gente estaba muy cansada; todo el mundo esperó, creo, incluso uno, de que esta cosa iba a acabar, porque no acabó nunca. Entonces yo creo que eso, además de toda la situación compleja familiar de la gente de estar en la casa, este encierro, el cambiar la forma de trabajar; yo te digo que el 2020 era como si yo hubiera venido trabajando 10 años de una manera y el 2020 te dicen arréglatelas, hay que trabajar de otra forma, qué hago, con todo mi equipo en sus casas, qué hacemos, cómo arreglamos esto, cómo solucionamos este tema, era complejo. Y el año 2021 con muchas expectativas, con mucho optimismo de que íbamos a partir en marzo como bien, y vemos que nuevamente este tema va a ser no tanto como uno hubiera esperado, entonces partimos nuevamente con colegios en cuarentena, y yo creo

que este tema de tener gente que esta semana te toca, que esta otra semana es presencial, la otra semana es virtual es muy desgastante, porque la verdad es que hacer clases virtuales no tiene nada que ver con hacer clases presenciales; de hecho, nosotros estamos pensando en preparar un staff de profesores virtuales, ¿por qué? Porque en definitiva uno puede tener ese profesor de Lenguaje para, no sé, hasta tres colegios y atender a los alumnos, atender a los alumnos más descendidos, estamos pensando en tener un staff de profesores por disciplina que trabajen el tema virtual, porque las metodologías son distintas absolutamente, el profesor tiene que tener otras características y no tiene nada que ver con el profesor presencial, porque puedo tener un profesor muy bueno presencial, pero que es un desastre como virtual, o al revés: puedo tener un chiquillo, un profesor virtual que se maneja espectacular, motiva a todos los alumnos, pero en presencial no es tan bueno y es muy difícil encontrar uno que se maneje, que sea tan efectivo en lo presencial como en lo virtual. Entonces estamos pensando como Corporación tener este tema, yo lo vengo impulsando hace rato y quiero... si no tenerlo en forma permanente, sí para trabajar todo lo que hemos aprendido y que, en definitiva, que esta gente acompañe a los alumnos más descendidos, porque vamos a tener cuatro años de alumnos que vienen con un déficit impresionante. O sea, yo creo que vamos a tener de aquí a... o sea, esto no termina aquí, vamos a tener más o menos cuatro años de secuelas si es que continúa, de déficit de aprendizaje en los alumnos, importante. Entonces, ¿cómo volver a, por lo menos, dejar esto más parejo? No va a ser tan fácil, vamos a tener que tener estos grupos de apoyo para los alumnos que están más descendidos, porque hay gente que no ha ido en todo el año a clases y lo ha hecho virtual no más, entonces si bien estaban conectados, lo que pasaba también y lo que va a pasar también en un futuro ¿cómo reglamentar? Nosotros hoy día estamos pensando en cómo reglamentar todo lo que va es virtual, porque no existe.

O sea, a ver, si me preguntan a mí qué pasa si se conecta el alumno y no prende la cámara, ¿cómo tiene que estar? ¿Tiene que estar con uniforme, tiene que estar con buzo, tiene que estar con pijama acostado en la cama? No sé, entonces uno tenía todo eso regulado presencial, pero no tenemos nada regulado virtual ni nadie tiene muy claro cómo hacerlo: o sea, yo me imagino más o menos lo que estamos pensando. La otra vez estamos pensando, el otro día decíamos que hay que exigirles que usen el buzo del colegio como uniforme, pero no pueden estar con otra ropa, porque también tiene que tener una formalidad, cómo se ve, si va a estar peinado, cómo uno controla eso y cómo uno exige, que prenda la cámara, porque los alumnos no quieren prender la cámara, y eso pasa. Entonces ahí, yo creo que el mundo tecnológico avanza ahora a pasos agigantados y el otro año estaba viendo que vamos a tener Teams con hologramas y cosas totalmente distintas; creo que hay que ir sumando todas estas cosas que nos van a permitir a lo mejor llevar de forma distinta, pero tenemos que pensar en un colegio y una escuela distinta, nosotros ya la estamos pensando, estamos proyectando cómo, de acá a cinco años, sin perder la cultura e identidad que nos identifica como establecimiento. Entonces ahí estamos trabajando. El viernes, por ejemplo, me decían que los profesores están sumamente agotados, toda la gente está agotada, está cansada, como que no encuentran al fin a esta cosa, porque estamos bien y llega el brote de no sé dónde, que en Alemania está la escoba, que uno ya sabe que eso va a llegar en dos o tres meses a Chile, que los casos aumentan, que a pesar de la vacuna no van bajando, entonces yo creo que hay un tema que es como que todavía sigue todo muy incierto.

LD: Emocionalmente están agotados.

ME: Están agotados, entonces, de hecho, a mí me dijeron: 'Martita, nosotros los directivos ningún problema que nos capacitemos,

que nos juntemos, porque es bueno vernos nuevamente, pero los profesores...!', y yo tampoco quiero agobiar a los profesores, han dado todo lo que han podido dar y lo menos que queremos es que ellos estén descontentos; al contrario, darles todo el apoyo y que ellos... preocuparnos de ellos también.

LD: Marta, estamos grabando el 15 de noviembre de 2021, ¿cuál es la situación actual de los colegios, cuántos siguen abiertos?

ME: En este momento está el 100% abierto, tenemos yo diría alrededor del 95% de los colegios están con los alumnos en cuarto medio en todo nivel, con la vacunación completa de sus estudiantes, el nivel más bajo, el primero medio, yo diría ahí que tenemos cinco colegios que tienen ya sobre el 80% de los estudiantes con el proceso de vacunación completo, falta, pero es un proceso que va a seguir funcionando, estamos programando el otro año que viene, tenemos también plan A y plan B, yo creo que hay que ponerse igual en dos casos, porque no queremos estar así en pampa, sino que también la gente tenga claro. Vamos a tener... no sé, yo creo que hay que dar un poquito más de flexibilidad en general, porque no podemos estar haciendo reglamentos a cada rato, creo que ahí estamos programando este año que viene, por ejemplo, las actividades corporativas virtuales, lo que se pueda presencial lo vamos a hacer; este año hicimos una reunión de directores presencial, solamente para vernos y volver a motivar, a subirle el ánimo a la gente. Yo creo que fue muy bueno, la gente llegó muy contenta, creo que los equipos directivos también necesitan ese tema de reencontrarnos, nos vemos virtualmente, pero no es lo mismo. Ojalá, empiece a ser más normalizado, pero queremos seguir trabajando por proyectos, con las cosas más integradas, trabajando colaborativamente. O sea, la verdad es que no queremos volver mucho a lo que estábamos; de hecho, estamos planificando ahora, por ejemplo, el incorporar aulas o tener tres espacios en cada colegio en un futuro, pero eso también pasa por

los recursos, pero aulas que sean distintas, no el aula tradicional, sino que aulas más abiertas, más de conversación, nosotros les llamamos aulas más tecnológicas, pero aulas distintas, con otro layout, con otra disposición, ya no queremos volver a estas salas tradicionales: ya el alumno hoy día va a volver con otro switch totalmente distinto, nosotros nos fuimos y quedamos igual, pero los alumnos van a llegar de otra forma, entonces nosotros no podemos seguir pensando en la misma cosa, terminó y da lo mismo cómo vamos a volver, no sé.

Entonces tenemos que ir modificando, y ahí estamos haciendo un trabajo importante de reconversión de espacios del colegio, tenemos que pensar en una escuela distinta, no va a ser fácil, pero hay que ir trabajando primero con los espacios, ya tenemos más motivados los grupos de profesores e ir intencionando todo hacia eso, pero para una escuela distinta.

LD: ¿Cómo fue el debate sobre la vacunación en los profesores y en los alumnos? ¿Estaban ávidos por vacunarse, estaban escépticos?

ME: Mira, yo creo que hay de todo, pero en general la mayoría de los profesores se vacunó, está vacunado, pero al comienzo había gente que estaba feliz de vacunarse y otros más reticentes, como en todas las cosas. Pero yo creo que en la medida en que se fue dando este tema que había que tener las dos vacunas, la vacunación, ahí como que la gente lo tiene más asumido el tema de vacunarse, nunca encontramos mucha resistencia: en un colegio habrá, no sé, de 80 profesores, tres que no se quieren vacunar, bueno ya, tema de ellos, no de uno, pero no es al revés. No es que uno haya notado resistencia, que nos hubieran llamado a nosotros para decirnos que nadie se quiere vacunar, no, no fue el caso, nunca escuché que hubiera algún problema de los nuestros.

LD: Para ir terminando, como te decía, mirando hacia atrás, ¿cuál recuerdas como el momento más duro de la pandemia?

ME: El momento más duro de la pandemia fue el 2020, el primer semestre, no sabíamos qué hacer. Que fue, en definitiva, que de un día para otro se cambie, cómo solucionar, cómo darles servicio a todos estos estudiantes y más de 1.500 profesores es complejo, yo creo que ahí fue..., porque hoy día, al menos, uno sabe más o menos por dónde ir, pero en ese momento no sabíamos nada de nada, estábamos en blanco.

LD: ¿Cuáles dirías que han sido las lecciones aprendidas?

ME: Mira, yo diría que las lecciones aprendidas en la pandemia es que pienso que vamos a tener que avanzar un poquitito más rápido en muchos aspectos, sobre todo en los tecnológicos, yo creo que es un salto que si bien, sin agobiar a todo el mundo ni ponerlos así como estresados, vamos a tener que hacerlo como progresivo, pero rápido, porque creo que si hoy fue la pandemia, otro día puede ser otra cosa y ya comprendimos que esto sí puede pasar y no es de película de ficción, pasó, está sucediendo. Entonces creo que tenemos que mirar, tenemos que tener a la gente preparada, capacitada en muchos temas que se vienen, incluso el otro día conversábamos de tener herramientas para trabajar con los alumnos, como te decía en todo este plan socioemocional, pero también tener plataformas, tener software, tener material didáctico que existe, no está inventando la rueda, pero hay que tener recursos para eso, los colegios tienen que tener eso, es un deber que hoy día vamos a tener que cambiar la forma, a lo mejor no en un 100%, porque creo que el colegio sigue siendo el lugar más importante donde el alumno aprende y socializa y se forma su desarrollo completo, estamos hablando de estudiantes de 15 años, de niños digamos. Entonces el colegio,

si ese es el lugar importante, pero sí nos dio esta lección que, en realidad, si bien uno venía hablando de estas cosas uno no pensaba que iban a llegar y llegaron; creo que hay que capitalizar absolutamente todo lo que hemos aprendido en estos dos años, no podemos volver atrás, o sea, el volver atrás va a ser un error. Entonces hay que mirar hacia adelante y volver a una escuela, pero con una mirada distinta de hacer las cosas. Y, por ejemplo, nosotros nos dimos cuenta también en el área académica había que tener sistemas mucho más completos, sistemas que entreguen reportes, que las escuelas estén tecnológicamente preparadas, en las familias uno tenga formas de comunicarse virtualmente y no tengamos estas situaciones tan complejas que no fueron, pero fueron igual hartas con 12.000 alumnos.

LD: ¿Quisieras hacer alguna reflexión sobre lo vivido el 2020?

ME: Bueno, la reflexión es que tenemos un desafío tremendo como país de abordar el sistema educativo, que aquí ya no basta con el trabajo, sino que hay que tener una voluntad y un compromiso importante con los alumnos, vamos a tener a lo mejor que dar más de lo que habíamos dado antes, porque en definitiva va a requerir de nosotros mayores competencias y un mayor trabajo y compromiso para volver a tener los niveles de aprendizaje que teníamos antes, y eso es una realidad de la que tenemos que hacernos cargo y es para todos, aquí necesitamos voluntad y mucho compromiso de todos para volver a tener un nivel o un sistema educativo que sepa responder a las demandas que nos está exigiendo el mundo actual. ■