



Entrevista a

## Raúl Figueroa

• **Entrevistadora** Loreto Daza (LD)

**LD:** Hola, Raúl, muy buenos días. Quería partir esta conversación pidiéndote que te presentes, por favor.

**RF:** Soy Raúl Figueroa. Durante los primeros años del gobierno del Presidente Piñera fui subsecretario de Educación y durante los dos últimos años de ese gobierno me ha tocado asumir como ministro de la misma cartera.

**LD:** El 28 de febrero de 2020 asumes como ministro, ¿cómo se gestó tu llegada?

**RF:** Bueno, yo desde el día uno del gobierno de Sebastián Piñera asumí como subsecretario, había trabajado antes en la elaboración del programa de gobierno y, por lo tanto, trabajé los dos primeros años como subsecretario, nos tocaron dos ministros: Gerardo Varela y después la ministra Marcela Cubillos, y yo siempre estuve muy vinculado a la gestión no solo administrativa desde la subsecretaría, sino que también de alguna manera a la gestión política del Ministerio de Educación. El año 2019 fue un año tremendamente complejo para Chile: tuvimos un estallido de violencia en octubre, eso fue generando una serie de cambios en la manera de llevar adelante la política por parte del gobierno. Durante el verano del 2020 se empezó a hacer un poquito más latente que había posibilidades de cambio en la ministra, que la ministra se retirara a hacer otras cosas. Por lo tanto, yo de alguna manera sabía que era muy probable que me tocara asumir el ministerio; eso efectivamente ocurrió, pasó el 28 de febrero, día que asumo esa responsabilidad en un contexto muy particular, porque Chile venía... no saliendo, sino que saliendo de las vacaciones que habían sido una especie de respiro respecto de los

hechos de profunda violencia que marcaron al país en octubre, y los cambios que se iniciaron desde el punto de vista institucional como consecuencia de esa violencia y, por lo tanto, el desafío que teníamos era, desde el ministerio, darle la máxima continuidad posible al sistema educativo que había sido, lamentablemente, muy interrumpido por esos hechos de violencia de octubre y que venía también de una instrucción previa como consecuencia de un paro docente muy prolongado, por lo tanto, cuando me toca asumir la responsabilidad de ministro yo ya venía con una cierta experiencia muy relevante como consecuencia del cargo de subsecretario. Y teníamos bastante claro ese objetivo: era recuperar la continuidad del proceso educativo, en el entendido de que eso era fundamental para que ahí se generen los cambios que los niños y jóvenes necesitan.

**LD:** Y en ese contexto asumes, y ¿cuáles son los proyectos que tenías más o menos pensados para el 2020 en educación?

**RF:** Nosotros teníamos tres líneas de proyecto: una línea muy global, que tiene que ver precisamente con centrar todo el esfuerzo de la política pública donde de verdad se generan los cambios en educación: Chile, por mucho tiempo, tuvo un debate político en educación que alejó la política pública de la sala de clases, y nuestra convicción siempre ha sido que nuestros cambios profundos en educación se generan más que desde las estructuras políticas, en el corazón de la sala de clases. Por lo tanto, nuestro primer objetivo era cómo íbamos a ser capaces de concentrar todo el esfuerzo del país en darle a la sala de clases el lugar sagrado que le corresponde, desde ahí se generarían las transformaciones para que los alumnos pudiesen aprovechar al máximo

sus capacidades: una línea general que es muy importante en lo que tiene que ver después con el manejo de la pandemia. Lo segundo es un ámbito más bien de política global, que tenía que ver con reconocer a los establecimientos educacionales espacios de autonomía, espacios de libertad, precisamente para que ahí se pudiesen llevar adelante los procesos educativos en su máximo esplendor, y teníamos una serie de proyectos de ley que apuntaban en esa dirección. Y lo tercero es hacernos cargo de grupos que estaban sistemáticamente excluidos de la política pública: la educación parvularia, el mundo técnico-profesional, los niños y jóvenes que están excluidos del sistema educativo, que por razones esencialmente políticas generalmente se generaba un importante consenso y que ahí había que poner un esfuerzo, pero no estaban los esfuerzos en la política pública en ese momento, sino que más bien un debate político institucional: eso tenía una combinación de elementos de gestión, elementos comunicacionales y también legislativos.

Ahora, lo central era el objetivo, todas esas políticas cumplen a cerrar las brechas de aprendizaje que existen en nuestro país: nuestro objetivo siempre va a ser que las brechas de aprendizaje que existen lamentablemente en Chile, y que lamentablemente después llevan a otro tipo de diferencias que tampoco son virtuosas, se vayan suprimiendo, y junto con ello entregarle la posibilidad a cada niño, a cada joven, en el entendido básico de que los talentos que están repartidos por igual, la posibilidad de desarrollar al máximo todas sus capacidades: con ese objetivo una serie de políticas que, claro, iniciamos el 28 de febrero y que luego se fueron viendo interrumpidas por un tema que fue súper complejo para nosotros, porque el principal objetivo para esa lógica era algo muy simple: que los niños pudiesen efectivamente estar de manera continua en una sala de clases; el 2019 fue tan interrumpido como proceso educativo, como consecuencia de un paro de un mes de los profesores y como consecuencia de la

violencia de octubre y la paralización que le siguió, que el principal objetivo era algo casi obvio para cualquier sistema educativo: los niños tienen que tener la oportunidad de gozar de un proceso continuo, ininterrumpido de aprendizaje en la sala de clases, ese fue nuestro compromiso el 28 de febrero, y a las dos semanas ese compromiso se vio tremendamente golpeado por la pandemia y por las medidas que como consecuencia de la pandemia tuvimos que tomar.

**LD:** Raúl, estamos grabando en febrero de 2022, ya llevamos dos años de pandemia, está empezando el año escolar, a grandes rasgos, ¿cuáles dirías tú que fueron los mayores desafíos que tuvieron que enfrentar para continuar con la educación de los niños?

**RF:** Sí. La pandemia significó una interrupción del proceso educativo en todo el mundo, generando una parálisis que la verdad no se había visto prácticamente nunca, ni siquiera en los períodos de las guerras mundiales se había generado una paralización tan absoluta de las actividades presenciales en el sistema educacional, y ningún país del mundo estaba preparado para enfrentar una realidad como esa; Chile, obviamente, no era la excepción y eso es bien importante, porque, en términos globales y luego a lo largo del tiempo, eso se ha ido ratificando: la manera justa de medir la reacción de los gobiernos, de los sistemas educativos más que en torno a qué tan bien preparados estaban para un evento como este tiene que ver con la capacidad de reacción frente a una situación como la que nos tenemos que enfrentar. ¿Qué es lo que hicimos nosotros? Primero, habíamos conversado hace un ratito que nuestro objetivo era darle continuidad máxima al proceso educativo que en Chile se había visto interrumpido el 2019 y, por tanto, ese objetivo había que mantenerlo. Cuando anunciamos la suspensión de las clases presenciales fue un domingo de marzo, esa misma tarde yo llegué a mi casa y dije: '¿Qué vamos a hacer para que esto efectivamente continúe?'. Y centramos todos

los esfuerzos del Ministerio de Educación en darle continuidad a un proceso educativo cuya característica esencial y común para todos los ciudadanos, que era asistir a clases, ya no estaba presente y, por lo tanto, nos fijamos un objetivo principal: darle continuidad al proceso educativo. Y para ello levantamos una serie de plataformas, mecanismos, alimentación de un día para otro; yo me acuerdo que llegué ese domingo, conversamos con el equipo y, claro, lo primero que hice fue llamar a ejecutivos de canales de televisión para ver qué podíamos armar en términos de continuidad a través de los matinales, levantamos al día siguiente una página web, convenios; no quiero entrar en detalles, porque eso es fácil de descubrir, pero en términos de las dificultades, las dificultades que teníamos que enfrentar un problema mayúsculo para el cual nadie, en Chile y el mundo, estaba preparado. Y junto con eso empezar a lidiar con un cambio que se instaló con mucha fuerza y se estaba instalando de alguna manera desde octubre, y es que las sensaciones fueron reemplazando al trabajo sobre la base de la evidencia de los datos, ya no bastaba con trabajar sobre la base de lo que la evidencia indicaba, sino que la sensación, y particularmente en el caso del COVID, el caso del rigor se instaló con tanta fuerza, que la parálisis fue una especie de constante en educación; tanto que, de hecho, la reacción para enfrentar el virus fue derechamente la paralización, las cuarentenas, el aislamiento son una manera de paralizar las actividades y se instaló, y es comprensible, esto no es una crítica, sino que más bien un aprendizaje: se instaló una lógica de que para enfrentar los desafíos, la parálisis era una reacción adecuada, cuestión que es tremendamente compleja, porque, en general, y en este caso específico, con mucha fuerza, la parálisis es una muy mala medida frente al objetivo, darle continuidad, y cómo lidias con el objetivo de darle continuidad con un mundo que optó paralizarse para defenderse de un virus, además, desconocido y, por lo tanto, aquí hay dificultades de todo tipo y uno podría empezar a identificar dificultades técnicas, lo que encontramos en términos de las ca-

pacidades del sistema y podemos analizar todo eso, pero yo creo que la principal dificultad con la cual hemos tenido que trabajar todo este tiempo tiene que ver con el factor humano: el factor humano, que fue la gran salida de la crisis y fue también un elemento que en algunos casos, a mi juicio, la profundizó.

La distinción casi inmediata entre individuos que optaron por seguir adelante y buscar mecanismos para franquear esos obstáculos y otros que vieron en el obstáculo una serie de defensa y se cobijaron en la inmovilidad; eso pasó en ciertos ámbitos y pasó con mucha fuerza en el ámbito educativo. Entonces, al poco tiempo las comunidades educativas, que en general tuvieron una tremenda reacción, muy positiva para darle esta continuidad. Empezamos a ver también ciertas figuras que insistían en la parálisis y donde, además, lamentablemente y como consecuencia, a mi juicio, de lo que el país había vivido en octubre de 2019, se generó una combinación muy poco virtuosa, en que la pandemia les entregó una oportunidad a grupos minoritarios, pero muy vociferantes y con mucha capacidad de movilizar, de seguir paralizando al país para generar cambios políticos, y esa combinación, a mi juicio, fue muy dura; yo creo que eso fue lo más complejo que tuvimos que enfrentar, más allá de todas las dificultades que podemos conversar de cómo lidiamos con las capacidades del sistema educativo y como sistema institucional, y para mí, con la perspectiva que te da el tiempo, uno empieza a mirar atrás y ve que lo más difícil fue cómo enfrentarse a ciertas voluntades de parálisis, sabiendo que sabíamos que el movimiento era la salida y lo que había que hacer en el sistema educativo; ahí se desprende una serie de elementos que son muy complejos.

**LD:** Raúl, partamos desde el principio. El 3 de marzo, apenas cuatro días después de tu llegada, se detecta el primer caso de COVID-19 en Chile. ¿Qué recuerdas de ese día de cuando llega el COVID?

**RF:** Bueno, para mí fue bien complicado, porque tuve una experiencia bien privilegiada en términos de información; yo había asumido el 28 de febrero, que si bien recuerdo fue un viernes. Y, por lo tanto, juré como ministro y no tuve la posibilidad de conversar más en profundidad con el Presidente sobre lo que él esperaba de mi trabajo, importante saber cuáles son los elementos importantes que el Presidente de la República quiere darle a su ministro. Por lo tanto, fijamos una reunión de trabajo con el Presidente para, curiosamente, el 3 de marzo; por lo tanto, yo estaba en la oficina del Presidente cuando en ese momento el ministro Mañalich toca la puerta, abre y le informa al Presidente que teníamos el primer caso de COVID en Chile. Entonces me enteré de primerísima fuente, me enteré al mismo tiempo que el Presidente de la República de que teníamos este caso. Hubo una conversación muy breve, obviamente el Presidente y el ministro de Salud tenían un plan que estaba coordinado y que la instrucción del Presidente fue 'bueno, pasemos a la fase siguiente del plan que estaba diseñado', y nosotros seguimos trabajando en lo que teníamos que hacer para la cartera de Educación, con un componente adicional que fue la pandemia, además en un momento que fue complejo, porque todo esto fue muy rápido, y esa misma semana las noticias, desde el punto de vista educativo en relación con la pandemia, no fue Chile, sino que en el hemisferio norte era que Italia suspende sus clases, España suspende sus clases; se empezó a generar esta suspensión de clases masiva a la que el país no estaba... nosotros estábamos con los niños asistiendo a clases, por lo tanto, se empezó a generar ahí una inquietud y empezamos obviamente a trabajar con más fuerza en un plan que ya se venía trabajando de antes, para que, en el evento de que se suspendieran las clases con algunas medidas, pero la verdad es que nadie quería suspender las clases, nunca fue un objetivo del ministerio suspender las clases presenciales, pero ese momento fue marcador, porque claro, es difícil de olvidar: estaba con el Presidente, abren la puerta y dicen que llegó el Covid a Chile y,

ministro, proceda con lo que tenemos diseñado, que era todo el tema de la trazabilidad, todo ese trabajo que después se hizo con mucha fuerza.

**LD:** Pero cuando escuchaste esa noticia, ¿previste lo que venía?

**RF:** A ver, cuando escuchamos esa noticia, la escuché yo, ¿qué se te viene a la cabeza? Lo primero que pensé fue ¿va a pasar en Chile lo que pasa afuera? Porque tampoco era evidente, no era evidente que el virus se iba a expandir, nadie tenía la menor idea de cómo esto funcionaba, teníamos otros casos; me acuerdo... ya se me olvidan los nombres de los virus, pero la fiebre porcina creo que fue, que surgió en México...

**LD:** Que no llegó a Chile.

**RF:** Que no llegó a Chile y hubo imágenes de Ciudad de México paralizada, entonces yo en mi mente entró una combinación del evento, cuál será la experiencia acá, qué habrá pasado, irá a llegar a Sudamérica, a Chile, con la misma fuerza, seremos capaces de controlar todo esto en la frontera, y rápidamente empezamos a ver, pero con muchísima incertidumbre de cuáles iban a ser los efectos concretos de la pandemia.

**LD:** Ahora muy luego, 10 días después, el 13 de marzo de 2020, el colegio Saint George es el primer colegio con casos de COVID, ¿cómo fue esa experiencia?

**RF:** Efectivamente, creo que ese también fue un viernes. Los viernes están bien enmarcados: se nos anuncia por parte del Ministerio de Salud, el ministro Mañalich, la subsecretaria Paula Daza, que había un brote de COVID en el Colegio Saint George, un colegio de la comuna de Vitacura, y lo que hicimos fue... fueron dos cosas: primero, había que tomar rápidamente la decisión

de si se suspendían o no las clases en ese establecimiento, pero sabíamos también que al suspender las clases, que era lo que se hizo y era lo que había que hacer en ese establecimiento, se iba a generar de inmediato una ola de inquietud natural por parte de la ciudadanía y era necesario prever qué íbamos a hacer en el evento que casos como el que se había identificado empezaran a ocurrir en otros establecimientos; nosotros ya teníamos un trabajo hecho y lo que hicimos fue dos cosas: tomar medidas inmediatas en esa comunidad, me acuerdo que yo fui con la subsecretaria Daza, fuimos al establecimiento, nos juntamos con el director, los equipos directivos del colegio, dimos un punto de prensa..., no me acuerdo, creo que en el Ministerio de Salud, y junto con eso anunciar también qué iba a ocurrir en el resto del país si se identificaban casos de COVID. Entonces levantamos un protocolo, y ahí es donde uno empieza a trabajar en ese ámbito de total incertidumbre respecto de lo que iba a pasar después: buscamos un protocolo que, en síntesis, mostraba que había que cerrar el colegio, en una sala de clases si pasaban esas cosas. Pero tú te das cuenta que eso tiene un efecto menor, y no era evidente; tampoco era evidente cuál era la manera de tratar la pandemia, todo el mundo desde el punto de vista sanitario recién estaba investigando eso, y todo fue muy rápido porque eso fue...

**LD:** El 13 de marzo.

**RF:** Fue un viernes, y ese domingo, si no me equivoco, terminamos anunciando la suspensión total del sistema educativo luego de un debate muy intenso y una decisión muy compleja e influida por una serie de factores donde, de nuevo, la evidencia no fue el elemento principalísimo, por supuesto que se consideró la evidencia, las propuestas: hubo una propuesta que no fue la que, en definitiva, se terminó por implementar y se tomó la decisión de suspender, y era muy complejo, porque todos sabíamos que cerrar los colegios era lamentablemente extremadamente fácil, y

volver a abrirlos iba a ser un desafío mayúsculo, por eso era tan difícil tomar esa decisión. Entonces, entre lo que pasó el viernes y lo que pasó el domingo, claro, porque hubo más casos y los alcaldes se instalaron con fuerza y querían suspender las clases en todo Chile, las universidades... lamentablemente el juicio era muy apresurado y anunciaron durante ese fin de semana que suspendían sus clases, con dos rectores que son doctores, por lo tanto, tenían una especie de autoridad frente a la opinión pública del tema sanitario que hizo que la decisión de esas universidades, la Católica y la Chile, tuviese un impacto inmediato en el resto del sistema. Y nos vimos entonces ese fin de semana, fui convocado a La Moneda, un domingo, a tomar decisiones. Hubo un debate muy intenso, nos reunimos con los alcaldes ahí y obviamente lo racional era que no tenía ningún sentido, por poner un ejemplo, suspender las clases en la Región de Aysén si acaso el virus aún no salía de la Región Metropolitana, ¿cierto? Pero yo insisto aquí: lo racional era una componente muy específica de todo el ámbito para tomar decisiones; mi postura era un cierre gradual, que se fuesen cerrando los establecimientos en la medida en que en diversos territorios los brotes se fuesen identificando, porque era muy importante, además, y eso se confirmó después: que cada día de clases de un niño con sus compañeros, con sus profesores, es extremadamente valioso, si tuviésemos que hacer un paralelo... yo no soy doctor, pero tengo hijos y, por lo tanto, me acuerdo que los doctores siempre decían que un día de gestación en la guata de la mamá equivale como a seis días de incubadora, entonces yo tengo cinco niños y dos mellizas, entonces siempre había miedo de que mis mellizas nacieran prematuras y los doctores decían 'hagan todo el esfuerzo para que se mantengan un día más, un día más', cada uno de esos días tiene un valor enorme en la gestación de esa guagua: con los niños en los colegios pasa exactamente lo mismo y lo constatamos con mucha fuerza después, a la vuelta de todo este esfuerzo: un día en la sala de clases equivale, en el fondo, a muchísimo tiempo en relación a lo que se hacía afuera,

entonces suspender las clases era doloroso, fue para nosotros una decisión dolorosa; necesaria desde el punto de vista sanitario, pero necesaria también desde el punto de vista de la paz social, la tensión que había, porque si se suspendían o no, si se tomaban medidas extremas, y lo vimos a lo largo de todo el camino en la pandemia: presiones por aislar ciudades, luego presiones por liberarlas; en término de cuarentenas sanitarias se generó ahí una tensión muy fuerte, para nosotros fue muy doloroso tomar la decisión.

Pero tomada la decisión obviamente lo que había que hacer era cerrar la decisión y tomar las medidas para darle el máximo de continuidad al proceso educativo y luego, cuando tuviésemos más informaciones, todos los esfuerzos posibles para recuperar esa presencialidad.

**LD:** Estamos a 15 de marzo, con prácticamente todo el sistema educacional cerrado, con mucha incertidumbre: no sabemos cómo se transmite este virus, mucho miedo en la población, ¿cuál era tu estado de ánimo predominante?

**RF:** El estado... a ver, yo tengo un equipo sensacional en el Ministerio de Educación y nos cobijamos muy rápido en ese equipo, con una gran virtud del equipo, y es que es un equipo que no se paralizó nunca, y por lo tanto, en un ambiente tan complejo el ánimo era de cómo sacamos esto adelante, y ese ha sido el ánimo permanente y ha sido fundamental; de hecho, mucha gente pregunta y bueno, cómo has llevado esto, porque efectivamente visto de afuera probablemente... y lo es, es una carga muy fuerte, pero no es una carga que se haga pesada, pero que implica un desafío tan grande y te obliga a sacar el máximo de tus capacidades, por lo tanto, la obligación en este tipo de situaciones es de poner el máximo de tus capacidades. Entonces el ánimo era ese, qué más podemos hacer. Las primeras semanas era muy no-

torio, porque era todo qué más hacemos hoy, qué más hacemos hoy, entonces, por ejemplo, había que tomar decisiones de darle continuidad... Cuando uno suspende el proceso educativo presencial tiene impacto en distintas áreas: en lo pedagógico, en la salud de los propios alumnos, en la alimentación de los alumnos, entonces ese domingo tuvimos que decir 'bueno, hay que implementar todo'. Me acuerdo que una de las preocupaciones del Presidente, decía 'no sé qué vamos a hacer con la comida', obviamente era preocupación nuestra saber qué íbamos a hacer con la comida, pero era un tema, que cuando se tomó la decisión de cerrar, como todo en la vida, tuvo un montón de ramificaciones tremendas, entonces era tanto lo que había que hacer, era tener el ánimo de sacar eso adelante; las primeras semanas fueron muy potentes, de la JUNAEB se hizo toda una modificación logística enorme para que 1.800.000 niños que reciben su alimentación en las escuelas siguiera recibiendo alimentación de alguna manera... no sé, acaparábamos stock de huevos, porque se diseñó en la JUNAEB un sistema de canastas y vamos a los matinales a mostrar las canastas, y surgían las críticas totalmente mezquinas de que las canastas no venían en cajas, sino que venían en bolsas, entonces no puede ser que no vengan en cajas, sino que en bolsas, u otros personajes públicamente criticaban un esfuerzo enorme, porque se generaba una contaminación cruzada literalmente entre una cebolla y una papa o porque a alguna persona no le llegó del todo bien la canasta cuando estábamos repartiendo canastas para 1.800.000 personas y lo hicimos en menos de una semana, o bien el cómo levantamos mecanismos de educación a distancia, la conectividad en Chile es alta, pero no es absoluta, entonces hablar con los ejecutivos de los canales de televisión, empezamos a idear mecanismos de cómo introducirnos en los matinales: primero unas experiencias muy incipientes de media hora, logramos un espacio de media hora en el matinal de Televisión Nacional y fuimos incorporando... Mostrábamos, además, la página que ya habíamos levantado. Ahora, lo bonito que al mes Chile tuvo su

primer canal educativo y teníamos una señal disponible para todo el país con transmisión educativa el día completo, con cápsulas diseñadas por el Ministerio de Educación para transmitir el currículum entre los niños de primero y sexto básico.

Entonces es súper interesante mirar hoy día, ir siguiendo el track por fechas; uno dice el primer día, el logro era que conseguimos 30 minutos en un matinal y terminamos con un canal de televisión. Conseguimos, me acuerdo, llamando a los editores de los diarios para que nos publicaran unas cartillas de tareas, de aprendizajes en el fondo, entonces algunos diarios publicaron durante todo el año de manera gratuita estas cartillas: cada una de esas cosas era un logro, un logro, ¿qué hacemos mañana? Ese fue como el estatus de trabajo durante muchísimo tiempo: sacábamos algo en la mañana, ¿qué hacemos en la tarde? Y lo sacábamos en la tarde, ¿qué hacemos para mañana?, ¿qué hacemos para esa tarde? Eso duró mucho tiempo y claro, fue muy satisfactorio también, porque era un momento en que el país estaba paralizado, y es algo que a mí me produce... en el fondo, me produce mucha alegría haber podido movilizarse en un momento en que la parálisis era la tónica, y cómo esa movilización movilizó a otros y cómo vimos también en todo el país el sistema educativo actuó de manera fabulosa para darle esta continuidad con los profesores, con los asistentes de la educación y directivos, y los sostenedores, y cómo también empiezan a surgir luego más que por este afán de la continuidad en línea... cuando eso empieza, eso viene después, el esfuerzo por recuperar las clases empezaron, se empiezan a generar situaciones que crearon tensiones que hicieron la situación más compleja.

**LD:** Todavía estamos con el sistema educacional cerrado ¿con quiénes trabajaron? ¿Con los alcaldes, con los docentes, cómo empujaron esta ola para continuar con la educación?

**RF:** Sí, lo fundamental... bueno, sin entrar en descripciones lateras, pero el tema educativo en Chile tiene dos grandes características o tres: o hay colegios que son los colegios particulares pagados, que son poquitos, el 8% o 9% de la matrícula; el resto del sistema es un sistema que funciona con financiamiento público, y esos son colegios que son particulares que reciben financiamiento público y otros que son municipales y ahora, por una reforma que está en trámite, tenemos los servicios locales de educación. Por lo tanto, hay que entenderse con muchísima gente, no había un único interlocutor en la práctica, tenías que entenderte con establecimientos particulares subvencionados, que son 5.000, con los municipios que tienen diversas realidades, y con estos servicios locales que eran menos, porque es una reforma que recién está iniciando, entonces ahí hay una relación un poco más directa y que era más acotada. Entonces lo que hicimos fue juntarnos con todo el mundo, generar espacios de diálogo con todo el mundo.

**LD:** En un país que estaba cerrado.

**RF:** Exacto. Ahora, fue interesante, porque esto les pasó a todos, surgieron otras plataformas; yo al menos esa tarde aprendí lo que era el Zoom, no conocía la plataforma, y empezamos a armar reuniones, nos juntamos mucho con los alcaldes, yo tuve durante dos años todos los lunes reuniones con las asociaciones de municipios del país, todos los lunes nos juntábamos para ponernos de acuerdo, para mostrar nuestros desacuerdos, para buscar soluciones, no dejamos de juntarnos nunca con las principales organizaciones de estudiantes, de sostenedores, con el Colegio de Profesores, donde lamentablemente se generó una relación muy tensa, no de parte nuestra, pero es un dato de la causa, mucho diálogo para entender lo que estaba pasando y para buscar alternativas distintas con una lógica que para nosotros fue fundamental: la flexibilidad tenía que ser la regla. Entonces lo que noso-

tros hacíamos más bien era identificar un problema y facilitar una solución con mucha flexibilidad, entregar una solución única para un problema de esas dimensiones y claramente un despropósito, y lamentablemente la necesidad de dar flexibilidad genera, desde el punto de vista comunicacional, un desafío enorme, porque el ciudadano de a pie lo que quiere es escuchar certezas, y yo creo que nunca vivimos un tiempo de tanta incertidumbre. Entonces esa combinación de incertidumbre absoluta, de necesidad de entregar certezas y de que las soluciones efectivamente eran extremadamente locales hacían que la comunicación fuese muy, muy difícil, y por eso también hay un desafío permanente de cómo transmitir seriedad en un contexto, además, en pandemia no se sabía nada, nos vamos a acordar que al principio se contagiaba así y resulta que era todo lo contrario y era muy difícil.

**LD:** ¿Y cuánto poder tenían ustedes como Ministerio de Educación como para flexibilizar los procesos?

**RF:** Teníamos una serie de herramientas que se pusieron todas a disposición, pero es difícil el tema de poder que tiene el ministerio para poder, para bajar de manera homogénea determinadas soluciones, precisamente por la heterogeneidad del sistema.

**LD:** Porque no estamos preparados para una pandemia, supongo.

**RF:** Entonces esa oferta de preparación para la pandemia... ¿Qué es lo que pasó? Chile tiene un diagnóstico general en términos educativos y las capacidades del sistema educacional fueron muy dispersas, entonces hay ciertos establecimientos que tienen muy buenas capacidades, que no tiene que ver con la vulnerabilidad o no de la comuna donde se encuentre, está repartido. Entonces, hay establecimientos que tienen muy buenas capacidades de reacción rápida y los que tenían menos capacidades era menor, entonces de alguna manera teníamos que subsidiar esas ca-

pacidades en el entendido de que esas soluciones eran todas muy distintas, que la comunicación entre las familias era también donde el temor era constante y paralizaba, entonces nosotros teníamos que poner a disposición del sistema herramientas, recursos, asesorías, consejos, guías con el diseño de herramientas para que los establecimientos pudiesen tomarlas rápidamente, pero confiando mucho en la gestión de cada establecimiento: o sea, nosotros podíamos poner plata para infraestructura, por ejemplo después, cuando quisimos empezar a volver había mucha plata y se decía que los colegios no tenían infraestructura: nunca se ha gastado tanta plata en Chile en infraestructura, salvo el terremoto del 2010 y la extensión de la jornada escolar completa en términos de poner plata para que los colegios se arreglen, el presupuesto que pusimos a disposición fue el más alto, diseñamos herramientas curriculares y todo, pero era muy importante que los sostenedores, los directivos, tomaran esas herramientas.

Y ahí de nuevo se generaba una dispersión muy compleja, porque nosotros no tenemos ni las atribuciones ni tenemos la capacidad de ir colegio por colegio a tomar decisiones, esa decisión la tiene que tomar cada director, y ahí es donde de nuevo el factor humano es un elemento central, y es muy bonito verlo en educación, porque uno recorre todo Chile en distintas escuelas y te vas dando cuenta de que, frente exactamente a la misma realidad de infraestructura, de capacidades económicas, de recursos, la reacción en algunos casos era diametralmente opuesta, en una misma comuna un establecimiento tomaba un camino, otro tomaba otro camino diferente, y los que hacían la diferencia, y los que hacen la diferencia son las personas y la manera en que se enfrentan a esas diferencias.

**LD:** Ya, Raúl, ¿qué desafíos enfrentan en las escuelas rurales?

**RF:** A ver, uno de los elementos que surgen con fuerza como

consecuencia de esta suspensión de clases es que empiezan a aflorar o se hacen muy evidentes ciertas situaciones estructurales que existían y que en este contexto de manejo de la pandemia presentan nuevas dificultades: esto es un fenómeno que pasa en Chile y que pasa en todo el resto del mundo, y obviamente a nosotros nos interesa cómo abordamos lo nuestro, y al ciudadano chileno legítimamente no tiene que importarle cómo otro país está resolviendo el mismo problema, lo que quiere es que resuelvan su problema y es natural. Y eso genera una tensión permanente, porque puedes explicar que existen condiciones distintas, estructurales, geográficas, que hacen que una solución sea efectiva para un contexto, pero no necesariamente para otro, y el que está en ese contexto, en ese ejemplo más desfavorecido, va a entender la explicación y la va a escuchar, pero no le va a ser satisfactoria, porque él quiere una solución particular. Eso se dio en Chile en distintos ámbitos: en el ámbito, por ejemplo, de la conectividad, no solo entre el mundo urbano y el mundo rural, sino que también en determinados territorios urbanos, que tienen diferencia de fuerzas fuertes en la posibilidad de estar conectados. Y para nosotros fue extremadamente complejo como Ministerio de Educación, porque, como el problema de la falta de conectividad en algunos territorios rurales o en algunos sectores urbanos se materializaba, entre otras cosas, con fuerza en la imposibilidad de tener continuidad en las clases presenciales, siendo algo totalmente ajeno a la cartera de Educación, cómo asegurar conectividad de alta velocidad, el ministro de Educación era responsable de que no hubiese internet en la alta cordillera, y eso para nosotros era muy difícil, porque además hay una cosa de sintonía de gobierno, entonces dice 'no, ese no es mi problema, es problema del ministerio de al lado', pero asumirlo con lealtad frente al compromiso..., pero evidentemente que era difícil: el mejor ejemplo en ese sentido, y me acuerdo que circuló por mucho tiempo, era una figura como que causó polémica y como que reflejaba de alguna manera las dificultades de conectividad: era

un niña que, haciendo un gran esfuerzo para poder seguir con sus clases en línea, se conectaba desde un techo en la casa, porque solo el techo de la casa tenía acceso a internet: por supuesto una imagen durísima y para nosotros... claro, nos preguntaban, esa niña que está. Y tienen toda la razón, pero resulta que esa niña tenía, en todo su contexto difícil, un computador que probablemente puede haber sido uno de los computadores que nosotros entregamos a partir de séptimo básico, tenía una conexión personal a internet, que también viene con los computadores, y lo que no tenía era internet en una zona geográfica, cuestión totalmente ajena al Ministerio de Educación.

Pero nosotros teníamos que dar la cara, y no solamente la cara: teníamos que buscar soluciones para esa dificultad, y eso fue lo que hicimos. En ese contexto de disparidad, de las primeras cosas que hicimos fue evidentemente hacer un diagnóstico de medir la conectividad y en qué medida uno puede confiar entonces en que los mecanismos de educación a distancia a través de internet van a ser suficientes para llegar a todo el país; la respuesta evidentemente no. Ángela Merkel, una de las principales críticas que le hicieron es que no todos tenían acceso a internet en Alemania, pero insisto: entiendo que al chileno le preocupe lo que pasa en Chile, y por lo tanto, diseñamos una batería de herramientas que tratara de adecuarse a las distintas realidades: plataformas en línea, y por lo tanto mucho énfasis en la plataforma en línea para que tuviese conexión a internet, convenios para que navegar en esa plataforma fuese gratuito: lo hicimos con ATELMO, se portaron muy bien en sus aplicaciones de navegación móvil, que fuera gratuito, pero había muchos sectores, como en el caso rural, que no tenía conexión a internet.

¿Qué fue lo que hicimos entonces? Elaboramos material físico pensado en educación a distancia, pero en material físico para ser distribuido en las zonas rurales que no tenían conexión a internet,

incluso en zonas urbanas donde la conectividad era compleja, la Fuerza Aérea de Chile nos ayudó para distribuir el material en todo el país, fue un esfuerzo grande que se hizo con esa lógica, levantamos el canal de televisión en abril en un trabajo conjunto con todos los canales, con la asociación de televisión ANATEL, que levantó el canal TV Educa Chile; era un proyecto piloto que iba a durar un tiempo, hoy es la señal cultural de Televisión Nacional de Chile: tenemos para todos los chilenos un canal centrado exclusivamente en contenidos educativos, donde, además, el Ministerio de Educación elaboró cápsulas, que teníamos un programa especial y yo he estado varias veces con los profesores que estaban en ese programa, el equipo del ministerio que lo elaboró, todos buscando la solución adicional, cómo hacerse cargo del margen, porque además en un contexto en el que el margen pasa a ser lo único que importa, y está bien, eso es de la parte más dolorosa, no es que sea dolorosa, pero que a veces más te hace sufrir es cuando tú haces todo este esfuerzo y llegas a un 90%, y claro, hay un margen del 10% que no está recibiendo esa ayuda y ese 10% se transforma en el 100%, entonces te acuestas pensando cómo llegamos a esa persona, a ese último individuo, cómo lo ayudamos, sabiendo que obviamente es muy difícil llegar hasta la última persona: ese es el objetivo y lo hicimos en el mundo rural, en el mundo donde había cada diferencia. Y eso nos llevó también rápidamente a descartar las mejores de las peores soluciones: se instaló, por ejemplo, con mucha fuerza el tema de la conectividad, que evidentemente había que seguir mejorando; Chile tenía una muy buena conectividad, creo que a nivel latinoamericano es la más alta, y era muy complejo, porque nosotros empezamos a buscar rápidamente evidencia; había un dato súper interesante, que es lo que se levantó... Holanda es un país desarrollado, con un capital cultural elevado, con una conectividad prácticamente total; Holanda suspendió al igual que Chile las clases presenciales y en dos meses, no antes, se recuperó de manera obligatoria, porque hicieron un estudio que demostró que la pérdida del aprendi-

zaje era proporcionalmente al tiempo de clases presenciales suspendidas y que las brechas se profundizaban, entonces nosotros hablábamos hace un ratito del objetivo principal del ministerio, cerrar la brecha, la pandemia lo único que hizo fue amplificar las brechas, y había muchas respuestas, darles continuidad a las plataformas, pero toda la evidencia mostraba que la respuesta más efectiva para que esas brechas no se amplificaran era de manera segura volver a clases lo antes posible.

Y así se empieza a generar entonces una tensión muy fuerte, porque nosotros frente a esa evidencia teníamos dos alternativas: o nos hacíamos los lesos con la evidencia y destinábamos recursos públicos a soluciones que sabíamos que eran extremadamente subóptimas o poníamos los esfuerzos en, mientras no se podía volver a clases, tener continuidad y destinar recursos ahí, pero también poner todos los esfuerzos en recuperar la presencialidad, sabiendo que toda la evidencia indicaba que era fundamental y que al poco tiempo también la evidencia sanitaria fue demostrando que, desde el punto de vista sanitario, era también una buena medida. Y ahí te diré que es donde se genera un punto de inflexión en lo que es la gestión, porque entramos en un espacio político, comunicacional de mucha mayor tensión, donde lamentablemente nos encontramos con una reacción que para mí fue inesperada; yo esperaba que Chile se iba a unir en torno al propósito de recuperar la presencialidad y estuve confiado en que políticamente eso iba a ser un elemento común y que no iba a ser un elemento de conflicto. Y lamentablemente nos encontramos con una oposición radical a ese propósito, muy tensionada por las presiones de ciertos gremios, muy motivada por el momento político que vivía el país, donde la crítica absoluta a cualquier gestión del gobierno se transformó en una herramienta para obtener rédito político en las elecciones que se venían en un año donde, además, tuvimos muchísimas elecciones, y donde los alcaldes tuvieron también ahí un rol, que eran los que tenían que gestionar la

educación, extremadamente marcado por la conveniencia política y no por las necesidades de sus ciudadanos, en un contexto en que había que administrar el temor, que obviamente es entendible y donde empatizó mucho con el susto de la ciudadanía, pero hay un punto que es fundamental, que es quién asume el liderazgo frente a esa realidad; los que nos toca en determinado momento asumir responsabilidades como esta tenemos la obligación de asumir un liderazgo, y el que no está en condiciones de asumir ese liderazgo simplemente se tiene que ir, pero no puede tener la responsabilidad, no asumir el liderazgo y evitar que simplemente en políticas públicas que, son fundamentales: ese fue el elemento más complejo que, insisto, se hizo evidente con los esfuerzos por ir reabriendo los establecimientos: hasta antes había diferencias, pero tenía más bien que ver con aspectos... no digo cotidianos, porque nada de esto era cotidiano, pero de cómo incrementar la conectividad, de cómo llegar con recursos, de cómo insertar recursos en un contexto en que tampoco había dinero. En fin, pero lo que generó un roce mucho más fuerte fueron las acciones que empezamos a realizar para volver a clases y la gran desilusión, y tú me preguntabas hace un rato cuál era lo más doloroso, eso fue lo más doloroso: lo más doloroso fue encontrarse con un grupo importante de individuos inteligentes que fueron serviles frente a las presiones y que dejaron de razonar para buscar la mejor solución.

**LD:** Raúl, ¿y recuerdas algún momento o alguna anécdota que revele o refleje ese momento complejo?

**RF:** A ver, son varios momentos los que van mostrando esas diferencias en distintas etapas... Hay una mirada general, que no es propio de la pandemia, es más bien, lamentablemente, propio del ambiente político, pero que en la pandemia se hizo muy fuerte, y es que... y esto se lo decía a varios con los que me tocó estar en ese momento, lo que era la directiva del Colegio de Profesores, que hago de inmediato la salvedad: es que separar todo lo

que son los docentes, los profesores de la directiva de ese gremio, son cosas totalmente distintas, y eso también se mal utilizó. La misma directiva, la conflictividad lamentablemente se mezcló con la directiva y se traspasaba hacia los profesores, se creó un distanciamiento con el mundo docente y está totalmente equivocado, pero siempre trabajamos con los profesores y les agradecemos muchísimo su compromiso, pero desde ahí, desde el mundo político de la oposición hubo una tendencia desmedida, a mi juicio, a solo quedarse en el problema y no ser capaces de pasar a la solución; yo lo decía, y de hecho lo dije varias veces, incluso en el Congreso: si nos vamos a reunir a hacer listas de problemas que ya conocemos, esta reunión no tiene ningún sentido, los problemas son conocidos; claro que hay un problema nuevo que es interesante, pero hacer un listado de problemas en el contexto más difícil que le tocó enfrentar al sistema educativo en Chile ciertamente daba para una reunión, pero no daba para dos años el listado de problemas y repetir el mismo, y jamás se hicieron cargo ciertos grupos de generar confianza sobre la base de las soluciones que estaban a disposición y que eran aquellas que la evidencia mostraba que... si uno mira ahora a distancia, te das cuenta de que todo lo que Chile hizo es lo que se hizo tomando la mejor experiencia disponible en el mundo, con el apoyo de los organismos internacionales con competencias en la materia: UNESCO, UNICEF, la OMS, nos venían a preguntar a nosotros cómo lo estábamos haciendo; en muchos países de Sudamérica copiaron exactamente el modelo sobre el cual nosotros reaccionamos, y la oposición en Chile fue incapaz de administrar eso... A mí me duele mucho decirlo, pero con una mezquindad muy dura para un momento en que la unidad era fundamental.

Por supuesto que hay preciosas excepciones y las podemos conversar, pero en términos generales. Entonces ¿cuáles son los momentos? Comentábamos hace un ratito la distribución de las canastas de alimentación y entonces se criticaba porque había

que ir a buscar las canastas a un lugar y no porque llegara directamente a la casa o porque quedaran mallas y no una caja; era muy interesante, porque me acuerdo de un video que salía del entonces presidente del Colegio de Profesores donde filmaba unos sacos con papas, cebollas y huevos, y todas las cosas que se distribuyen, suben la filmación de la comida que llega a las casas, pero el audio era el que generaba toda la tensión: entonces era una descripción de la cebolla en términos como si fuese... absurdo, llegamos a una crítica absurda y eso, para la ciudadanía evidentemente que genera mucho conflicto, porque además veníamos saliendo de un momento en el que el sentido de la auto-ridad estaba muy deteriorado como consecuencia de la violencia de octubre y los hechos que le siguieron; era importante generar confianza y nosotros teníamos ese afán y no tuvimos el apoyo de la oposición para generar esa confianza.

Afectó también mucho la manera en que se comunicó en Chile, los programas matinales fueron una dificultad, porque en vez de transmitir seguridad respecto de las cosas que se hacían, transmitieron permanentemente inquietudes en un contexto donde, además, la gente estaba encerrada en sus casas y nunca la audiencia de esos matinales va a ser tan alta, todos esos elementos... entonces más que anécdotas específicas era más bien una constante que luego se fue ratificando con otros elementos mucho más fuertes, proyectos de ley que prohibían abrir jardines infantiles, recursos de protección una vez que estábamos abriendo para evitar que esos colegios que ya estaban abiertos siguieran abiertos, el 2021 hubo una acusación constitucional en mi contra por el esfuerzo que estábamos haciendo para abrir los establecimientos, por poner algunas cosas. Entonces, son algunas muestras de una... Eso es lo complejo, que la oposición no fue anecdótica, fue sistemática y una oposición sistemática frente a un desafío como este ciertamente es incomparable, hacía mucho más grande el desafío, mucho más complejo.

**LD:** Raúl, y hoy, dos años de pandemia, ¿recuerdas alguna propuesta constructiva que haya salido de este debate ideológico?

**RF:** Sí, por supuesto, hubo propuestas constructivas, y más que propuestas constructivas hubo personas constructivas: por ejemplo, porque aquí he hablado de la oposición y es bueno hacer matices, la alcaldesa de Peñalolén, Carolina Leitaó, ella en términos políticos era una alcaldesa de oposición y ella entendió rápidamente que su liderazgo tenía que estar a disposición del bienestar de su gente, y con todas las diferencias que hemos tenido y que probablemente vamos a seguir teniendo en miles de cosas, puso su capital político a disposición del bienestar sobre la base de lo que la evidencia indicaba. Patricia Muñoz, por ejemplo, la Defensora de la Niñez, una férrea opositora al gobierno, si uno sigue sus declaraciones, fue en esto también, jugó un rol muy importante, porque, de alguna manera, como esto se politizó con tanta fuerza, la llave para destrabar la parálisis no la tenía el Ministerio de Educación, sino que la tenían personas que desde la oposición fuesen dando señales de comprensión de la realidad que estábamos viviendo y que había que sacarlo adelante. Yo creo que eso es muy interesante, muy valioso, y volvemos a esto del factor humano, cómo las personas son las que hacen las diferencias, porque la política, el diseño de política era... llegó en un minuto que era bastante estándar, todo el mundo tenía que volver a clases y había que hacer los esfuerzos, los protocolos sanitarios, diferencias más o diferencias menos, son prácticamente los mismos en todas partes del mundo, y ahí hubo un minuto en que ya se aprendió a cómo manejarse, en el fondo, la diferencia entonces tenían que hacerla las personas que tenían la obligación de asumir un liderazgo, y esto para ser justo también: no es solo un tema de oposición; alcaldes de la coalición de gobierno tuvieron una actitud muy inadecuada también de lo que había que hacer con sus propios alumnos, porque se instaló la idea de que el retorno a clases era negociable y, desde mi punto de vista, me tomé

mucho tiempo para meditar si fue la decisión correcta o no, pero hasta ahora no hay nada que me haga cambiar de posición en el sentido de que yo jamás iba a negociar con el retorno a clases de los niños, jamás iba a negociar una fecha, porque si un colegio estaba en condiciones hoy de volver a clases, establecer para ese colegio 10 días más, 15 días más, un mes más, iba a generarles un daño a los niños que yo no estaba dispuesto a establecerlo como una condición.

Alguien va a decir que es una posición rígida: es posible, no quiero dar la sensación de que tenía toda la verdad, pero me parece que llega un minuto en que establecer elementos de negociación sobre la base de un contexto de mayor bienestar para los niños es algo que es derechamente inadmisibles, y por eso también en lo personal yo nunca me sentí tan libre como durante este tiempo de la pandemia, porque, junto al equipo, nos guiamos por convicciones y trabajamos para sacar adelante una tarea extremadamente difícil sobre la base de lo que nuestras convicciones y del tema del bienestar de los niños y la evidencia existente decían para poder trabajar hacia ellos, a diferencia de otros que, y de hecho uso esa palabra, que fueron serviles: cuando uno dice que alguien es servil lo que está diciendo en la práctica es que abandonó su libertad. Nosotros siempre fuimos libres, en el sentido de que insistimos, sabiendo que el esfuerzo que teníamos que hacer era fundamental para los niños y en algún minuto nunca esperamos reconocimiento, pero iba a hacerse natural que esas gestiones eran adecuadas para conseguir un mejor propósito y tampoco ha sido tan dramático en lo personal, en el sentido de que esto no significaba... que la gente decía que debe estar destruido. No, porque hemos hecho lo mejor posible guiados por nuestras convicciones, y en uno de los contextos probablemente más difíciles que le ha tocado vivir al país, y otros lamentablemente optaron por entregarse a ciertas presiones y, en el fondo, abandonaron su libertad, y si hay algo que te llena de satisfacción es tener esta

libertad, sobre todo cuando ves que tiene un impacto tan positivo; nosotros recorríamos los colegios y nos encontrábamos con niños que gracias a este esfuerzo y al esfuerzo de las comunidades pudieron volver a clases y que transmitían una felicidad que te llenaba el día y profesores donde la principal anécdota de los profesores era... lo más increíble que los niños llegan antes y se van más tarde, no se quieren ir del colegio.

Entonces, en el fondo, es una combinación, y por eso es interesante la pregunta de qué cosas marcaron, y la verdad es que mi experiencia hoy día no está marcada por la dificultad, está mucho más marcada por la satisfacción.

**LD:** Raúl, ¿y cuál es la lógica de todo este mundo político, de persistir en que las escuelas siguieran cerradas? Cuando dices estaba la oposición, que entiendo son opositores al gobierno, pero también había gente de gobierno. ¿Cuál era la lógica que había tras esa gente para persistir en esto?

**RF:** Primero hay que entender que existía, efectivamente, un temor muy grande en la población, y para los alcaldes y los diputados tenían que lidiar directamente con ese temor, en un contexto en el que el populismo se instaló con mucha fuerza en Chile, y podemos ver, y se puede hacer un análisis histórico, en su minuto de cómo el populismo legislativo, el populismo de ciertas administraciones locales fue la tónica por mucho tiempo, más allá de lo que pasó en educación: en proyectos inconstitucionales que se insistían para obtener rédito político. En fin, el populismo fue la tónica y fue la tónica también en educación respecto a quienes tenían que asumir ciertas responsabilidades y liderazgos; yo creo que ese populismo hizo que determinados individuos, con mucha fuerza en la oposición, es decir, para mí lamentablemente no solo estuvo marcado por la oposición, se resistieron a algo que en ese momento era impopular, volver a clases en un momento determi-

nado era impopular; para un político profesional ir en contra de lo impopular era una exigencia que lamentablemente no todos estuvieron a la altura de poder abordar: algunos sí estuvieron a la altura de abordarlo, creo que hicieron toda la diferencia, otros se dejaron esclavizar un poco por la obligación que tenían de responder a ese populismo, yo creo que ahí estuvo ese elemento clave.

Ahora, el cargo que duró a los alcaldes muchas veces tuve que decir que lamentablemente no habían sabido asumir el liderazgo que les corresponde, a los mismos parlamentarios, en un contexto, además, donde hubo elecciones, que además se fueron moviendo de fecha, entonces era bien interesante, porque a veces se decía que se va a volver a clases y se corría la fecha de las elecciones de candidatos y cambiaba toda la posición; evidentemente mostraba que el elemento no era sanitario y ya no está el tema del liderazgo... los que tienen que asumir el liderazgo, los que tenemos que asumir el liderazgo tenemos una obligación con la verdad y con establecer ciertos objetivos y no engañar a la ciudadanía, y uno de los elementos más complejos es que para enfrentar la pandemia desde el punto de vista político, en este contexto tan populista, optaron muchos por dejar de lado ese compromiso con la verdad y optaron por algo mucho más complejo todavía, y es que este consenso que existía teóricamente en Chile respecto a lo importante que es la educación desapareció en muy poco tiempo. Ustedes recordarán que, antes de la pandemia, en términos políticos la educación era siempre un elemento central en el debate, y cuando llegó el momento de demostrar ese compromiso con la educación desde el punto de vista político muchos desaparecieron y lo disfrazaban de que había que tomar medidas que toda la evidencia indica que no eran las medidas más efectivas, porque la medida más efectiva para evitar el daño que el COVID estaba generando en materia educativa era, es y sigue siendo volver a la sala de clases de manera segura. Y en ese

contexto optaron por ir, y como era difícil de defender, el debate educacional desapareció; desapareció a tal punto que durante el debate presidencial de las últimas elecciones no se habló nunca de educación. Yo creo que es primera vez en la historia reciente del país en que el sistema educativo no forma parte del debate público de una elección presidencial, porque, en definitiva, nadie quiso hablar de educación, porque hablar de educación significaba respaldar las medidas que se estaban impulsando.

**LD:** Raúl, ¿y cómo sorteas esa barrera ideológica?

**RF:** Se fue sorteando esa barrera ideológica, y más que ideológica, política, porque esto no era una diferencia ideológica, es una diferencia política; cuando digo política tiene que ver con mecanismos para acceder al poder: algunos utilizaron la parálisis del sistema educativo como un mecanismo para acceder al poder o para mantener el poder en el caso de algunos, eso es lo que es dramático. Ahora, ¿cómo lo sorteamos? De nuevo, primero con convicción, nosotros hicimos un diagnóstico centrado en la evidencia y llegamos a la convicción de que volver era un imperativo ético, y cuando tú te convences de que un imperativo ético que guía tu convicción nada te puede apartar de ese objetivo, y lo que hicimos fue generar en torno a ese objetivo ético un conjunto de instrumentos, de espacios de conversación, de apoyo para ir venciendo en la ciudadanía el justificado temor que surgía del COVID, y para, por esa vía, modificar la matriz de pensamiento de quienes políticamente se estaban oponiendo a eso. Obviamente, fue muy complejo y lo hicimos con un mecanismo muy gradual, muy flexible, tratamos de adecuarnos a las diversas realidades: armamos un consejo asesor muy transversal, con organismos internacionales, con sostenedores, con personas del mundo de la salud, fuimos generando apoyo y fuimos generando hechos. Para nosotros cada escuela que abría era un elemento central de estar para esta comunidad, y sobre todo que irradiaba una experiencia para los

demás; yo cada vez que iba y conversaba con un director, con un profesor, con un papá que mandaba a sus hijos a clases yo ponía mucho énfasis en eso, lo que ustedes están haciendo tiene un valor infinito para su comunidad, para su gente y para el resto del país. Y eso es muy bonito, porque en estos momentos de crisis al lado de los líderes, los que tienen responsabilidad, pero transversalmente mucha gente supo identificar la responsabilidad que en lo suyo le correspondía, y yo creo que es muy bonito, muy importante que esas personas identifiquen también lo que significaron para el resto del país.

Esto es una anécdota, una cosa que te insisto, además de lo bonito, el sentido de la autoprotección, pero también me quedo más con las buenas experiencias: una de las primeras escuelas en volver a clases fue la escuela de Puerto Harris. Puerto Harris es una base naval que está en la isla Dawson, en la Región de Magallanes, y tiene una escolita y fue de las primeras, la primera escuela en volver fue en Isla de Pascua, en Rapa Nui, luego Juan Fernández y luego Puerto Harris. Era invierno, entonces nos mandaron una foto de este retorno, cada vez que se abría una escuela era una alegría infinita para el equipo, y esa escuela era nuestra foto del grupo de WhatsApp que teníamos para ir coordinando todo lo que era. Y al año, año y medio, nos invitaron de la escuela de Puerto Harris a celebrar el fin del año académico, que además es muy bonito, porque como es una base naval se generan cada fin de año unos vínculos muy fuertes, unos se van porque son destinados a otras bases, entonces hay una cosa muy bonita. Y bueno, fui obviamente y les contaba yo que... porque ellos nos contaban su experiencia, nos contaban su experiencia respecto a esta escuela, y esa escuela para nosotros fue fundamental, porque nos hizo, nos movilizó todo nuestro esfuerzo... perdón... y eso era un elemento clave en términos de que cada esfuerzo que cada persona en el literal fin del mundo, y lo que significó para movilizar a todo el resto del país, y ellos no tenían conciencia de eso y es muy lindo

que no hubiesen tenido conciencia de eso: estaban haciendo su labor, su deber. Entonces, en el fondo, esto es tremendamente como una experiencia impresionante, porque excede con mucho lo que es el diseño de la política, es entender cómo cada persona es una pieza insustituible en un engranaje enorme, y que esa pieza... yo les decía a las personas que son ese engranaje chiquitito del reloj que si se paraliza, se paraliza todo el reloj. Y mientras tanto, otros, se transformaban en una aguja enorme del reloj que no marcaba nada, que daba vueltas en banda y que no tenía ningún aporte; esa diferencia es brutal, es brutal, y eso es lo que a nosotros nos impulsaba; a mí cada una de estas escolitas, otras más grandes, experiencias, directores que compartían su experiencia, profesores que se levantaban tempranísimo y se acostaban tarde y te lo contaban con orgullo, que con sus propios recursos se conectaban con los papás, una cosa preciosa. Y otros con ese mismo relato lo mostraban como una situación nefasta, la cual nosotros estábamos ocasionando; entonces esa diferencia tan humana, y es súper impotente, porque claro, yo he dicho varias veces en este contexto, el temor y las sensaciones reemplazaron a la evidencia, y eso es un problema para el diseño de políticas, pero hay muchas sensaciones que potencian la política pública, como esta.

**LD:** Están todos los colegios cerrados, ¿y en qué momento empiezan a advertir el impacto psicológico que tiene esto en los niños?

**RF:** A ver, cuando se cierran los colegios teníamos nosotros bastante claridad de que obviamente era una medida sanitaria que había que tomar en un contexto tan difícil, siguiendo además lo que estaba pasando en el resto del mundo, era difícil para Chile no cerrar los colegios cuando países que en general son referentes frente a cualquier tipo de reacción frente a momentos de crisis, estamos hablando de los países desarrollados del hemisferio

norte, ya habían tomado esa medida, y no obstante haber sido discutidas y complejas se tomó una decisión, y lo importante fue, en base a esa decisión, empezar a tomar las medidas correctas para enfrentar las consecuencias de esa decisión. Pero siempre supimos, en términos teóricos, que el cierre de los colegios y la suspensión de clases presenciales iba a generar una serie de efectos negativos en el sistema, porque hay mucha evidencia, sobre la base de otras experiencias, e incluso hay evidencia mucho más clara respecto de la diferencia entre un alumno que asiste y un alumno que no asiste; aquí íbamos a tener masivamente una inasistencia, no obstante había esfuerzos por darle continuidad por otra vía, por lo tanto, teóricamente ya estábamos claros de cuáles iban a ser los efectos. Fundamentalmente: un deterioro fuerte en los aprendizajes, como consecuencia un incremento en las brechas de aprendizaje y, además, un deterioro en el desarrollo socioemocional de los jóvenes. Esa anticipación teórica a los efectos que iba a tener en la suspensión fue demostrándose tanto en lo que nosotros recogíamos a nivel nacional como también con la evidencia internacional que empieza a surgir como consecuencia del cierre de los establecimientos, que además en el hemisferio norte se hizo antes, por lo tanto, a nosotros nos servía de alguna manera como anticipación a ese efecto.

¿Qué es lo que muestran, muy en síntesis, esos estudios? Que efectivamente el cierre de las escuelas incrementa la deserción escolar, hace más difícil que el vínculo que existe entre el alumno y su escuela se mantenga de manera sistemática, y la deserción escolar se sabe que genera impacto en el deterioro en los aprendizajes, un incremento de la brecha, además de otros aspectos que tienen que ver con las posibilidades futuras de esos mismos jóvenes; estudios afuera rápidamente mostraron esa realidad, y la mostraban en países con un nivel de desarrollo superior al nuestro, por lo tanto, era fácil prever que en Chile eso no iba a ser solamente distinto, sino que probablemente iba a ser aún más

intenso. ¿Qué es lo que hicimos? Primero, generar todos estos acuerdos y empezar sobre la base, primero muy empírico, la conversación con sostenedores dentro de lo que estaba ocurriendo. Y lo que empezó a ocurrir, y luego lo sistematizamos y creamos instrumentos que permitieron medirlo con mayor claridad, era que efectivamente, más allá de la conectividad electrónica, me refiero más allá de la capacidad a través de internet de estar conectado, los alumnos o un grupo grande de alumnos iba perdiendo todo vínculo con la escuela.

Entonces es muy importante esa distinción, porque dicen que no están conectados: no es que no estuviesen conectados a internet, sino que, con o sin internet, dependiendo de las distintas realidades, perdían vínculos con la escuela, el director del colegio no sabía dónde estaban los alumnos, el profesor jefe de ese curso no sabía dónde estaba, había perdido contacto físico y telemático con el alumno, y obviamente ese era el anticipo de un drama enorme de incrementar la deserción escolar; de hecho, en Chile veníamos trabajando afortunadamente dentro de una mirada más global de nuestro plan de gobierno de cómo hacernos cargo de los niños y jóvenes que estaban fuera del sistema escolar: son cerca de 180.000 niños y jóvenes que debiesen estar en la escuela, pero que no asisten, y el riesgo de incremento de esa deserción se hizo evidente, nosotros hicimos una serie de estudios, el Banco Mundial también nos ayudó en eso, y se podía incrementar prácticamente en un 50%. Por lo tanto, por ejemplo, convocamos a una mesa de trabajo para diseñar medidas concretas que nos permitieran ver ya no solo a mediano y largo plazo, anticipar o evitar los problemas de deserción, sino que cómo volver a vincular a esos alumnos... primero saber dónde estaban y luego cómo volver a vincularlos. Y fue muy interesante, porque la proyección que hicimos fue una proyección bastante real y terminamos el año sin que esa proyección se cumpliera en la práctica, porque gracias a una serie de herramientas y el compromiso de los cole-

gios fuimos capaces de, primero, hacernos un diagnóstico claro, y el diagnóstico era que un poquito más del 10% de los alumnos se había perdido todo contacto con la escuela, por supuesto, y lamentablemente, con un mayor foco en los sectores más vulnerables, y a fines de año, del año 2020 estamos hablando, logramos recuperar seis de esos 10 alumnos, que volvieron a vincularse con la escuela y, por lo tanto, a recuperar ese compromiso educativo, y eso era muy valioso.

Entonces era interesante, porque también la pandemia era mucho más que darle continuidad a volver a clases. Una serie de elementos de política pública que siempre han estado presentes en el tema se hicieron muy evidentes y también había que fortalecerlos, la deserción es un ejemplo. Otro ejemplo tiene que ver con la necesidad inmediata que surgió de entregarle más flexibilidad al sistema: nosotros teníamos un diagnóstico previo, es decir, el sistema chileno necesitaba más flexibilidad, los colegios necesitaban un espacio de más libertad, mayor capacidad de reaccionar con velocidad e innovar frente a los problemas; la pandemia lo hizo absolutamente evidente, entonces fue interesante también y con una mirada, una perspectiva más amplia de ver cómo de alguna manera el diagnóstico que teníamos hecho del sistema educativo se fue ratificando como consecuencia de la pandemia y la urgencia de ciertas medidas se hizo también evidente, ya no era un tema de análisis qué hacemos con los niños que están fuera del sistema, hay que recuperarlos con urgencia: no era un tema de discusión teórica, de si la flexibilidad, la autonomía, los espacios de libertad para que pudiesen innovar eran necesarios, era absolutamente fundamental que los colegios pudieran adecuarse a esa realidad y esa es una mirada bien interesante.

El mundo técnico, empezamos a ver algo que es evidente y se hizo muy notorio: el 40% de los grupos de tercero y cuarto medio en Chile están en la formación técnico-profesional, la mitad de la

matrícula de educación superior está en establecimientos técnico-profesionales, y obviamente la característica central de esos establecimientos es que los alumnos aprenden haciendo, y si está en una especialidad mecánica, por supuesto que si el alumno no tiene un motor de camión en su casa que le permita armarlo, desarmarlo para aprender. Entonces se adecuaron, que eran tecnologías que permitían hacerlo a distancia, lo central era que volvieran a tener esa actividad en los talleres, en los colegios, en los liceos, en los centros de formación técnica. Los alumnos de primero básico que tenían que aprender a leer, los alumnos con necesidades educativas especiales, entonces lo que empezamos a averiguar es, gracias a la evidencia recogida afuera, y en lo que empezamos a ver rápidamente en Chile algo que se sabía, porque teóricamente estaba bastante estudiado, pero lo empezamos a ver en la práctica, y eso obliga a tomar medidas urgentes ya no solo de fortalecer los mecanismos de educación a distancia, que son un muy buen paliativo frente a una medida excepcional, sino que nos obliga a tomar medidas definitivas de preparar el retorno a clases presenciales con la máxima seguridad, pero poniendo ese objetivo como un elemento central; de hecho, lo que hicimos, incluso fuimos criticados por eso, fue poner mucho énfasis en los efectos perjudiciales que la suspensión de clases presenciales generaba, porque se instaló la idea de que las clases presenciales eran un gran sustituto, y no lo son en términos masivos; por supuesto que hay excepciones y algún proyecto que pueda tener grandes capacidades, pero en términos masivos el reemplazo de la sala de clases por la educación a distancia en cualquiera de sus mecanismos, la evidencia demostró rápidamente que no era un sustituto, es un muy buen complemento, pero no es un muy buen sustituto o no es un sustituto absoluto. Y por eso nos pusimos a trabajar de inmediato en: mantener la continuidad del proceso educativo cada vez que fuese necesario cuando los colegios estuviesen sin clases presenciales, pero también en generar las mejores condiciones para la recuperación, y eso fue un proceso

largo, muy complejo, algo ya hemos conversado entremedio, porque inevitablemente surge como la principal experiencia y ahí el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación fuimos avanzando juntos adelante para enfrentar este desafío.

**LD:** El 28 de septiembre de 2020 anuncian el plan de abrir las escuelas paso a paso, ¿cómo elaboraron ese manual?

**RF:** Claro, la reapertura de los colegios se gestó en concreto desde el 1 de julio. La primera escuela que abre en Chile fue el 1 de julio de 2020, el primer grupo de escuelas en Rapa Nui y de alguna manera el trabajo para recuperar la presencialidad fue gestado obviamente desde antes de ese 1 de julio. ¿Qué es lo que hicimos nosotros? Con esta evidencia y frente a la necesidad que era esta reapertura patente fuimos trabajando en identificar dónde estaban geográficamente las mejores condiciones para promover con mayor fuerza un retorno a las actividades presenciales, de tal manera que para la ciudadanía fuese un paso más natural. Recordemos que el ambiente que se vivía era el de un país donde entrábamos y salíamos de cuarentena, donde el aislamiento era la principal política de evitar contagios y lo que nosotros hacíamos de alguna manera, muy convencidos y sobre la base de una evidencia robusta, era promover lo contrario: que dejaran su aislamiento, que se volvieran a encontrar en la sala de clases, y por lo tanto, naturalmente generaba una resistencia en los papás, que me están diciendo por un lado que me estoy encerrando y después me están diciendo que tienen que juntarse; no había vacunas todavía en ese tiempo, el país ya estaba haciendo un esfuerzo, pero en el mundo, se estaba haciendo un esfuerzo, pero no estaban las vacunas y políticamente, como lo hemos conversado, ese temor, además, era muy potenciado, por lo tanto era difícil. ¿Qué fue lo que hicimos? Entonces primero teníamos un control, un monitoreo que teníamos junto al Ministerio de Salud de cuáles eran las zonas geográficas, las que en términos de contagio

tenían las mejores condiciones en términos de que tenían menos contagios. Y fuimos elaborando protocolos sanitarios para incorporar las mejores prácticas de prevención en una sala de clases, siguiendo la evidencia internacional: a esa altura varios países habíamos hecho un esfuerzo de volver a clases, no exento de dificultades, porque esto fue un desafío mundial, pero como teníamos la ventaja de que el hemisferio norte nos llevaba la delantera en tiempo, podíamos ver qué experiencias funcionaban y cuáles no, mecanismos... bueno, la mascarilla, la higiene, el distanciamiento, mecanismos de burbuja para separar las salas de clases y se elaboraron protocolos sanitarios junto al Ministerio de Salud. Pero lo hicimos, en vez de hacer un protocolo nacional fuimos elaborando protocolos acordes a los colegios que veíamos que estaban en mejor condición de volver a clases, y se produjo en ese contexto un llamado que fue muy positivo, que fue el llamado del alcalde Petero. Petero Edmunds, así es conocido, que es el alcalde de Rapa Nui, que nos dice que la isla quiere volver a clases, y para nosotros obviamente era un lugar ideal, porque la isla no tenía contagios en ese momento y, por lo tanto, empezamos a preparar todos estos protocolos, pero concentrados en lo que era el retorno a clases en Rapa Nui, estamos hablando de junio del año 2020. Lo trabajamos con él, lo trabajó con las comunidades; teníamos inquietudes, no sabíamos si iba a ser una noticia bien recibida o mal recibida por la ciudadanía, lo presentamos al Consejo Asesor: es más, pensábamos que salud... porque había varios consejos asesores, pero que el Consejo Asesor de Salud iba a estar muy de acuerdo, porque no había contagios, y nos surgieron una serie de otras dificultades, porque la gente de la isla tenía susto, había muy poca información, algunos pensaban que el virus surgía como de debajo de las piedras, era una cosa muy difícil. Entonces, con mucha coordinación con los alcaldes, con esas comunidades, hicimos reuniones por Zoom con todo el consejo; la isla, además, es muy particular, porque en el Consejo Municipal participa la isla completa, la transmiten por radio, entonces se ge-

nera un ambiente, y el 1 de julio se inician las clases presenciales en la isla, y fue una gran noticia. Y de ahí empezamos a replicar ese modelo en otros lugares, usando ya la experiencia de la isla como un referente: mira, Rapa Nui, que tiene estas características y lo hizo de esta forma, Juan Fernández, Puerto Harris, que conversábamos; Timaukel más al sur; el alcalde Marcelo Santana, que hizo un gran esfuerzo en Ibáñez, en la Región de Aysén; fueron surgiendo liderazgos que entendieron que era posible y el equipo del Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación fuimos trabajando para generarles a esos liderazgos las mejores condiciones para que pudiesen también transmitir, y eso derivó en que ya en septiembre dimos el paso siguiente, que esto que se ha hecho a nivel local y que de alguna manera nosotros habíamos promovido de forma local, porque ya había colegios en la Región Metropolitana que habían empezado a volver, lo anunciamos como términos masivos.

Este es el protocolo nacional, que ciertamente era el mismo a nivel local, no había grandes diferencias de cuáles eran las exigencias que había que cumplir. Se anunció un protocolo nacional; hicimos antes de eso unos procesos de participación muy amplios, habíamos formado un Consejo Asesor abramos las escuelas y surge entonces desde el punto de vista nacional y fue para nosotros muy importante, porque de alguna manera, como esto era políticamente... para educación fue muy complejo darnos cuenta de que la medida del cierre en las escuelas era una medida que era celebrada, nosotros queríamos romper una medida que en el fondo tenía un amplio apoyo en la ciudadanía. Entonces era muy contraintuitivo desde el punto de vista de las escuelas si uno quiere decir, pero era fundamental dentro del punto de vista tanto sanitario como pedagógico. Entonces, si bien todos nos apoyaban en lo que estábamos haciendo la verdad, y eso quedó en evidencia, lo hicimos bastante solos. Lo hicimos bastante solos porque el esfuerzo... y está bien, no es una queja, pero

el esfuerzo cayó directamente en quienes teníamos a cargo el sistema educativo, y mirado con distancia habría sido ciertamente a lo mejor más ágil el proceso de apertura si hubiese habido una mirada más global, pero partimos ahí: en septiembre se anunció el Paso a Paso y eso fue generando y nos fijamos un objetivo: terminemos el año escolar 2020 con la mayor cantidad de cursos posibles, y nos pusimos ciertos focos, que los alumnos de cuarto medio pudiesen terminar su año todos juntos por ejemplo, que los alumnos de la formación técnico-profesional pudiesen volver a los talleres, que los niños más pequeños tuviesen instancias para poder aprender a leer.

Y terminamos el año 2020 con algo así como 25% de ese segmento con experiencias de apertura, lo que ahora uno dice claro, muy poquito, pero en ese momento fue fundamental, porque además esa experiencia ya nos permitía, para el resto del país, ya no teníamos que hacer referencia a cómo lo hacía Francia, cómo lo hace Alemania, cómo lo hizo España, sino que podíamos decir 'así lo está haciendo Chile': nuestros colegios se han preparado y planteado los objetivos de esa manera, si usted quiere entender cómo se hace hable con este señor director que está muy dispuesto a transmitirle su experiencia; armamos instancias de asesoría desde el Ministerio de Educación, apoyado con una serie de recursos: kits sanitarios, mascarillas, alcohol, distribuimos todos esos kits sanitarios... esto también es anecdótico, uno empieza a acordarse de cosas: nosotros el primer intento por volver a clases, como no se sabía de la evolución de la pandemia, esperábamos en mayo poder volver a clases con algunos grupos de manera gradual, y por lo tanto, hicimos un esfuerzo enorme por distribuir kits sanitarios a todo el país en esa fecha, mayo, junio, julio, agosto, y en el fondo el equipo se sacó las pestañas para que llegaran las mascarillas, el alcohol, los escudos faciales, etc., con la esperanza de que iban a ser recibidos y esto iba a generar un impulso, pero una vez más ese impulso no se generó, entonces es interesante

ver cómo los equipos estaban siempre a mil y el mundo se movía a otra velocidad de alguna manera.

Bueno, terminamos con un proceso de apertura muy incipiente, la lógica era hacerlo de forma gradual, voluntaria; era voluntario para los colegios abrir, era voluntario para los alumnos asistir, pero nos permitió recoger una experiencia que fue muy valiosa. Y luego, el 2021 aparece la vacuna, aparece la vacuna en enero, Chile... esto es un dato mundial, Chile fue pionero en el esfuerzo que hizo el gobierno por contar con vacunas, fue fundamental, el Ministerio de Salud en particular y se empezaron los procesos, primero selectivos de vacunación y luego los procesos masivos, y nosotros el 15 de febrero anunciamos que a los profesores, a los asistentes de la educación, educadoras de párvulos se les iba a dar preferencia en el proceso de vacunación, porque además era una exigencia que el gremio nos hacía; no obstante el resto del mundo estaba volviendo a clases sin vacunación, pero en este caso se les dio preferencia, que es bien importante recordarlo, porque en ese momento acceder a la vacuna era, como lo era hoy día, pero en ese momento con mucha más fuerza, un elemento de tremenda seguridad para el que tenía el privilegio de recibirla.

**LD:** Y un bien muy escaso.

**RF:** Un bien escaso, y se privilegió sin distinción de edad, había un calendario por edades, pero se puso dentro de las prioridades a los profesores. Y ahí fue interesante, porque el país empezó a captar de que la educación era muy importante, que volver a clases era realmente importante y que, si se les entregaba a un grupo de personas un acceso privilegiado a la vacuna, era porque de parte de ellos se esperaba alguna respuesta. Y optamos, era una decisión que ya teníamos de antes, y ahí partir el año escolar 2021 sobre la base de estos mismos protocolos que habíamos elaborado, pero con una lógica masiva: siempre gradual, siempre

voluntaria, pero masiva, ya no era un trabajo específico con algunas comunas, se instaló con fuerza y se generó un consenso y hubo una reunión en La Moneda, presidida por Sebastián Piñera, y donde asistió la entonces presidenta del Colegio Médico, Izkia Siches, futura muy pronta a asumir como ministra del Interior; el presidente del Colegio de Profesores, representantes de UNESCO, UNICEF, sostenedores, alcaldes, personas del mundo de la pediatría, y donde quedó en evidencia que volver a clases era un imperativo y que había que hacer todos los esfuerzos para lograrlo. En ese tiempo, junto con la vacuna, la pandemia estaba en un momento de mayor control... ya me pierdo si habíamos entrado a la segunda o tercera ola, no, estábamos entrando, y se generó una cosa que fue súper interesante para nosotros: por supuesto muchos se resistieron, el Colegio de Profesores no obstante haber asistido a esa reunión, luego se desdijo de su posición y empezó a poner nuevas exigencias, nosotros ya habíamos cumplido con todo lo que nos estaban pidiendo, y se generó un peak de aperturas; Chile tiene 9.500 colegios, logramos en esas dos primeras semanas de marzo que se abrieran del orden de 5.000, 5.500 en todas las comunas donde era posible, donde no había cuarentena, pero a las dos o tres semanas vuelve una ola y las comunas donde los colegios estaban abiertos pasan a cuarentena, el Paso a Paso en ese momento impedía que en una comuna en cuarentena los colegios estuvieran abiertos, y fue una marcha atrás tremenda, que además generó políticamente de nuevo un conflicto, surgieron proyectos de ley para que los colegios no pudieran abrirse y nosotros mantuvimos de nuevo nuestra posición de mantenerlos abiertos, donde se pudiese. Y fuimos trabajando con el Ministerio de Salud para identificar mayores espacios de apertura. Pasó un período... hay que revisar las fechas, pero uno o dos meses, donde parte importante del país volvió a estar en cuarentena, y pasó ahí un elemento clave, que los apoderados ahí durante esas dos semanas tuvieron la oportunidad de enviar a sus hijos a clases y los propios niños que fueron a clases, ellos empe-

zaron a exigir que volvieran a clases, y la queja entonces ya no era por qué no lo abren, era por qué me lo volvieron a cerrar, y eso nos permitió hacer un trabajo también incipiente, porque no estoy diciendo que todo Chile hubiese salido a la calle a exigir esto, pero surgieron movimientos, uno que se llamaba Escuelas Abiertas, el mundo de la pediatría tomó un poco más de posición con esto, la Defensoría de la Niñez nos colaboró mucho en fijar una posición en beneficio de los niños, y lo importante de mantener las escuelas abiertas, y se fueron generando nuevos cambios en el paso a paso y a medida que el paso a paso se iba modificando, donde nosotros teníamos un objetivo que era, cumpliendo con todas las medidas sanitarias, con la tranquilidad de que los protocolos eran efectivos, ir generando espacios de apertura.

Entonces, por ejemplo, se anunció que si un colegio ya había funcionado en cuarentena podía seguir funcionando con una comuna en cuarentena, voluntariamente, pero podía ser. Luego se anunció definitivamente que todos los colegios podían funcionar, incluso si estábamos en cuarentena, y a lo largo ya del segundo semestre del año 2021 empezaron a pasar nuevas cosas: se incorporó la vacuna en octubre para los niños y nos atrevimos a dar un paso adicional, siempre con mucha gradualidad y mucha flexibilidad, manteniendo la voluntariedad para las familias, dijimos 'los colegios tienen que estar abiertos'. Los papás podrán escoger, pero los colegios tienen que estar, y pasamos a un paso siguiente que se estableció una obligación muy razonable, de que los sostenedores cumplieren con su obligación de tener los establecimientos abiertos. Y también, a medida que avanzaba la vacunación, de ir ampliando las posibilidades de que más alumnos pudiesen entrar a una misma sala de clases: en ese contexto terminamos el año 2021 siendo uno de los pocos países de Latinoamérica y el Caribe con todo su sistema escolar abierto, con una asistencia evidentemente al alza, con un 65% de asistencia, cuando en junio era de un 35% de asistencia promedio, y con una mirada mucho

más positiva de que este esfuerzo no solo era necesario, sino que, además, era posible.

Ahora, esta es la parte bonita del trabajo. La parte compleja es que mientras hacíamos todo este esfuerzo se presentaron proyectos de ley que impedían abrir los colegios, se presentaron recursos de protección que pretendían cerrar colegios que ya estaban abiertos, como, por ejemplo, lo hizo el alcalde Sharp en Valparaíso, se presentó una acusación constitucional en contra de quien habla, promovida directamente por los dirigentes del Colegio de Profesores y respaldada por toda la oposición... no por toda, porque después votaron en contra varios, que a lo que apuntaba era que mientras los colegios abrían se acusaba al ministro por promover la apertura, con una lógica totalmente contraintuitiva y generando una distorsión en fijar las prioridades del país: nosotros estábamos convencidos de lo que estábamos haciendo y, lamentablemente, y hoy día de alguna manera se demuestra, parte importante de quienes en ese entonces se opusieron yo creo que tuvieron el mismo convencimiento y no fueron capaces de expresarlo a tiempo; hoy día la situación es distinta, estamos muy pronto a iniciar el año escolar, existe el mismo consenso técnico respecto a que abrir los colegios es fundamental desde el punto de vista sanitario, desde el punto de vista pedagógico, pero, además, existe un consenso político.

El Presidente electo, pronto a asumir, ha señalado que las escuelas deben estar abiertas; el futuro ministro de Educación ha confirmado lo que el Presidente electo ha dicho; los alcaldes que hasta antes de las elecciones se resistían a abrir los colegios hoy día señalan con orgullo que están preparados para cumplirlo, y son exactamente las mismas exigencias que existían un año atrás. Una reacción tardía, una reacción que significó por mucho tiempo dejar fuera a niños de un lugar fundamental para ellos, pero una reacción que hoy día es muy favorable, que permite que efecti-

vamente una política fundamental para el desarrollo de nuestros niños se pueda concretar.

**LD:** Raúl, ¿podrías hacer como una reflexión personal de lo que significó para ti la acusación constitucional?

**RF:** La acusación constitucional que se presentó en mi contra yo creo que es muy interesante como fenómeno político, porque en el fondo hay que distinguir dos cosas: lo que significa para uno, que voy a entrar a eso, y lo que significa en términos globales en un momento de crisis del país. Puede sonar un lugar común, pero las crisis definen efectivamente el comportamiento de las personas, y una de las cosas que surgen en momentos de crisis es a quiénes están por las soluciones y quiénes están por profundizarlas con otros objetivos. El instrumento de la acusación constitucional de alguna manera apuntó a profundizar una crisis; nadie puede pretender que era un instrumento que apuntaba a salir de un problema, porque precisamente la acusación se formuló, y hay declaraciones expresas de los diputados que la presentaron, ante la insistencia del ministro por volver a clases: si un ministro nos insiste en volver a clases, lo que tiene que hacer es irse voluntariamente, no necesita que lo acusen para dejar el cargo. Nosotros, y lo hemos conversado, hicimos ese trabajo con mucha insistencia y con mucha convicción, y con mucha claridad de qué era lo que el país efectivamente necesitaba, y asumiendo todos los costos de ir en contra de una medida que, en términos de apreciación popular, tenía respaldo, que era el cierre de las escuelas, y lo hicimos porque estábamos convencidos de que si no cumplíamos con ese rol de manera segura, cumpliendo con todas las expectativas de poder hacer la apertura de clases estábamos fallándole al país.

Y una primera reflexión de esa acusación es que, desde el punto de vista político, hubo un grupo importante, afortunadamente

no mayoritario, que estuvo dispuesto a darle al país la señal de que el esfuerzo de volver a clases era irrelevante y eso es lo más doloroso de ese proceso. En lo personal, probablemente porque después de todo este tiempo uno está un poco más curtido, no fue un proceso doloroso, porque la acusación no hizo más que confirmar mis convicciones y confirmar que lo que estábamos haciendo era lo correcto, en el sentido de que lo hicimos sin dejarnos llevar por pulsiones populistas o por presiones de ciertos grupos de poder, gremiales o que capturan ciertos espacios. Fuimos libres en seguir adelante con nuestras convicciones y, por lo tanto, si bien las acusaciones se ganan o se pierden y tienen que ver muchas veces más con equilibrios políticos, permitió y marcó un punto de inflexión una vez que se rechazó en la Cámara de Diputados, darle a entender a la ciudadanía que lo que estábamos haciendo era un esfuerzo fundamental y que la mayoría del Congreso en ese tiempo entendió la magnitud del esfuerzo. Lo que pasó ahí es que la mayoría, es decir, tanto diputados de gobierno como diputados de oposición, a quienes agradezco que hayan hecho ese análisis, entendió que teníamos que trabajar con este objetivo, y que no podíamos seguir interrumpiendo un propósito que era fundamental. Por supuesto que la parte negativa de esto tiene que ver con que un grupo importante de un sector de oposición no fue capaz de identificar la magnitud del problema que el sistema de educación estaba viviendo, y por obtener un rédito político optó por dar sistemáticamente señales que perjudicaban a los alumnos, y eso es triste, porque en el fondo te muestra la peor cara de la política, que, a mi juicio, es una actividad noble. Pero, en síntesis, en lo personal para mí no significó, para mí fue un desvío de tiempo, que habría sido mucho más valioso destinarlo a profundizar los esfuerzos para lograr el objetivo, que en definitiva también se logró.

**LD:** Quiera empezar a redondear los temas. Hablemos de nuevo sobre los liderazgos. ¿Qué liderazgos quisieras destacar a la hora

de revisar lo vivido en la pandemia?

**RF:** Sí, los liderazgos son fundamentales, y uno puede destacar liderazgos en una amplísima gama o capa de liderazgos, desde lo más concreto, lo más local: los profesores, los asistentes de la educación, los directores de las escuelas, sostenedores, apoderados y alumnos: todos, que en un contexto tan difícil, donde el miedo era una constante y donde reaccionar al miedo era particularmente complejo, ¿cierto? Se atrevieron a dar un paso más, se atrevieron a sacar la voz, a poner su esfuerzo, su capacidad hacia lo que toda la evidencia mostraba que era el paso siguiente; estamos hablando del proceso de apertura. Para cada una de esas personas era difícil de razonar, nosotros lo vivíamos: un profesor decía que quería volver, otro grupo importante que tenía capturada la voz de los docentes y lo criticaban, si un papá decía que quería volver, en el matinal le decían que era un irresponsable, si un alumno decía que quería volver lo trataban de inconsciente o que tenía una actitud propia de la inmadurez de la edad, si un director decía que quería volver tenía que enfrentarse a otros pares que lo acusaban no solo de tomar, a su juicio, era una actitud irresponsable, sino que de ponerle presión a que luego ellos tenían que seguir el mismo ejemplo; si un sostenedor, un alcalde o un establecimiento particular subvencionado o particular pagado quería volver a clases generaba también en sus pares una reacción, y la misma presión también, de manera que nosotros, como autoridades del Ministerio de Educación, decidíamos a diario, pero para la cual estamos de alguna manera preparados, esta gama de elementos fundamentales la recibió con mucha más fuerza, sin tener que asumir la obligación de resistir a la presión; esos liderazgos fueron para mí fundamentales, ¿por qué? Porque la autoridad que resiste a la presión está ejerciendo su rol, el ciudadano que tiene otras preocupaciones y que es capaz de dar un paso frente a la presión social, sabiendo que está haciendo lo correcto, es particularmente meritorio, esa es una gran capa.

Una segunda capa tiene que ver con quienes precisamente teníamos la obligación de asumir liderazgos, y eso es mucho más complejo, porque ahí está, uno podría decir, el sentido del bien, que por supuesto es muy valioso y nos vamos a referir en particular a algunos de ellos, pero ahí tenemos la cara contradictoria, porque yo entiendo a un padre que frente al temor tome la decisión de no enviar a su hijo a clases si no tiene claridad de lo que va a ocurrir, y es comprensible. Pero no es comprensible un alcalde, que tiene la obligación de gestionar los establecimientos que, teniendo la misma evidencia que el Ministerio de Educación, teniendo total claridad del efecto negativo que significaba no volver a clases, no fue capaz de asumir su rol. Entonces tenemos, por un lado, los liderazgos naturales que surgen y la falta de liderazgo de quienes tenían la obligación de asumir un rol: ahí hay alcaldes, parlamentarios, dirigentes gremiales que incluso optaron por obstaculizar procesos, sabiendo que por esa vía generaban un miedo, pero obtenían un rédito político. Existen, y nuevamente puedo hacer una lista; lamentablemente, en una lista uno siempre deja gente fuera que se acuerda, pero hay gente que son y fueron relevantes en asumir ese liderazgo, y quiero poner aquí particularmente el foco en ciertas personas que estaban en la oposición, porque de alguna manera ellos tenían una llave, que era la llave de mostrarles a sus pares que el esfuerzo que se estaba haciendo era el esfuerzo equivocado: destaco por ejemplo a la alcaldesa Carolina Leitaó, alcaldesa de Peñalolén, una comuna que es compleja para administrar, porque tiene una amplia vulnerabilidad en ciertos sectores, que ella entendió que este era el esfuerzo y nos acompañó; destaco en esto, por ejemplo, a Patricia Muñoz, que tuvo un rol muy complejo como defensora de la Niñez, con quien podemos tener miles de diferencias, pero asumió en esto un rol importante, dar una señal para defender el interés de los niños de que retornar a clases era fundamental; el mundo de la epidemiología que ayudó muchísimo, el mundo de la investigación, todos los que formaron parte del Consejo Asesor o en las escuelas, donde te-

nemos muchas diferencias políticas, organismos internacionales... no quiero nombrarlos uno a uno, porque van a quedar fuera, pero está disponible ahí, todos los que participaron ahí que fueron capaces de poner su cara, su rostro para apoyar una política que en términos populares en ese momento no tenía buena recepción. Y particularmente también el Ministerio de Salud y específicamente Paula Daza, que tuvo en esto... de partida tuvo un factor de continuidad política de salud, estuvo con dos ministros durante la pandemia y Paula siempre tuvo un compromiso con las prioridades; yo creo que eso es bien interesante: priorizar es una labor de un líder, y si uno ve, por ejemplo, desde el punto de vista del mundo de la salud, era muy fácil para los expertos de la salud poner solo ese aspecto del control de la pandemia como la única función a manejar, y Paula fue capaz de entender que, siendo esa su prioridad personal, existían una serie de otros lineamientos en los cuales había que trabajar, las personas con las que había que coordinarse para lograr que, en un contexto de control sanitario, los chilenos tuviesen el máximo bienestar posible, y se lo agradezco muchísimo, porque creo que marcó ahí un punto fundamental en un contexto que para ella no era simple, porque el mundo sanitario fue muy duro en contra de las políticas del Ministerio de Salud, que han demostrado haber sido muy efectivas, y por lo tanto, ella estuvo ahí muy presente. El Presidente también oyó siempre el retorno a clases y permitió que esta fuese una política que se estaba haciendo, sobre todo en la interna: las distintas miradas en el fondo dentro del gobierno y los distintos intereses que había que publicar y que no era un tema complejo, y en ese sentido la educación siempre tuvo un rol prioritario, aunque el trabajo hacia afuera, digamos, recayó directamente, y me atrevo a decir casi exclusivamente, en lo que fue el Ministerio de Educación.

**LD:** Si comparamos con otros países de América Latina, ¿cómo evaluarías el caso chileno a la hora de continuar con la educación?

**RF:** El trabajo que hicimos nosotros en materia de continuidad del sistema educativo fue muy bien valorado por el resto de los países de Latinoamérica; de hecho, nosotros tuvimos contacto permanente con ministros de Perú, de Colombia mucho, de Argentina en su momento y los organismos internacionales que tuvimos mucha colaboración de UNESCO y UNICEF, nos permitían también generar lazos obviamente para compartir la mejor experiencia y todos destacan, y UNESCO en particular, el rol de liderazgo que tuvo Chile para posicionar este objetivo; esto es difícil de medirlo por resultados, porque obviamente es un trabajo muy in crescendo, va de a poco, pero, por ejemplo, en el área de educación del Banco Mundial siempre destacó a Chile como un país pionero en fijar un objetivo y no abandonarlo. Yo creo que eso es muy relevante, porque además los resultados se fueron produciendo a la luz de haberse fijado ese objetivo, y de hecho terminó Chile siendo uno de los pocos países de Latinoamérica y el Caribe con sus escuelas totalmente abiertas en 2021, lo que muestra que haberse propuesto el objetivo que tenía un natural resultado que en este caso fue muy positivo también.

**LD:** Para ir cerrando esta conversación quisiera preguntarte: mirando hacia atrás, ¿cuál recuerdas como el momento más complejo?

**RF:** Yo creo que el momento más complejo fue el principio de todo, fue ese domingo en que en cadena nacional a mí me tocó anunciar el cierre y suspensión de clases presenciales, y un momento bastante solo, porque de ahí me fui a mi casa y había que empezar a administrar un mundo de absoluta incertidumbre, donde había que buscar todas las alternativas posibles, y todo lo que hemos conversado, yo creo que el momento más complejo fue ese, el inicio, fue el inicio, porque es un proyecto para el cual nadie estaba preparado, nadie estaba preparado, y de ahí en adelante obviamente hubo momentos difíciles y yo creo que lo que

ha sido este proceso, lo más complejo ha sido ver las diferencias entre distintas personas y lo lindo que ha sido encontrarse con miles de personas que asumieron una actitud positiva frente a esta situación para poder ir a superarla, y lo más duro fue encontrarse con otros no tanto, pero muy activos, que hicieron todo lo posible para que las cosas no funcionaran bien, eso es.

**LD:** Raúl, ¿cuáles dirías tú que son las lecciones aprendidas en estos dos años de pandemia?

**RF:** A ver, yo creo que son varias cosas. Primero, desde el punto de vista educativo, lo fundamental de no perderse en el objetivo: el bienestar de los niños, su desarrollo integral, su aprendizaje en lo socioemocional, es lo que tiene que concentrar todo el esfuerzo de la política pública, y cada vez que la política pública se desvía de ese objetivo en materia educacional, se equivoca. Lo que pasó durante la pandemia es que vimos eso: muchos desviaron ese objetivo y cometieron un error, porque su trabajo, en definitiva, en el mejor de los casos, no contribuyó al bienestar, y en el peor de los casos contribuyó al deterioro del bienestar de esos niños. Por lo tanto, un primer aprendizaje es que, sobre todo en materia educacional, el centro de toda la acción de cualquier gobierno deben ser los alumnos, los estudiantes, y cómo generamos en torno a ellos las mejores condiciones para que puedan desarrollar al máximo todas sus capacidades. Un poquito más allá, uno aprende que los sistemas necesitan libertad, necesitan autonomía, necesitan espacios; la mejor respuesta que dio el sistema educativo chileno fue gracias a la posibilidad de que, a nivel local, cada uno pudiese reaccionar acorde a su propia realidad: miradas únicas, centralizadoras, totalitarias en términos de cómo se resuelven los problemas, nunca, a mi juicio, son positivas, y la pandemia demostró que estaban muy lejos de ser, en materia educacional, la solución. Lo tercero es que tenemos que ser capaces de complementar el sistema educativo con todo lo que

hemos aprendido durante este tiempo; es decir, todo lo que ha surgido: la capacidad de innovación, la capacidad de utilizar nuevas herramientas, son un enorme complemento para el sistema educativo y hay que ser capaces de sacarles provecho. Y, por último, yo creo que la lección para mí, en lo personal, más importante de la pandemia, es que una vez más se demuestra que la diferencia en todo la hacen las personas, su compromiso, su esfuerzo, su voluntad y la manera en que deciden enfrentar las dificultades. Las dificultades existen y las personas tomamos decisiones respecto de cómo las vamos a enfrentar, y esa decisión, que de alguna manera es la definición más básica de la voluntad: cuando la voluntad se pone detrás de un objetivo noble, los resultados son naturalmente positivos, y si esa voluntad se pone detrás de la necesidad, por ejemplo, de obstaculizar o perjudicar a otros, no funciona y los resultados son extremadamente negativos. Pero más allá de los resultados, el proceso humano de tomar la decisión, de ser parte de la solución y de no ser parte del problema es algo que, durante la pandemia, a mi juicio quedó una vez más ratificado.

**LD:** Para cerrar esta conversación, te quisiera pedir una reflexión de la experiencia vivida durante estos años de pandemia.

**RF:** Yo creo que falta, que hay que dejar pasar el tiempo para poder comprender a cabalidad qué fue lo que vivimos, además desde una posición que a nosotros nos tocó vivir y nosotros vimos que era una oportunidad histórica de ser parte de la toma de decisiones de un país en probablemente uno de los contextos más complejos que le ha tocado vivir, y por lo tanto, hay que dejar pasar el tiempo; a lo mejor para hacer una buena síntesis de lo que hemos hecho. Ahora, con la experiencia de hoy día vivida, yo me quedo primero con el valor de la buena compañía; en lo personal, el irrestricto apoyo familiar, yo no habría podido asumir este desafío si no hubiese tenido el apoyo de mi mujer, de

mis hijos, me habría sido imposible, y es bonito eso, porque de alguna manera la familia asume el cargo contigo, y si bien cada uno tiene su propia actividad profesional o estudiante, ellos son parte del esfuerzo que uno trata de hacer por beneficiar a otros a través de políticas. Entonces la familia tiene todo el derecho a sentirse absolutamente parte del esfuerzo que hemos hecho, y eso es muy bonito, y sin ese compromiso es simplemente imposible, o para mí habría sido imposible. Y lo segundo, en la misma línea: los equipos de trabajo. Uno da la cara, pero el equipo del Ministerio de Educación tiene un nivel de convicción asociado, además, a una capacidad técnica que hizo también muy viable, digamos, todo este proceso. Entonces la reflexión es que cuando uno se siente acompañado y además trabaja sobre la base de convicciones profundas y la experiencia es muy positiva; de hecho, yo me quedo, y lo hemos conversado, yo me quedo mucho y se me vienen a la mente las experiencias positivas, y lo negativo tiende a quedar atrás, porque todo este ambiente de compañía, de protección, de seguridad que te dan la familia y los equipos y las convicciones de trabajar por el bienestar de otros, en el fondo, la verdad que es suficiente. ■