

Entrevista a

# Daniel Contesse

## Investigadora:

**LD:** Loreto Daza

Fecha: 31 de julio del año 2020

**DC:** Bueno, hola Loreto, mi nombre es Daniel Contesse, soy vicerrector de Innovación y Desarrollo de la Universidad. Soy ingeniero civil industrial, exalumno, estudié en la Universidad del Desarrollo en Concepción y, además, tengo estudios de postgrado en Estados Unidos, en el ámbito de Ingeniería y Gestión o Administración.

**LD:** Daniel, partamos desde el principio. ¿Cuáles son tus primeros vínculos con la Universidad del Desarrollo?

**DC:** Yo escuché de la Universidad del Desarrollo cuando era un proyecto que estaba por fundarse, en el seno de los almuerzos en mi casa.

**LD:** Ya.

**DC:** La palabra Universidad del Desarrollo es una palabra que se la escuché a mi padre, que nos contó que un grupo de santiaguinos venía a Concepción a fundar una universidad, dentro de los que estaba gente como Joaquín Lavín y Cristián Larroulet. Y luego de eso mi hermana ingresó a la Universidad, a la primera generación de Arquitectura; mi segunda hermana a la tercera o cuarta generación de Ingeniería Comercial, y luego yo ingresé a la tercera generación de Ingeniería Civil Industrial el año 96.

**LD:** ¿Y qué te hace apostar por este proyecto de la Universidad del Desarrollo?

**DC:** Es una mezcla entre una apuesta familiar, diría que mi padre fue un gran promotor de este proyecto, no solo por nosotros, sino que en la región, y esa promoción se basaba básicamente en una confianza en las personas, porque no había nada: eran ideas, era el nombre de un proyecto. Había una confianza respecto de las personas que estaban detrás de este proyecto, y esa es una confianza que mi padre infundió en mi familia en general, y en el caso más personal, yo tenía claro lo que quería estudiar, tenía alternativas de venirme a Santiago, estudiar en la Universidad de Concepción, que es el paso más tradicional en Concepción, o apostar por este proyecto nuevo: una decisión difícil, muy analizada; dentro de eso me tocó hablar con el entonces rector, don Ernesto Silva Bafalluy, y finalmente hice un voto de confianza, aposté, creí en el proyecto, que era de largo aliento, que yo sabía que me iba a someter a una cosa experimental, porque era ser un alumno de las primeras generaciones, especialmente en mi carrera, pero creía que en el largo plazo iba a ser un proyecto que iba a ser relevante en el país. Y confié, te diría que la confianza fue el punto de quiebre.

**LD:** Perfecto. Daniel, ¿qué nos puedes contar de esa conversación que tuviste con don Ernesto Silva Bafalluy y en qué circunstancias fue?

**DC:** Yo estaba en cuarto medio, no me acuerdo exactamente, porque no tengo una memoria fotográfica, tengo memoria más de conceptos que de circunstancias, pero sí me acuerdo que estaba en cuarto medio; lo que no me acuerdo bien es si yo ya había terminado cuarto medio o estaba en la mitad de cuarto medio, pero bueno, en esa época tenía 17 años, conocía la Universidad por mi hermana, que estaba probablemente en tercero o cuarto de Arquitectura, mi otra hermana que estaba en primer año de Ingeniería Comercial, y yo estaba en este desafío, y básicamente mi decisión tenía que ver con venirme a Santiago o quedarme en la UDD en Concepción, esas eran mis alternativas definitivas, con todos los ires y venires, los pros y los contras de dos miradas que tenía. Y recuerdo que de manera medio patuda, y seguramente fue mi papá el que me consiguió esa entrevista, no lo recuerdo bien, pero tiene que haber sido así, me entrevisté con don Ernesto: un cabro de 17 años de colegio, cuarto medio, si lo miro con retrospectiva es bien patudo, le fui a pedir una audiencia al rector para preguntarle por qué yo tenía que estudiar ahí. Y tengo memorias, tengo imágenes en la cabeza, flashes, y te diría que lo que recuerdo es, bueno, una reunión en su oficina; no sé exactamente dónde estaba su oficina, en el sexto piso..., estaba recién inaugurado o hace muy poco el primer edificio de Ainavillo y él tenía una oficina en el sexto piso, me acuerdo que era una oficina que tenía un sillón, hasta me acuerdo del sillón.

Bueno, y don Ernesto era un gallo grande, imponente, con mucho carácter, y yo no lo conocía, lo conocí en esa reunión. Y no recuerdo la conversación: lo único que sé es la pregunta con la que entré y la respuesta con la que salí. La pregunta con la que entré era por qué tenía que confiar en ese proyecto, y la respuesta con la que salí fue que podía confiar en ese proyecto, yo te diría que ese fue el proceso de la reunión, el resto son imágenes que tengo de él hablándome y el sillón, sentado y cosas de ese estilo.

**LD:** ¿Te tocó ir a alguna charla de admisión en esos tiempos?

**DC:** Sí. Me acuerdo que a mediados de año la Universidad ya en ese tiempo era bastante adelantada, tenía toda esta estrategia de ir a convencer a los alumnos de colegio a estudiar allá, y hacía una táctica: recuerdo que una de esas fue una invitación que nos hicieron a la Universidad, a una charla de Hernán Büchi; estamos hablando del año 95, yo estaba en cuarto medio en el 95; y puede ser el 94 en tercero medio, no recuerdo exactamente, pero creo que fue el 95, y con toda la connotación que significaba Hernán Büchi en ese tiempo. Y me acuerdo de una charla sobre la ingeniería y el futuro, y me acuerdo exactamente que fuimos con compañeros de colegio, nos fueron a buscar, fuimos, y fue una charla que se dio en el auditorio, que todavía existe, el Auditorio 201 de Ainavillo. Y fue interesante..., tampoco me acuerdo mucho, la expresión que recuerdo fue bastante obvia en su momento, pero estaba en cuarto medio con 17 años el 95 y decía 'ustedes van a ser los ingenieros del siglo XXI', y ese fue el concepto que él elaboró en su presentación y fue bastante impactante. Yo me acuerdo que no había tomado una decisión de estudiar ahí, pero sí tenía una buena disposición; me acuerdo que había discusiones entre nuestros compañeros, era un proyecto discutido en el mundo de los colegios, especialmente en un colegio como el mío, que es la Alianza Francesa, en que hay una conexión muy natural con la Universidad de Concepción, entonces era bien discutido esto de la Universidad del Desarrollo como proyecto. En fin, son las cosas que me acuerdo de esa charla y las

conversaciones con mis compañeros y amigos.

**LD:** ¿Y en qué momento decides entrar a estudiar, cómo fue esa decisión?

**DC:** Yo ya tenía a finales del 95, cuando ya terminé el colegio, di mi Prueba de Aptitud, porque en ese tiempo era la Prueba de Aptitud, y yo ya había descartado estudiar en una universidad tradicional penquista, que en ese tiempo eran dos: la Universidad de Concepción y la del Bío-Bío; la del Bío-Bío nunca fue una opción, la opción era la Universidad de Concepción y yo la tenía bastante descartada...

**LD:** Perdón, ¿qué te hacía descartar estas universidades, en qué te fijabas para que decidieras descartarlas?

**DC:** Bueno, es una universidad muy importante en Concepción; todos los penquistas de alguna u otra manera, al menos en esta generación más antigua, de alguna manera crecimos en la Universidad de Concepción: yo fui a la Universidad de Concepción cuando tenía como cinco años, porque yo fui al jardín infantil de la Universidad de Concepción: mi mamá es parvularia y era profesora del jardín infantil de la Universidad de Concepción, así que esa fue la primera universidad a la que fui cuando era un infante; mi padre fue miembro del directorio algún tiempo. Era una universidad muy importante en Concepción, vinculada a la masonería; la masonería en Concepción es muy relevante, la ciudad en términos urbanísticos está marcada por la universidad, aprendí a andar en bicicleta en la Universidad de Concepción, ese es el lugar donde los penquistas van a aprender a andar en bicicleta, tiene un campus maravilloso. Entonces es una cosa curiosa, porque siendo una universidad muy importante en mi vida, yo desconfiaba mucho... tal vez era una cosa ideológica, y lo digo abierta y transparentemente, yo desconfío en general de proyectos que tienen una lógica excesivamente colectivista, y yo creo que la Universidad de Concepción tiene mucho de eso y creo que el tiempo me ha dado la razón, porque técnicamente es una universidad privada, pero tiene la lógica de una universidad estatal, con todos los beneficios que eso tiene, creo que los tiene, como por ejemplo los grados de diversidad e integración que tiene son tremendamente interesantes, y son cosas que yo valoro, y son pérdidas que hice en algún minuto en tomar una opción. Pero para mí tenían prioridad en ese minuto dos cosas diría yo: la calidad de la educación que yo iba a recibir y la apuesta de largo plazo respecto de lo relevante. Y por una cuestión que no tengo problema en reconocer, de carácter ideológico, mi apuesta fue por la Universidad del Desarrollo. O sea, estaba en la etapa en que había descartado la Universidad de Concepción: mi apuesta fue que si me quedo en Concepción, me quedo en la Universidad del Desarrollo, y voy a apostar por este proyecto con los costos y beneficios que tiene, y los costos eran: que era riesgoso, que era un proyecto desconocido, incierto, no sabíamos en qué podía terminar la Universidad del Desarrollo; había también costos reputacionales, yo era buen alumno en el colegio y me fue bien en la Prueba de Aptitud, había que tomar una decisión de carácter de decir que vengo de un colegio con ciertas características, explicarles a tu gente, a tu colegio, a tus compañeros de por qué estaba tomando esta opción cuando lo lógico era irse a la Universidad de Concepción, en ese tiempo no era tan normal venirse a Santiago, entonces los buenos alumnos, los candidatos a ser buenos ingenieros se iban a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, que es una tremenda Facultad de Ingeniería.

Era raro esto, pero bueno, esa era mi mirada, y eso me tocó discutirlo mucho con mis amigos y compañeros, y mucha incompreensión

---

ante mi decisión. Entonces, descartada la Universidad de Concepción me acuerdo que di mi prueba, me fue bien, y después en ese tiempo lo que había que hacer era que uno postulaba a las universidades; entonces postulé, y las universidades privadas no estaban en el sistema, era un tema paralelo, entonces me acuerdo que postulé a la Universidad Católica de Santiago en primer lugar y a la Universidad de Concepción en segundo lugar, y bueno, si el puntaje me da y el corte me da, quedo en la Católica y ahí tengo un problema, porque tengo que tomar una decisión, si el puntaje no me da no tengo problema, porque voy a quedar en la Universidad de Concepción y ahí yo ya tengo la decisión tomada y con esto no tengo problema. Y me acuerdo que ese verano me fui a mochilear con un amigo al sur, ese año fui a la Carretera Austral, entremedio salieron los puntajes; el papá de este amigo trabajaba en la U. de Conce, entonces tenía información antes de tiempo de los puntajes, y volvimos y nos tenían la información, a mí me fue bien, creo que eso fue a principios de febrero o algo así, y en ese tiempo mi papá quería que yo me fuera a la Universidad Católica, entonces me presionó en el buen sentido de la palabra, porque siempre respetó mi decisión, pero él me daba su opinión con fuerza y él pensaba que era una buena idea que yo me viniera a Santiago.

Y me acuerdo que un día de febrero había que tomar una decisión, porque yo ya estaba en las listas de la Universidad Católica... ah, no dije que había quedado seleccionado en la Universidad Católica, y me acuerdo que tenía mucha inquietud, mucha angustia respecto de dejar mi casa, dejar mi ciudad... Yo, haciendo una mirada de introspección, mirando hacia atrás a ese niño de 17 años, en ese tiempo 18 recién cumplidos, yo diría que era un cabro muy maduro desde el punto de vista intelectual, pero muy inmaduro desde el punto de vista de lo emocional, y yo creo que reconocía eso, por lo tanto, yo tenía miedo de dejar mi zona de confort, al revés de lo que muchos cabros quieren, que es salir de la casa; en mi caso, me sentía muy cómodo en mi casa, con mis amigos, con mi círculo, probablemente era una persona más introvertida, entonces en un momento de angustia finalmente dije no me voy, y me acuerdo que conversé con mi papá esa noche y le dije que mi decisión es quedarme, veamos cómo funciona esto, y si las cosas no funcionan doy la prueba de nuevo y el próximo año me voy a Santiago, y una vez que mi papá escuchó mi decisión la respetó completamente y me dijo 'mañana nos vamos a matricular'. Y así fue, al día siguiente estaba matriculado en la Universidad del Desarrollo.

**LD:** Y para esos años, ¿la Universidad del Desarrollo entregaba becas? Porque tú eras un buen alumno que había entrado a la Católica, que habías optado por la UDD, ¿qué opciones te dieron a ti?

**DC:** Las becas en ese tiempo, lo que yo recuerdo, era una cuestión bien novedosa; existía la cultura de la beca socioeconómica en el contexto de las universidades en general: tú tenías beca en la medida que necesitabas, estaba este tema de la asistencia social y postulabas a becas de ese tipo en las universidades tradicionales. Pero no había mucho, o tal vez nada, asociado a una beca por el solo hecho de ser buen alumno: tú podías ser un súper buen alumno, pero si podías pagar no tenías beca en ninguna parte. Y la Universidad del Desarrollo, que ha sido pionera en muchas cosas, fue pionera en eso: decir no solamente voy a becar a los que pueden, voy a tratar de becar a los buenos alumnos, porque quiero buenos alumnos. Y lanzó algo que en ese momento fue bastante revolucionario, que hoy sería bastante ridículo... no estoy seguro, pero que los alumnos con 750 puntos para arriba tenías algo así como un 50% de descuento en el arancel del primer año, eso era.

**LD:** Claro, que hoy es irrisorio eso.

**DC:** O sea, hoy un alumno sobre 700 puntos en esta Universidad estudia gratis toda la carrera y tiene una beca adicional encima, un estipendio u otra cosa, no me acuerdo qué es. Imagínate, en ese tiempo el puntaje era más alto, era 750, y era la mitad y solo el primer año, y de ahí en adelante tenías que pelear por una beca académica, pero con tus notas, no importaba si habías tenido buen puntaje o no. Pero en ese minuto era una oferta que no podías rechazar y era atractiva, entonces sí, entré becado a la Universidad en ese primer año, y los años siguientes mantuve una beca, creo que la beca bajaba al 25% si estabas en cierto percentil para arriba de tus compañeros y yo mantuve la beca porque fui buen alumno en la Universidad también, pero la beca solo duró el primer año, la beca de Prueba de Aptitud.

**LD:** Daniel, entras a la Universidad. Cuéntanos cómo era la facultad en esos años, las autoridades, cómo era la relación con las autoridades, cómo fue tu experiencia.

**DC:** Era una facultad muy pequeña la mía en particular. Yo era la tercera generación, por lo tanto, los más viejos, mis compañeros más viejos llevaban dos años, había dos generaciones antes que yo, los más viejos habían terminado segundo, estaban entrando a tercero cuando yo estaba entrando a primero. Era una facultad pequeña, recuerdo que estaba ubicada en el segundo piso del edificio de Ainavillo, la parte antigua del edificio, y el director de carrera era Pedro Silva Riquelme, había entrado hacía poco a la Universidad, no me acuerdo si hacía uno o dos años. Era una facultad que en ese momento no tenía un decano, no me acuerdo con exactitud, pero creo que tenía a un director, un administrativo, una secretaria y tal vez un profesor de matemáticas, y no creo que mucho más, cuatro oficinas, y eso sería, un laboratorio de física o algo así, entonces las otras generaciones iban a un laboratorio en otra parte que arrendaban, creo que fui la primera generación que tuvo un laboratorio in situ. Así que era una facultad bastante precaria en ese sentido, cuestión que yo sabía, estaba consciente de eso y fue parte de la decisión, parte de la apuesta; la Universidad de Concepción tiene un monstruo de Facultad de Ingeniería, tiene una Facultad de Ingeniería con varios departamentos y con una cantidad de laboratorios e infraestructura y campus que están venidos un poco a menos pero desde el punto de vista del estándar, tienen un estándar de clase mundial. O sea, la infraestructura, el cuerpo académico de la Universidad de Concepción tiene un estándar de clase mundial, y yo opté por una facultad que tenía tres pelagatos, dos oficinas y eso. Pero era una facultad ordenadita, funcionaba bien, tenía súper claro lo que tenía que hacer, estaba bien programada, había buenos profesores, se hacían las clases, nos dedicábamos a estudiar, entonces a mí me daba tranquilidad de lo que yo estaba buscando, funcionaba.

**LD:** Y en cierta forma tú apostaste por esta facultad que decías que de aquí tienen que salir buenas ideas. ¿Qué pasaba con las buenas ideas en esa Universidad que todavía era chiquitita, en esa facultad en el fondo? ¿Qué cosas se te ocurrían?

**DC:** Yo diría que en ese tiempo uno tenía que mirar más a la Universidad que a la facultad, porque la facultad era tan pequeña y la Universidad era tan pequeña, que al final era muy indivisible, al final era un solo barco que era la Universidad, y yo diría que esas son las cosas que me atrajeron del proyecto: era un proyecto que era bastante audaz, era bastante ágil, era bastante ambicioso, y eso se

notaba en que se veía que era un proyecto que progresaba, que avanzaba rápido, porque fue un proyecto que empezó siendo cero, pero la tasa de progreso era muy notable en las cosas que hacía la Universidad en términos de decisiones que tomó en infraestructura en ese tiempo, que en términos relativos a hoy día se ven pequeñas, pero en esos tiempos fueron grandes pasos, grandes decisiones que fueron dándole tranquilidad a la gente como mi familia, que apostó por este proyecto, había una confirmación: es una Universidad que se destacaba por eso, se destacaba por tener una gran red de profesores, una parte de Concepción, una parte traída de Santiago, gente conocida en los aviones de LAN Chile en ese momento, venían llenos de profesores que venían a hacer clases a Concepción, y ese era uno de los atributos en una provincia como Concepción, que tiene una cierta tensión, un cierto odio a la capital, pero es como un odio falso, es como una admiración al mismo tiempo, entonces cualquier cosa que venga de Santiago la rechazo y la odio, pero al mismo tiempo la amo y la adopto. Entonces esto de que vinieran profesores de Santiago, ejecutivos, personas de renombre, esto también de que la Universidad en ese tiempo, en los 90 principalmente, jugaba un rol bien interesante de generar, era un espacio de discusión pública, era donde se llevaba a personajes interesantes, se producían conversaciones, presentaciones, Cristián Larroulet todo lo que hizo en ese tiempo; Joaquín Lavín, el mismo Ernesto Silva, Hernán Büchi, en fin, personajes. Entonces la Universidad era como un start-up, esa es mi sensación, y éramos todos fundadores de la start-up: algunos eran fundadores que hacían la pega y nosotros éramos fundadores que estábamos de clientes, pero éramos clientes fundadores, pongámoslo así. Y ese creo que era un poco el espíritu que se vivía en la Universidad.

**LD:** ¿Y cómo era tu vínculo con las autoridades de la época, en esa Universidad chiquitita, que era un start-up, cuál era la receptividad que había de las autoridades frente a la crítica, si tú querías aportar algo?

**DC:** La Universidad desde su origen, y eso se mantiene, guardando las proporciones por la complejidad que tiene hoy día, pero siempre tuvo un espíritu, diría yo, de mucha receptividad a los alumnos, especialmente en los alumnos que se distinguían, porque venían a hacer una contribución y que estaban preocupados y había una familia detrás interesada en el proyecto. Entonces, yo diría que siempre fue muy fácil el acceso, siempre hubo mucho encuentro, mucha conversación, mucha presencia de las autoridades: hasta el día de hoy, el rector está presente en todas las ceremonias de titulación, y eso tiene que ver con el origen, eso es una característica distintiva, y cada facultad tiene su propia graduación hasta el día de hoy; en otras universidades hacen hasta graduaciones masivas o delegan en el prorector o en el vicerrector, a veces ni siquiera, a veces el puro decano.

Entonces, una presencia bien permanente, y además recordemos que estamos hablando de un tiempo en que las autoridades máximas de la Universidad primero trabajaban a tiempo parcial en la Universidad, y segundo viajaban, estaban algunos días: el caso de Federico Valdés eran dos días a la semana en Concepción, y en el caso de Ernesto Silva, con suerte un día. Entonces, con toda esa participación parcial limitada, creo yo que había una presencia muy fuerte. Entonces a mí por distintas razones me tocó interactuar con ellos durante mi vida estudiantil, porque además era una familia involucrada, entonces me tocaban puntos de interacción distintos, pero había mucho espacio para plantear cosas, para conversar: las buenas, las malas, las lindas, las feas, y desde el rector para abajo, siempre una política de puertas abiertas.

**LD:** Siendo estudiante, tu siguiente etapa en la Universidad del Desarrollo, siendo alumno de Ingeniería, empiezas a trabajar en Admisión. ¿Cómo se desarrolla ese capítulo en tu vida?

**DC:** Sí, claro, yo estaba en sexto año, creo que fue a principios de sexto año. Yo siempre creí, y sigo creyendo mucho en el proyecto, y creo que el tiempo ha confirmado que este es un proyecto muy potente, lo que no significa que uno no sea crítico en el mismo ánimo, en el ánimo de decir que hay cosas que corregir, porque este tiene que ser un proyecto ganador, hay cosas que se pueden hacer mejor o cosas que realmente se están haciendo mal, y además, cuando uno es joven, probablemente es más crítico todavía, uno tiene el derecho a ser crítico, porque no le ha ganado a nadie, pero no te pueden cobrar eso de que no le has ganado a nadie porque eres chico, después cuando eres más viejo no puedes ser tan crítico, porque ¿a quién le has ganado? Y no vale la excusa de que no eres joven, entonces cuando uno tiene esa edad tiene algunos permisos para ser más rudo. Y yo tengo que reconocer que siempre he sido muy crítico, muy apoyador, muy comprometido con el proyecto de la Universidad y la facultad, me he jugado a concho, así que me quedé, pero también muy crítico. Y yo era muy crítico de la Facultad de Ingeniería como proyecto, pensaba que había muchos ángulos que mejorarle, y recuerdo que yo entré a la facultad y no había decano, después el primer decano, el Sr. Widowski, a quien no conocí mucho, duró muy poco, después vino un segundo decano que se llamaba Juan Claudio López, que se dedicó un poco más de tiempo, y cuando yo estaba en el último año de la carrera hubo un cambio de decano y se fue Juan Claudio López y entró un decano que se llama Pablo Ihnen, que era un personaje del círculo de Joaquín, de Ernesto, es un Chicago Boy: es un ingeniero, pero estudió economía en Chicago. Y me acuerdo que hubo una reunión en una de sus primeras idas a Concepción, una reunión con los alumnos para escuchar la opinión, y por una razón que nunca voy a saber a esta altura, a esa reunión a mí no me convocaron, a pesar de que era un alumno relevante, viene de cerca la recomendación, pero la verdad es que era un buen alumno, reconocido, había sido líder en cuestiones de trabajos de verano, había participado en los centros de alumnos, en fin, tenía una cierta posición, y no me invitaron porque era crítico; a lo mejor eran las circunstancias, pero yo supe de esta reunión y me metí en esta reunión, y mi lógica era que yo quiero participar de esta reunión porque entiendo que viene un nuevo decano, y entiendo que prácticamente me voy, era mi último año, creo que es la oportunidad de contar lo que yo pienso, las cosas que son buenas, son malas, y no me acuerdo exactamente el contenido de la reunión, pero sí recuerdo una sensación de que tuve una voz fuerte en esa reunión y fui muy participante de esta reunión.

Y fue ex profeso, porque me acuerdo que terminó la reunión y dije 'bueno, ya está, cumplí, me voy, me siento liberado, asumí la responsabilidad, hice lo que pude'. Y recuerdo que estábamos terminando el primer semestre..., me acuerdo que a la semana siguiente o algo así me pide una reunión el nuevo decano, y en esa reunión él me dice que le encantaría que yo me viniera a trabajar a la Universidad con él, que tomara el cargo de Admisión, y pensando en que yo me pudiera ir a estudiar afuera, tal como le había tocado a él la oportunidad en algún momento, que pensara en eso en un periodo de dos o tres años; yo estaba en sexto año de la Universidad, estaba terminando mis ramos, al semestre siguiente había que tomar una prueba, no hay dónde perderse, este es un trabajo bien, entretenido, acá mismo, me gano mis lucas y ahí vemos. Nunca fui mucho de planificar yo, así como planificar mi futuro, mi carrera, no, y esta oportunidad la tomé. Y así fue, entré y mi primer cargo en la Universidad fue un trabajo ni siquiera contratado, me acuerdo que fue boleteando, porque aún era estudiante y partí siendo coordinador de Admisión de la Facultad de Ingeniería en Concepción, esa fue mi primera pega. Y ahí hubo un cambio estructural, una nueva directora de carrera, Pablo como nuevo decano, hubo algunos

cambios más y esa fue mi primera pega, coordinador de Admisión.

**LD:** Y terminas la carrera y después partes a estudiar a Estados Unidos, entiendo.

**DC:** Sí, lo que pasó ahí fue que ese año terminé mi carrera y compatibilicé, trabajaba media jornada en Admisión y la otra media jornada estudiaba; terminé y en enero empecé a trabajar full time ya contratado, creo que fue el año 2002, si no me equivoco. Entonces ahí formalmente comencé a trabajar en la Universidad, el 1 de enero de 2002, probablemente la historia en Recursos Humanos dice que ahí parte mi vínculo laboral con la Universidad. E inmediatamente yo me pongo a buscar entonces en este proyecto qué voy a hacer; empecé a estudiar el tema de las universidades, me puse a estudiar inglés, porque en ese tiempo no hablaba tanto inglés, venía de un colegio francés, mientras seguía trabajando. Y pasó un año y medio a partir de ahí, dos años desde que partí trabajando, y en agosto de 2003 yo fui a estudiar a Estados Unidos. Y ahí dejo la Universidad, o sea mantengo el vínculo, porque estaba la promesa de volver, porque me fui becado, pero entrego mi cargo y me voy a estudiar un Máster en Ingeniería.

**LD:** Daniel, y cuando partes vas becado por la Universidad del Desarrollo, ¿dejas algo cerrado de lo que vas a hacer a tu vuelta? Está todo por hacerse.

**DC:** A ver, yo fui de los primeros experimentos de beca, la Universidad no tenía mucho una política... no es que tuviera mucho, no tenía una política. Me acuerdo que en esa época el vicerrector económico era Álvaro Muñoz, y toda esta cuestión la conversé con Pablo y con el rector en ese tiempo, Ernesto Silva. Y bueno, empecé a ver universidades y qué sé yo, postulé, quedé en un par, elegí la universidad que quería, y me acuerdo que Álvaro Muñoz me dice 'veamos el tema de la beca, hazte un cuadrito', todavía lo tengo por ahí, un Excel, para que me digas más o menos cuánta plata vas a gastar, yo no tenía idea, así que armé el cuadrito con una estimación de cuánto me iba a costar vivir, todavía me acuerdo que me cuestionó una cuestión, listo no hay problema, y se hizo la beca, no había contrato, y después me hicieron firmar un contrato a propósito de mi beca, y yo en esa oportunidad, y tengo que reconocer que sigo siendo así, y tiene cosas buenas y cosas malas, nunca he sido de tener una ruta, lo que pasa es que yo voy allá. Entonces cada día tiene su afán, más cuando eres joven todavía y el mundo está a tus pies y tienes infinitas posibilidades, a mí lo que me importaba era aprovechar bien la oportunidad de ir a estudiar, y a la vuelta, bueno, ahí veremos lo que la Universidad determine: no tenía ninguna opción, no estaba casado, no tenía hijos, vivía con mis papás, era puro ganar. Así que me fui así nomás.

**LD:** ¿Y desde qué momento y cómo empiezas a proyectarte profesionalmente en la Universidad del Desarrollo?

**DC:** Ese es un continuo, hay ciertos hitos, pero es un continuo. Lo que pasó ahí es que en ese tiempo yo tenía o tengo un perfil, pero tengo un perfil un poquito de niño mateo, para ponerlo en términos figurativos, no es el típico; de hecho, no fui el mejor alumno en mi colegio, en la Universidad sí era como el mejor alumno o el segundo, en el colegio yo me destacaba, pero no era el mejor alumno, entonces no soy exactamente el perfil mateo, pero sí en el sentido de que soy estudioso, me gusta el conocimiento, siempre he sido profesor, me gusta hacer clases. Entonces, sin saber mucho yo pensé que mi perfilamiento iba a ser académico, entonces me fui a este



programa en Estados Unidos que era un máster, pero pensando en el doctorado, que era una opción, sin saber mucho qué significaba un doctorado tampoco, yo tenía 22 años o algo así, además había estudiado en una universidad como la Universidad del Desarrollo, que en ese momento no era una universidad muy profundamente académica, entonces tampoco tenía referencias internas, no había programas de maestría, menos doctorado e investigación, era un college: para efectos prácticos, yo estudié en un college, pero mi intuición era que me gustaba hacer clases, me estoy quedando en una universidad, me estoy yendo a estudiar al extranjero, parece que el carril de lo académico puede ser una perspectiva. Me fui a hacer esta maestría pensando que podía tener una continuidad hacia doctorado, como haciendo la maestría y viendo a mis compañeros de doctorado dije 'no sé si lo del doctorado es lo mío' y me volví, terminé el máster y me volví. Y antes de que volviera me pidieron que tomara la dirección de la carrera.

**LD:** ¿Quién te lo pide?

**DC:** Yo creo que en ese tiempo la conversación fue con Pablo Ihnen y con Nora Auth, Nora era la directora y pasó a tomar un cargo de vicedecanatura, Pablo seguía siendo el decano en ese tiempo, yo creo que las conversaciones fueron con ellos; me acuerdo haber conversado con don Ernesto también a la vuelta, pero no me acuerdo si mientras estaba en Estados Unidos, no me acuerdo bien. Y volví, tomé la dirección de carrera, ahí empecé a interactuar bastante más con don Ernesto, era una cosa curiosa en ese tiempo, era muy start-up esto, había dos jefes antes que él: la Nora, que era mi jefa directa; estaba Pablo, que era el decano, y después estaba el rector. Pero don Ernesto era una máquina, era un start-up y hablábamos mucho y me llamaba a su oficina, y cuando iba a Concepción me citaba y conversábamos y me escribía y comentamos, era una relación muy fluida.

**LD:** ¿Qué le importaba a don Ernesto y de qué se preocupaba?

**DC:** Era una máquina y él tenía una hipótesis completamente correcta de que lo importante era que la Universidad siguiera creciendo y creciendo muy rápido, su obsesión era cómo crecíamos más rápido, entonces cómo encontrábamos nuevas carreras, nuevos programas, más alumnos, más infraestructura para poder contratar más profesores: don Ernesto era un hombre de negocios y, por lo tanto, su aproximación no era la del académico pensante en el sentido de decir 'hagamos una universidad para el conocimiento', no, no, aquí lo que hay que hacer es que esta cuestión funcione y que vuele, vuele alto, vuele rápido, y para eso hay que tomar decisiones y gestionar, entonces era muy presionador y de cómo hacemos esto y cómo avanzamos, cómo tenemos más alumnos: en fin, te sacaba la mugre, te apretaba, una Universidad que era precaria en términos relativos, era muy joven.

Bueno, entonces tomé esta posición de director de carrera en el 2005, en ese tiempo Santiago ya era un proyecto relevante, ya habían pasado cuatro o cinco años, seis tal vez de la Universidad con presencia en Santiago, entonces la facultad ya era bicidual, entonces el decano ya compartía su tiempo, había un director de carrera en Santiago también, yo estaba en Concepción, se había ampliado un poco la capacidad de la Universidad, en fin. Y bueno, lo que pasó es que al año siguiente don Ernesto me pidió que también tomara la dirección de carrera en Santiago, entonces empecé a tener un rol en las dos sedes; yo me acuerdo que el 2005 venía un día a Santiago, vivía en Concepción con mis papás en ese tiempo, el 2006 empecé a venir dos días, el 2007 creo que ya venía tres días, el

2008 me arrendé un departamento y me vine a vivir acá, me empecé a venir de Concepción, el 2008 me casé también; mi señora es de Concepción pero cuando nos casamos vivimos en Santiago, nunca vivimos en Concepción. Y lo que pasó en ese tiempo es que mi carrera académica se frustró por las circunstancias de la vida y las mías también, no es que me las hayan frustrado, yo mismo las frustré: me fui dando cuenta de que, entre cómo se fueron dando las cosas y que yo no le puse más tinca, no desarrollé una carrera académica en el sentido clásico de la palabra, mi única experiencia académica en rigor era ser profesor, lo sigo siendo, es una de las cosas que me encantan; siempre cuando me preguntan ¿qué eres? Yo soy profesor, esa es una muletilla que tengo yo, porque siento que es lo que más me gusta a mí, lo que más me gusta es ser profesor. Pero no académico en el sentido de investigador, no en el sentido de doctor, en fin, yo hice un intento de postulación a doctorado por ahí el 2006-2007, porque me había quedado con el bichito este, pero nunca seguí ese proceso y lo abandoné. Y el bicho siempre está, yo tengo cierto interés en el mundo del conocimiento, en la investigación, pero no me veo dedicado a la investigación, soy tal vez demasiado ansioso para dedicarme a la investigación. Bueno, entonces lo que ahí pasó es que se fue diluyendo esto de la carrera académica y se transformó más en una carrera de gestión académica, que es distinto, y yo en ese tiempo tenía 26, 27, 28 años y no me hacía muchas preguntas de futuro, pero ya el 2008 me casé, ya llevaba siete años trabajando en la Universidad o algo así y de repente los cerebros funcionan, empiezan hacer preguntas en las neuronas que no necesariamente las habías pensado, y lo que ocurrió es que... Ah, lo que pasa es que empecé a entrar fuerte el tema de innovación en la facultad, empezamos a darnos cuenta de que ese podía ser un ángulo para tomar, así como la Facultad de Economía tenía el emprendimiento, nosotros la innovación, nosotros como Facultad de Ingeniería buscábamos desarrollar una estrategia de diferenciación para potenciar la facultad, esas eran cosas que conversaba mucho con don Ernesto, me acuerdo haber hecho una presentación por ahí por el 2007 a una mesa donde me acuerdo que estaban Sergio Hernández, Federico Valdés, Ernesto Silva, haber ido a presentar un documento que yo preparé sobre innovación; en fin, ese era el tipo de cosas que ocurrían.

Entonces, en algún minuto yo me cansé un poquitito de ser director de carrera, porque es una pega muy desgastante, ya llevaba cuatro años y le pedí al decano y al rector cambiar mi rol a crear un área de innovación en la facultad, y creé la Dirección de Innovación, que hasta el día de hoy existe, y me transformé en el director de Innovación. Y poco tiempo después de que ocurrió eso, me salto aquí varias etapas, pero para no hacerlo tan largo, me acuerdo que Pablo había dejado de ser decano el 2006, se volvió a la industria, que esa es su naturaleza, y él se convirtió en director del Grupo Von Appen. Y por ahí en el 2008-2009, el 2009 me llamó, me vino a ver y me dijo: 'Estamos buscando gente joven, estamos haciendo un reciclaje en el grupo y nos gustaría saber si te interesa, piensas quedarte en la Universidad, hacer una carrera más ejecutiva y que aquí hay una buena oportunidad'. Me acuerdo que le dije que era súper interesante y era un momento especial, porque me estoy haciendo preguntas de más largo aliento, ya no desarrollé una carrera académica, estoy pensando qué hago, me gusta la Universidad, en fin: estoy súper abierto a escuchar cosas, pero ¿te hago una sugerencia? Anda a hablar con don Ernesto, dije, porque trabajaste para él, hay una lealtad y yo me siento incómodo y creo que tú también de tener esta conversación sin su anuencia. Me dijo: 'Sí, tienes toda la razón. Déjame llamarlo y después seguimos'. Me acuerdo que la semana siguiente me dice que llamó a Ernesto, así que gracias por el consejo y lo siento, pero hasta aquí llegó la conversa. Lo que pasó es que a los 30 segundos sonó el teléfono de Ernesto Silva y dijo 'vente para acá'; yo estaba en Santiago ya y me citó a su oficina, que está un poquito más allá: '¿Cómo es esto que te quieres ir? ¿Cómo es esta cuestión de que te quieres ir de la Universidad? Por qué no me has contado'. En fin, yo le dije: "No me quiero ir, Ernesto, me encanta mi trabajo, pero, no sé, debo haber tenido 27 años en ese

tiempo y estoy pensando en lo que hago, dónde voy”. Bueno, y tuvimos una larga conversa y esa conversa termina en que le digo feliz de quedarme acá, pero tengo que desarrollar una carrera distinta, un perfil académico y un espacio para generar una carrera más de gestión, lo que pasa es que tengo que pensar, y al final me dijo que si te quieres ir está bien, te puedo ayudar a instalarte en un buen lugar afuera, pero piénsalo, y qué sé yo, y no me acuerdo muy bien cómo fue la conversa, pero le dije que había un tema con el que me quedé con la bala pasada, una segunda pasada por Estados Unidos; al principio era un doctorado, pero está más bien descartado, entonces si me voy a proyectar en esta Universidad en la parte de gestión me gustaría prepararme para la gestión académica; soy ingeniero de formación, lo mío son los modelos matemáticos y me estoy yendo al modelo de la gestión, me gustaría estudiar cosas más asociadas a los negocios y la gestión, y hay un programa que he estado mirando, que es el que hizo Federico Valdés.

Cuento corto: ahí entré en conversaciones con Federico Valdés, y para hacer la historia corta, terminé postulando a ese programa, terminé aceptado y le planteé a Ernesto que encantado de seguir en la Universidad, pero que le pedía apoyo para poder hacer esta pasada, que era una pasada corta de un año, para prepararme un poco y volver a lo que él me dijera. Y eso fue más o menos lo que pasó en la evolución de mi carrera, para pasar desde una lógica de lo más académico a una lógica más de gestión.

**LD:** Perfecto. Antes de irte a tus estudios a Stanford tú eres director de carrera de Santiago/Concepción. Por aquellos años, estamos hablando del 2006-2008, ¿todavía seguía siendo una Universidad joven? ¿Cómo eran los aseguramientos de la calidad, había señales de que ya era una Universidad que estaba madurando?

**DC:** Claro, sí. Esto es bien continuo, en el año 2004 fue el año en que se inauguró el campus de San Carlos de Apoquindo, eso fue un hito tan importante. A ver, primero la apertura en Santiago el año 99, si no me equivoco, el 2000; segundo, la apertura de la Facultad de Medicina el 2001 fue un hito muy importante, tercero la apertura de este campus en San Carlos de Apoquindo. Entonces a esa fecha, si le ponemos 2007-2008, claro, ya tenía una cosa muy distinta a la que yo conocí como alumno, una Universidad con infraestructura, con proyectos grandes, que se estaba metiendo en el tema de la investigación, se había creado el Instituto de Ciencias... sí, creo que se llamaba así, que lo lideraba Paulette Congette en ese tiempo, de la Facultad de Medicina, entonces esta Universidad no tenía pantalones largos, pero ya tenía bermudas y ya era un proyecto universitario, y lo que había pasado es que había girado con mucha fuerza a enfatizar Santiago, se había hecho evidente algo que Ernesto había dicho hacía tiempo, que los espacios de crecimiento y oportunidad estaban acá en Santiago y no en Concepción, este era el lugar donde teníamos que potenciar el proyecto si queríamos tener un proyecto nacional potente. El tiempo le dio toda la razón y claro, había más complejidad, se habían abierto muchas carreras, facultades, había infraestructura: en Concepción se había seguido creciendo, el año 2005 se había inaugurado la clínica, la clínica que se llama Ernesto Silva Bafalluy, que es la clínica del área de la salud y que había abierto por ahí por el 2003, 2004 el área de Salud en Concepción, y eso también hizo mucho cambiar la sede de Concepción. Hasta antes de eso, sin Santiago y sin Salud, era volver al punto de que Concepción era un college: era Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, Periodismo, Arquitectura, Derecho y... no me acuerdo, era una más, y puro pregrado, algo de postgrado por ahí con la Facultad de Economía y Negocios, era una cosa muy pequeña, muy testimonial, y en cinco o 10 años abre en Santiago, abre un área de Salud en Concepción, un área de Salud en Santiago se asocia a la Clínica Alemana, abre el campus de San Carlos de Apoquindo, construye la clínica en Concepción, entonces en 10 años la

Universidad se transformó, y me tocó vivirlo de adentro, fue muy bonito eso.

**LD:** Y en esa Universidad que se estaba transformando, ¿cuánta autonomía tenías tú para marcar tu sello dirigiendo esta carrera?

**DC:** Mucha, porque todavía estábamos... cosa curiosa: uno recuerda cosas interesantes, hasta no hace mucho tiempo y... depende de la facultad, pero en el caso de Ingeniería por ejemplo, hasta el 2010, han pasado 10 años, pero tampoco es el siglo pasado, los decanos eran part-time, en Ingeniería los últimos dos decanos han sido full time: el actual, que es Fernando Rojas, full time, y José Manuel Robles. José Manuel entró a ser decano el año 2010 y hasta antes de él los decanos eran part-time, entonces los que estábamos aquí en la Universidad, y eso produce una cosa interesante... y por eso hasta el día de hoy se nota, se va a ir diluyendo con el tiempo, pero hay un vestigio ahí, que es que estaba la alta dirección, que era el rector, que ya había dado el paso de ser full time, ya llevaba un buen rato full time, desde que se abrió Santiago o un poquito después, y después la siguiente etapa del full time eran los directores, los decanos eran una cosa más testimonial, había que tener un decano, porque había que tener un nombre más potente, una marca en la industria, pero como las finanzas no alcanzaban se les pagaba un poquitito de horas.

**LD:** Le daba credibilidad, en el fondo.

**DC:** Sí, pero la pega la hacía el rector con sus directores, entonces la reunión más importante por siglos fue la reunión de directores, que por mucho tiempo la presidió el rector de la Universidad; a mí me tocó estar en esa reunión mucho tiempo. Era una reunión semanal donde el rector se juntaba con todos los directores de la Universidad y ahí se discutía todo, el resto era el cerebro de don Ernesto: o sea, tú pasabas del cerebro de don Ernesto a la reunión de él con sus directores. Y esa era la Universidad, y ahí se discutía de admisión, del futuro, del pasado, del presente, de la estrategia y del niño que se cayó en el patio, y eso no hace tanto tiempo; claro, desde el 2010 en adelante se empieza ya definitivamente a profesionalizar la cosa de los decanos, se institucionaliza esta cosa de los decanos, no existían las reuniones de decanos, el Consejo de Decanos no existía; cambia el rector, Federico le pone una impronta distinta, pero esos son los últimos 10 años no más.

**LD:** Claro, claro. ¿Y cuán desafiante fue para ti, siendo director de carrera en las dos sedes, mantener el mismo nivel de calidad educativa en Concepción y en Santiago?

**DC:** Era difícil, porque eran muy distintos, había cosas muy distintas, mejores y peores en ambos lados: en Concepción teníamos los mejores alumnos, en Concepción ya teníamos recorrido, teníamos prestigio, la Facultad de Ingeniería había hecho especialmente una buena pega, a principios de los 2000 ya había consolidado un cierto prestigio y reputación; Santiago era como un bicho nuevo y con unos competidores terribles hasta el día de hoy, al lado la Universidad de los Andes y más allá la Universidad Adolfo Ibáñez, y para qué decir las tradicionales. En Concepción había una cultura muy fuerte, había un grupo muy consolidado, un muy buen equipo, un tremendo equipo había en Concepción, gente muy comprometida con el proyecto, conocían el proyecto desde los orígenes, con mucha convicción respecto de lo que había que hacer, con mucho fiato y alineamiento, Santiago no: Santiago era gente... lo estoy exagerando y

no es ningún pecado, pero gente aparecida, no tenía ningún vínculo emocional, mucha rotación en Santiago, por mucho tiempo no se logró un anclaje de gente con historia, con dificultades en admisión, pero por otro lado sabíamos que el espacio para hacer estaba acá, entonces existía esa tensión. Entonces, esto pasaba no solo en la Facultad de Ingeniería, pasaba a nivel general, con matices y énfasis distintos, pero es bastante parecido, y hay resabios de eso, esas cosas marcan, hasta el día de hoy nosotros hablamos de que muchas veces los procesos están mejor pensados y dirigidos en Concepción y se traspasan a Santiago, pero Santiago es donde la Universidad crece, inventa, innova y se desarrolla, pero tiene esta maquinita, este mecanismo de reloj suizo en Concepción, que hace que las cosas funcionen; está la Florencia con su equipo y todas las cosas ordenaditas y eso viene de esa época, la época en que Concepción hizo la pega de crear una universidad y Santiago se montó sobre esa estructura para escalar una universidad, y eso fue muy patente en los 2000. Entonces esa era una tensión que se vivía, y esa fue una de las razones por las cuales dentro de las decisiones que tomó Ernesto me pidió a mí que yo fuera director de Santiago, que yo tenía la cultura penquista, entonces él esperaba que yo pudiera traspasar un poquitito de eso a una carrera incipiente en Santiago.

**LD:** Uno de los hitos que también empiezas a desarrollar es investigar el mundo de la innovación para la Facultad de Ingeniería, ¿verdad? ¿Cómo se gesta esa idea de ingresar el concepto de innovación, con quién trabajas ese concepto?

**DC:** Mira, ese concepto yo diría ya de manera seria en términos de 'pensé que' surge a partir de que otro personaje de la Facultad de Ingeniería, que hasta el día de hoy está y que trabaja conmigo, Carlos Varela, se fue también a estudiar becado, hizo un camino parecido y distinto al mío, se fue a trabajar a la Universidad, de hecho me reemplazó a mí en Admisión cuando yo me fui a estudiar, y después se fue a Columbia, y me acuerdo que lo fui a ver el 2006 y me habló de este tema de la innovación, y rápidamente cayó sobre maduro que era un tema que teníamos que mirar, porque le venía de cajón a la Universidad; lo interesante, estamos hablando del año 2007, a pesar de que el concepto de innovación es antiguo, diría que en ese tiempo empezó a reflotar, son olas, son ondas que vuelven a reflotar, como la inteligencia artificial: la gente piensa que es un concepto nuevo, pero la inteligencia artificial fue acuñada en el año 57, lo mismo acá. Y en ese momento se estaba generando un momentum mundial en torno al tema de la innovación, y diría ahí que fue un tema que empezamos a conversar. Carlos volvió a la Universidad, volvió a Ingeniería, después se fue a trabajar a lo que se llamaba en ese momento el Centro de Innovación y Emprendimiento, se creó este centro que estaba un poquito al alero de la Facultad de Economía, después me transformé en el director de Innovación, entonces siempre estábamos pululando en torno al tema de la innovación. Y, por lo tanto, ahí fue madurando la idea, el tema del emprendimiento, y fue un ancla para la Facultad de Ingeniería y también había otros dándole vuelta al tema, ahí distingo yo como la raíz más explícita del término de innovación.

**LD:** Y ahí es donde haces esta presentación a don Ernesto, a Federico. ¿Y qué pasó?

**DC:** Lo que pasa es que nosotros en esta discusión sobre innovación empezamos a estudiar el tema, empezamos a comentar con otros, viajamos y qué sé yo... Ahí lo que ocurrió fue una cosa interesante: Carlos hizo un primer contacto con la gente de Stanford, él se fue a graduar a Columbia y dijo que existe algo que se llama Global Innovation Tournament, GIT, que era un concurso de innovación mundial hecho a través de internet, estamos hablando del año 2007-2008, entonces era una cuestión bastante novedosa en ese minuto,

y hay una famosa profesora, Tina Seelig, que lleva esto y me gustaría ir a verla. Entonces anda a graduarte a Columbia, en Nueva York, te tomas un avión a la otra costa, trabajas en San Francisco y pídele una reunión. Carlos fue, le pidió la reunión, dijo: 'Soy Carlos Varela, de la Universidad del Desarrollo, me encantaría hacer el Global Innovation Tournament en Chile'. Fantástico, y esta profesora es una persona súper creativa, súper loca, entonces enganchó altiro y Carlos también un poco loco, entonces engancharon altiro. Y empezamos a elaborar, y descubrimos que en Stanford había este tema de la innovación, la interdisciplina, descubrimos que había una cosa llamada la D-School, una cosa muy incipiente en ese tema y una experiencia social que es DIO, una empresa de diseño, y que habían empezado a conceptualizar el mundo de MAC, había vuelto Steve Jobs a MAC, habían salido los iPhone, los iPhone salieron el 2007 si no me equivoco, entonces estaba todo este mundo del diseño mezclado con la innovación, con la experiencia del usuario, la usabilidad, las tecnologías, entonces algo aquí tenemos que agarrar nosotros, y convergimos rápidamente que había un concepto en la innovación y articular tres disciplinas, que son las tecnologías o ingeniería, la disciplina de los negocios y la disciplina del diseño, entonces empezamos a elaborar un poco este concepto. Al mismo tiempo estaba la Facultad de Diseño pensando algunas cosas, porque la facultad de Diseño tenía la amenaza en ese tiempo de que la Adolfo Ibáñez va a abrir Diseño, entonces Ernesto le había pedido a la Ale 'piénsate en estas cosas'. Nosotros ya habíamos establecido un vínculo con Stanford y no me acuerdo exactamente cómo llegamos a converger con la Ale y empezamos a elaborar en conjunto un proyecto desde Ingeniería yo, y ella desde Diseño, ella era decana de Diseño, en torno a inventar algo que juntara el mundo de la Ingeniería y el mundo del Diseño para armar algo en torno a la innovación y tener, definitivamente, un proyecto serio en innovación. Hasta antes de eso te diría que la innovación era un testimonio, un juego, el proyecto enfocado era en serio, y entonces convocamos a un equipo e invitamos a la Facultad de Negocios, porque era la tercera pata de esa idea. Y convocamos a una comisión, se integró Varela me acuerdo, estaba la Ale, estaba yo, Sergio y no me acuerdo quién más, y empezamos a elaborar una idea, se llamaba Proyecto X, no tenía nombre. Y prontamente convergimos en lo que hoy se conoce como I-CUBO, el Instituto de Innovación Interdisciplinaria, que fue un proyecto que elaboramos en torno a armar un grupo de personas que pudiera cruzar estas tres facultades y que ayudara a elaborar proyectos, programas, actividades en torno a innovación, siendo el primero y más emblemático, y que lo sigue siendo hasta hoy, el famoso D-LAB, que es un programa de este I-CUBO. Y claro, lo que pasó en paralelo con eso es que seguimos avanzando con Stanford y creamos una... cuento corto: Carlos siguió cultivando la relación con Tina y con el área de Tina, que en ese momento era el Stanford Technology Ventures Program, ese era su reducto, y Carlos logró convencer a Tina de traer a Chile los exámenes REE-LA; en ese tiempo era algo que Tina organizaba una vez al año en distintas partes del mundo, que se juntara toda la gente que enseñaba emprendimiento y discutiendo sobre emprendimiento y LA era el capítulo latinoamericano, y Carlos fue con Sergio Hernández al lago Tahoe e hizo una propuesta para que la próxima versión fuera en Chile, y se consiguió que fuera en Chile; si no me equivoco fue el 2009 que se hizo en Chile. Carlos organizó todo esto desde el Centro de Emprendimiento e Innovación, se organizó en las Termas de Chillán con Tina Seeling, y nosotros dijimos por qué no hacemos una alianza con ellos. Y cuento corto: después de este REE-LA, Tina se quedó unos días con nosotros, la llevamos a pasear, la llevamos al sur, a Huilo-Huilo, y ahí estuvimos trabajando con ella y la convencimos de un proyecto conjunto, y no sé si lo estoy poniendo bien en la cronología, pero junto a eso seguimos trabajando el proyecto I-CUBO y se lo presentamos a Federico Valdés. Y Federico Valdés nos pidió que elaboráramos más la idea, se la presentáramos al Consejo Directivo; se lo presentamos al Consejo Directivo, me acuerdo en la sala antigua del Consejo Directivo: estaba don Ernesto, estaba Federico, estaba el Consejo Directivo y presentamos este proyecto incipiente, pero que todavía se llamaba Proyecto X, y que se iba a conformar esta área y lo que necesitáramos, y el Consejo Directivo lo aprobó, y junto con esa aprobación vino el tema de establecer una instancia formal de

colaboración con Stanford y ahí cerramos la alianza, eso fue el 2009-2010, el 2009.

**LD:** Daniel, ¿y cuáles crees tú que fueron las características de la Universidad del Desarrollo que articularon para que la innovación tomara fuerza? Porque toda esta historia que cuentas tú es bastante increíble en el fondo, entonces qué permitió que se dieran todas estas cosas.

**DC:** Yo creo que las cosas en la vida, en general, se desarrollan por una mezcla de circunstancias, visión, espacio y personas, y creo que eso fue lo que ocurrió acá... y ni siquiera las tengo pensadas, a ver si soy capaz de reproducir lo que te dije. Circunstancias: bueno, todo esto que ocurrió con Stanford, lo que empujó a Carlos, que la Tina haya enganchado y que se haya subido al avión, que Carlos haya levantado la mano en el Lake Tahoe y que haya querido traer este evento para acá, que haya resultado, circunstancias. Después visión: esta es una Universidad que siempre ha tenido una visión, es una mezcla entre visión e instinto de supervivencia; es decir, si nosotros no hacemos algo distinto, si no hacemos algo potente no vamos a cumplir lo que queremos hacer, no vamos a lograr nuestro propósito: esta Universidad nació, el tiempo dirá si se logró o no, pero en la vida uno tiene que tener propósitos, te puede ir bien o te puede ir mal, pero tienes que tener propósitos, y esta Universidad nació para hacer algo importante, y eso ha marcado la vida de la Universidad, y eso no significa que nos haya ido bien, yo creo que sí, pero habrá que verlo, y lo importante es que tuvo propósito desde el principio, este es un niño que nació grande y, por lo tanto, siempre estuvo esta aspiración, y muy marcada por sus líderes, especialmente por don Ernesto, pero por sus fundadores en general, de dar peleas grandes, y de hacer cosas distintas, y jugarse, y tomar riesgos, y hacer cosas de agrandados, y hacer cosas que incluso fueran más allá de las razonables, de las que nos daban las capacidades, y apostar siempre a que somos capaces de hacer cosas más importantes de las que teóricamente podemos hacer, y esa es una visión. Después el espacio: va muy mezclado con la visión, esta es una Universidad que permite, es una organización imperfecta, como todas, está llena de seres humanos imperfectos, como todas, y uno podría hacer un listado de cosas que funcionan mal, como todas las organizaciones, pero en términos relativos esta es una Universidad que genera un montón de espacio y que tiene oxígeno, que tiene válvula de salida, que da espacio para que las plantas crezcan y se desarrollen orgánicamente, no es un cubo donde terminas, que no podías sacar la mano por la ventana, si quieres sacar la mano por la ventana se puede, está bien abrir la ventana, un poco más, un poco menos, pero esa es mi experiencia personal, así que diría que el espacio estaba, era fértil el terreno, y al final esto sin personas no va a ninguna parte, y aquí se produjo una conjunción de talentos, de personas, de liderazgos, de visión, de capacidades de trabajo, de compromiso, es notable, y hay un listado de personas que sigue participando en distintos modos y distintas etapas que ha hecho que esto se ha convertido en algo relevante para la Universidad.

**LD:** Vamos a la última etapa tuya en la Universidad del Desarrollo, que es que en agosto de 2010 tú te vas a Stanford finalmente, nuevamente becado por la Universidad del Desarrollo. ¿Cómo se desarrolla esa última etapa, ese inicio de la última etapa?

**DC:** En Ingeniería era el director de Innovación, estaba muy metido en este proyecto de I-CUBO a esa altura, nosotros ya estábamos piloteando algunas cosas como D-Lab y cursos de innovación, en ese tiempo no había cursos de innovación, ahora sí, pero en ese entonces no había ni un curso de innovación, entonces las primeras cosas que hicimos fue dictar algunos cursos de innovación, algunas actividades de innovación y empezar a diseñar lo que era el D-Lab, lo otro lo hicimos en relación con Stanford, mientras yo estaba postulando y viendo si me iba o no me iba. Bueno, cuento corto: como en febrero de 2010 o en enero de 2010 decidía que me iba, me aceptaron, decidí que me iba, hubo el terremoto entremedio y fue todo un momentum y el resto del año estuve entre trabajando y

preparándome para irme, Carlos volvió a la Facultad de Ingeniería y me reemplazó como director de Innovación y tomó el liderazgo de i-CUBO mientras no estaba, y yo me fui desde la Facultad de Ingeniería, otra vez, igual que la vez anterior: sin ningún proyecto, me fui nomás y sin pedir nada y tampoco sin esperar nada...

**LD:** Perdón, esta vez no presentaste un Excel con tus gastos para la beca.

**DC:** Buena pregunta. Yo creo que... no lo sé, no lo recuerdo fíjate, ni siquiera me acuerdo cómo fue la negociación, me acuerdo que en la anterior me fui con Álvaro Muñoz, esta tiene que haber sido con Federico Valdés, y no me acuerdo bien de ese momento, probablemente sí tuve que haber presentado algo. Esto sí recuerdo: ya había una política, había ciertos contratos y reglas del juego establecidos de cómo eran las becas. Y me fui, y en ese tiempo estaba de decano Lionel Sotomayor, que iba como de salida ya, pero me fui antes de que él saliera creo, sé que don Ernesto estaba buscando decano y yo conversaba mucho con él, me llamaba, teníamos mucha interacción con él en su oficina, me acuerdo mucho, me llamaba por teléfono, era un gallo que preguntaba mucha opinión, después por supuesto que él resolvía y no te preguntaba, pero sí le gustaba escuchar la opinión de las personas antes de tomar decisiones, y a mí me preguntaba hartito. Y me fui a la aventura nomás, casado con mi señora nos fuimos embarazados de nuestra primera hija y, como te digo, sin ninguna claridad, y le dije a don Ernesto que me voy, y estamos conversando... tratando de resetear neuronas aquí: la firme, yo creo que pensaba volver a Ingeniería, nunca me imaginé... claro, había la posibilidad de la decanatura, algo de ese estilo, pero siempre dentro de Ingeniería, y yo sin mucha planificación, yo estaba entusiasmado por irme a Stanford, ese era el tema de conversación, lo demás me importaba poco, y me fui. Estuve un año allá y después viene la historia de la vuelta, que no sé si quieres que avance en esa parte.

**LD:** Sí, sí, por supuesto.

**DC:** Bueno, mientras yo estuve allá estuve dedicado a los estudios, no tuve mucha conexión con la Universidad, tuve algo, interactué un poco con la Universidad, hubo cambio de decano, entró José Manuel Robles, que venía de la Diego Portales y que era conocido de Ernesto; Ernesto quería tener un decano pronto, me acuerdo que me llamó, yo estaba en Hawai de vacaciones, nunca me voy a olvidar de la llamada por teléfono de Ernesto Silva a Hawai; fue un poco curioso e incómodo para mí: me explicó que estaba tomando esta decisión y le dije: 'Don Ernesto, usted no tiene nada que explicarme a mí, me parece bien y qué sé yo', eso fue en diciembre de 2010, estaba en Hawai con mi señora ahí. Y bueno, terminó el año en julio y un par de meses antes hubo un par de interacciones con gente de la Universidad, y vuelvo a la Universidad y me acuerdo que empecé a hablar con Federico, Federico estaba como rector de facto empoderado, don Ernesto estaba enfermo, con licencia en su casa, y yo me acuerdo que volví a Chile el 27 de julio... ah, Federico estuvo allá, yo conversé con él, y estuvo José Manuel Robles y un grupo de la Universidad, porque teníamos este programa de intercambio, estuvieron en mi casa me acuerdo, conversamos del futuro, Robles también me preguntó si iba a volver a la facultad, dije que no lo sé, no depende de mí, yo feliz de volver y trabajar contigo, y si no, bien también, y me bajé el 27 de julio del avión acá, un día frío, y ese día en la mañana tenía una reunión acá con Federico, y me acuerdo que me pasé a duchar a la casa de mi suegro, en el departamento que tienen ahí en Las Condes, y me vine para acá y Federico me dice cuál es tu plan, yo me voy a ir unos días a Concepción a ver a mis papás, a mis suegros, y mi idea es estar trabajando el 1 de agosto, ya súper, y ahí me dice la situación de la Universidad y lo que quiero es que tengas una nueva vicerrectoría, la vicerrectoría de Innovación y Desarrollo, me acuerdo que me agrupó cuáles eran los temas: el tema de globalización, el tema de planificación, el tema de acreditación tenía en ese tiempo e i-CUBO,



esas eran las cosas que tenía, y tenía que hacerme cargo de i-CUBO, lo dejaste un tiempo y tienes que tomarlo de nuevo, perfecto, perfecto. Para mí fue una sorpresa, no tenía ninguna noción de que me hiciera cargo de eso y ya, bienvenido, upa-chalupa, me fui unos días a Concepción y volví, me acuerdo que era lunes, el 1 de agosto estaba sentado donde estoy en este minuto, en esta oficina, trabajando en este nuevo cargo, conociendo a las personas, interactuando, y así partió la vicerrectoría.

**LD:** Y desde entonces han pasado nueve años. ¿Cómo ha ido evolucionando esta vicerrectoría? Porque tú estabas haciendo camino en un nuevo mundo, ¿cómo evoluciona en estos nueve años? Perdón, cuando tú asumes ¿quién era tu equipo, quiénes eran los vicerrectores?

**DC:** Fue muy raro, porque yo asumí un 1 de agosto con ciertas definiciones, y me acuerdo que una semana después muere don Ernesto, el 8 de agosto, yo entremedio estuve con él en su casa y hablamos un poco de esto, y como muere don Ernesto y viene este cambio, se produjo en la Universidad un terremoto de grado 15, se rebarajaron un poco los naipes y casi que no alcancé a sentarme en el trono y todo el tema de acreditación y calidad salió, entonces en principio yo iba a trabajar, la Francisca Jofré iba a ser subalterna mía y no alcancé ni a tener una reunión con ella, y volvió donde Sergio. Entonces, al final, saltándonos este pequeño pedacito que fue prácticamente inexistente, el equipo mío era bien pequeñito: yo me hice cargo del área de Planificación, que era una persona, que era una cosa medio híbrida que había quedado dando vueltas de la antigua vicerrectoría de pregrado, me hice cargo del equipo de Internacional, debe haber habido unas tres o cuatro personas, el equipo de i-CUBO que no había nadie, porque no tenía a nadie propio, yo tenía que armar ese proyecto, y ese era mi equipo... ah, y la secretaria que heredé del antiguo vicerrector de pregrado, entonces éramos como cinco personas, en Concepción no teníamos a nadie, éramos cinco personas, seis personas contándome a mí, algo así. Y lo que pasó es que en este nuevo escenario, ahora con Federico Valdés confirmado como rector, el modelo con él hasta el día de hoy ha sido, yo tengo ciertos titulares y cierta responsabilidad general, pero al ser una vicerrectoría bastante especial, porque no estaba definida por su nombre, la vicerrectoría económica está definida por su nombre y listo, sabe lo que tiene que hacer, se acabó la conversación, a la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo le puedo meter lo que quiera. Entonces ha sido un poco así, ha sido un tiempo en que yo mismo, yo y mi equipo o mi equipo y yo les hemos ido dando forma a algo que hoy tiene una potencia, tiene un tamaño y tiene una capacidad que probablemente ni nos soñamos al principio, y Federico tampoco, y no fue la visión de él ni la mía, fue la evolución natural. Volviendo a la pregunta anterior, porque había una visión, estaba el espacio, estaban las capacidades, los equipos y fuimos construyendo un proyecto que fue encontrando una cierta armonía, porque al principio era un proyecto completamente inarmónico, dijeron 'aquí hay unas piezas sueltas, toma, hazte cargo de estas piezas sueltas'. Mi primera tarea fue darle un sentido común a esto, una armonía, creo que en parte importante eso lo hemos hecho, y a la mano de esa armonía hemos ido creciendo, hemos ido conquistando ciertas cosas, hemos ido generándole valor a la Universidad y eso nos ha permitido generar más capacidades, crecer más el equipo, tomar más responsabilidades, y hoy es una vicerrectoría que tiene un orden de 40 personas y que es un proyecto mucho más relevante que nueve o 10 años atrás.

**LD:** ¿Te parece que vayamos abordando cada una de las áreas que tiene tu vicerrectoría hoy al 2020? Entiendo que es la globalización, el ecosistema de innovación y emprendimiento y el desarrollo institucional o planificación estratégica.

**DC:** Así es, esa fue la manera de ir dándole cuerpo a esto y tratar de conectar, y en el tiempo fueron claramente floreciendo esas tres médulas, y por lo tanto diría que esa vicerrectoría tiene como primera tarea o... esto no es por orden jerárquico, pero como

una tarea seguir empujando todos los días, seguir impulsando el desarrollo de un ecosistema universitario potente en innovación y emprendimiento, y ese es un trabajo que es anterior a la vicerrectoría, pero que en la vicerrectoría tuvo un impulso, y ahí hemos construido lo que es el ecosistema, y no tiene que ver con cosas que son nuestras, tiene que ver con una mirada institucional, excede las fronteras de la vicerrectoría, nosotros en temas de gestión, de liderazgo, de articulación y algunas cosas las administramos también como i-CUBO. Después tenemos el desafío de una semilla que sembró don Ernesto, que es la semilla de los intercambios internacionales, que partió como una cosa muy simple y hoy es una agenda muy potente de internacionalización, y que es una agenda transversal, institucional y la lideramos acá desde la Dirección de Relaciones Internacionales, y de las otras cosas que hacemos también. Y después hay un capítulo muy importante que es bastante difuso en sus fronteras y que tiene que ver cómo esta vicerrectoría se transforma en un apoyo para la transformación de la organización, entonces cualquier cosa que sea relevante para la organización y que no esté suficientemente bien instalada en una función existente, no es que necesariamente lo vayamos a arreglar, pero hay una oportunidad que pensamos tienen los liderazgos, entonces cuando hay una nueva oportunidad, un nuevo proyecto que tiene características institucionales o transversales, porque eso es muy casuístico, pero eso está en el marco de lo que es menos casuístico, que es más sistémico y que tiene que ver con nuestro modelo de planificación institucional, que también ha sido parte del proceso nuestro de ir instalando, no venimos de una cultura universitaria donde se planificara institucionalmente; la planificación institucional, como diría Ernesto Silva Méndez, la planificación institucional 2010 estaba en el cerebro de Ernesto: a partir de 2010 es una Universidad mucho más compleja, con nuevos liderazgos, una Universidad que se está proyectando a ser una Universidad de un calibre distinto, tiene que empezar a profesionalizar y sistematizar cosas que se podían planificar antes con la lógica del start-up, entonces hemos seguido en este pilar, con este proceso de sistematización y planificación, y encima de eso una capa más casuística de ir trabajando con proyectos, oportunidades que aparecen. Así que, efectivamente, esas son las tres grandes dimensiones, a eso me dedico yo, en la mañana ya estoy en alguno de esos tres capítulos trabajando.

**LD:** Daniel, me gustaría ahondar un poquito en el tema del ecosistema de innovación y emprendimiento. ¿Cómo lo han trabajado con Concepción?

**DC:** Bueno, en Concepción también la vicerrectoría fue creciendo, nosotros instalamos una cierta capacidad en el tema global y después una cierta capacidad en el tema del emprendimiento, lo que es más planificación la hacemos desde Santiago, y lo que hemos tratado de hacer es en el tema de ecosistema es ir generando lo que dice la palabra: un ecosistema donde se articulan iniciativas y programas diversos para que los distintos estamentos de la Universidad, principalmente los alumnos de pregrado, pero otros estamentos también, puedan encontrar una manera de potenciar sus sueños y desafíos de emprendimiento e innovación en distintos colores, sabores, versiones; ya sea un programa o un curso o un programa de incubación o porque es un concurso o una oficina de transferencia tecnológica, entonces lo que hemos ido haciendo en el tiempo es tratar de que actividades que eran pocas y aisladas, tratar de interconectarlas, hacerlas parte de un ecosistema, complejizar ese ecosistema, promoverlo, hacerlo más profundo, y en ese proceso Concepción era importante, porque Concepción estaba un poco más abajo, entonces te diría que el esfuerzo ha sido tratar de replicar dentro de las capacidades y características propias de Concepción este esfuerzo sistémico, y yo podría decir que hoy nuestros ecosistemas se expresan muy bien, así como en Santiago y en Concepción también.

**LD:** Perfecto. Daniel, ¿nos podrías contar un poquito sobre los ejemplos más relevantes de este tema? Tengo el 2012 como la gestión tecnológica, innovación y Medicina, ¿qué nos podrías comentar de eso?

**DC:** A ver, en este ecosistema hay un montón de cosas relevantes, pero i-CUBO en sí es una historia que ya conté, es una historia muy importante, porque instala con mucha fuerza el eje de innovación y el vínculo con Stanford. Diría que lo otro es lo que hoy conocemos como gestión tecnológica: hasta el 2012 esta Universidad estaba completamente alejada de lo que se conoce en el mundo como gestión tecnológica y el emprendimiento en avances tecnológicos: para ponerlo en simple, el mundo de las patentes, licencias, la tecnología aplicada a los negocios, la ciencia aplicada a los negocios: teníamos una función de ciencias pequeña, pero potente y con ninguna conexión, y había un proyecto asociado a Medicina que se llamaba en ese entonces Instituto de Ciencias e Innovación en Medicina, liderado por Pablo Vial, que era el decano en ese tiempo, y que tenía esta visión de movilizar un poco la ciencia al mundo de la innovación, la aplicación, pero con mucha ignorancia de parte de todos nosotros, un país con mucha ignorancia en todos estos temas, en un país donde se discutían incipientemente los temas de I+D y el emprendimiento basado en ciencias y las patentes y la tecnología, es importante o no a nuestro modelo de desarrollo o vamos a seguir siendo una economía basada en recursos naturales, toda esa discusión que es una discusión hasta política, técnica, pero también política. Entonces, nosotros vislumbrando que si queríamos ser una Universidad destacada en emprendimiento e innovación no podíamos estar ajenos de esa conversación; de hecho, esta es la tesis que yo usé con mi jefe en esos tiempos: no es sostenible en el tiempo una ventaja de emprendimiento e innovación si todo es blando y no hay nada tecnológico y científico, esa fue la hipótesis de trabajo. Y el 2012 esa era nuestra posición, que todo era blando. Y desde ese tiempo venimos trabajando en distintas dimensiones de cómo vamos trabajando con más fuerza el tema tecnológico dentro del discurso universitario. Y hay distintos proyectos: uno de los más importantes es el que mencionas tú, el de crear un área de gestión tecnológica, porque no teníamos mucha ciencia, pero sí teníamos algo y buena, y hubo un hito muy importante que fue postular a un proyecto con el Ministerio de Educación que fue el PMI, que fue el 2013, y para ser honesto, entre tú y yo, fue un proyecto al que postulamos diciendo que no lo vamos a ganar nunca, pero vamos aprendiendo, y postulamos un proyecto muy potente, donde comprometía a la Universidad a meterse a este mundo, desarrollar capacidades, movilizar a los investigadores a este mundo y desarrollar capacidades tecnológicas, y nos ganamos el fondo, era un tremendo fondo de 2.500 millones de pesos, 3.000 millones, no me acuerdo, pero como nunca se había ganado la Universidad, y eso nos permitió crear toda un área de gestión tecnológica, que en primera instancia estuvo en mi vicerrectoría, me tocó contratar a la directora, que era Nancy Pérez, se armó un equipo y estuvimos muchos años empujando eso y con el desafío de movilizar un poco la cultura en la Universidad, especialmente en las facultades que tienen más relación con Ciencia y Tecnología, que son el área de la Salud, Ingeniería también, Gobierno un poco también, Diseño, y te diría que fue un proceso de transformación cultural esencialmente, y mirando en retrospectiva, creo que ha sido importante, porque hoy el discurso que tenemos en la Universidad está muy marcado por eso, y finalmente por razones que tienen que ver con mi vicerrectoría, esa capacidad de vínculo fue transferida a la vicerrectoría de Investigación, que es el lugar natural donde debe estar, y hace unos dos o tres años esa dirección está ahí. Esa es la historia, súper en resumido, de lo que hicimos.

**LD:** Daniel, y al 2020, ¿qué desafíos tienen en esta área?

**DC:** ¿En la gestión tecnológica?

**LD:** No, en innovación y emprendimiento.

**DC:** Muchos. Nosotros nos pusimos hace un par de años un desafío... los primeros años fueron años de instalar la conversación, desarrollar la cultura y generar capacidades, esos fueron los primeros cinco o seis años, yo hace dos o tres años le empecé a pedir al

equipo que necesitamos avanzar hacia resultados; creo que los grandes desafíos que tenemos por delante, y creo que nos ha ido bien, pero son mayores, es lograr que todo esto que es cultural y creo que ha penetrado, hoy en la reunión de rectoría Sergio decía... hoy hubo un panel de presentación de proyectos para un fondo regional en Concepción y Sergio decía... había ocho proyectos y también estuve en el panel, y decía 'es impresionante cómo el concepto de innovación y emprendimiento permeó a la Universidad hasta la médula', y en la mañana había una representación bastante variada de las facultades y todas hablaban de innovación y emprendimiento, todos los proyectos hablan de innovación y emprendimiento, que no solamente era la FEN como hace 20 años. Entonces eso, que ya es parte de nuestra cultura, de nuestro acervo, tiene que convertirse en resultados, ese es el gran desafío y estamos en la mitad de eso, no es que estamos partiendo, estamos en la mitad y yo tengo expectativas de que eso se vaya aquilatando en el tiempo, diría que ese es el titular del gran desafío en el ámbito de innovación y emprendimiento, que entiendo es lo que me estás preguntando. Y lo otro es seguir innovando, siempre seguir buscando nuevas y mejores maneras para poder penetrar más en qué hacer y en nuestra cultura en estos conceptos que pertenecen ya al ámbito de los valores de la Universidad, para nosotros el emprendimiento y la innovación están en esa categoría diría yo, creemos que el emprendimiento y la innovación no es solamente una cuestión instrumental, hay una cuestión valórica detrás de esto, una defensa de ciertos principios, valores, hay un mensaje filosófico, ético, y por lo tanto, yo creo que esta es una apuesta a largo plazo, no es circunstancial. Entonces dicho esto tenemos que seguir reinventándonos en esto.

**LD:** Ya. Daniel, para entrar a la última etapa de esta conversación, estamos grabando en plena pandemia, ¿qué desafíos ha presentado esta crisis para la Vicerrectoría de Innovación y qué oportunidades le ha permitido abrir esta pandemia a la unidad?

**DC:** Bueno, nosotros somos una unidad y siempre se lo digo al equipo, tenemos que entender que estamos al servicio de la Universidad, somos una especie de bombero, entre arquitecto y bombero: arquitecto, porque estamos diseñando cosas de largo plazo, pero bomberos, porque tenemos que estar atendiendo urgencias en lo que son nuestras capacidades y la última etapa ha tenido bastante de bombero, pero un bombero arquitectónico.

**LD:** ¿Por qué?

**DC:** Porque yo miro al COVID como un espacio y una oportunidad para construir con urgencia para fines de largo plazo, y eso es lo que hemos estado haciendo o tratando de hacer, entonces mi equipo ha estado muy volcado, ya sea en el ámbito propio de su gestión o en cuestiones que hemos tenido que abordar que no son propias de nuestra gestión, ayudar a la Universidad a enfrentar de la mejor manera posible los desafíos de la urgencia, pero siempre teniendo una mirada de decir cómo esto se proyecta en el tiempo, y es valioso para siempre en la Universidad. Te pongo un ejemplo: en lo nuestro tuvimos que hacer una transformación radical de los procesos de globalización, porque hoy nadie se puede subir a un avión, entonces armamos de la noche a la mañana un programa extraordinariamente potente, que es lo que llamamos el Virtual Exchange Program, tenemos más de 230 alumnos nuestros que durante el próximo semestre van a estar haciendo un intercambio virtual, están tomando cursos en universidades extranjeras desde sus casas aquí en Santiago o en Concepción. Eso fue un esfuerzo de reconversión gigantesco, no se hace de la noche a la mañana: nuestro modelo era que uno se sube al avión, te vas un semestre, tengo toda la máquina aceitada para eso, tuvimos que desarmar la máquina y armarla de nuevo en 60 días, ese tipo de cosas en nuestro negocio, y lo que no es nuestro negocio, pero es función de apoyo igual, nosotros hemos estado muy presentes en el proceso de apoyo a lo asociado a la transformación digital: COVID es parte importante de un proceso de consolidación de una transformación digital, y el proyecto que ya veníamos elaborando de transformación digital hace dos años ha sido fundamental en eso; también estamos en el proceso de repensar la Universidad para adelante, cuáles son los cambios

permanentes que el COVID está produciendo y cómo eso impacta la planificación estratégica, que justo estamos en un proceso de cambio de plan, nosotros vamos a cambiar al plan 2021-2025 en enero, entonces nos cayó en un buen momento.

**LD:** ¿Qué queda y qué ha cambiado de la Universidad del Desarrollo que conociste en los años 90?

**DC:** ¿Qué queda? Queda pasión por hacer las cosas bien y en grande, pasión y disposición para dar peleas que en el pizarrón no tendríamos que dar, entusiasmo mayor que en los 90 para hacer de esto un gran proyecto, porque lo nuestro era un sueño y hoy es una realidad posible, diría que queda todavía una cultura, al menos en ciertos núcleos muy de start-up en lo positivo que eso tiene, una cierta intimidad, una cierta pertenencia, yo siempre digo, y soy un caso, cada uno es un caso especial, pero en mi caso en particular yo siempre digo que esta no es mi pega; claro, es mi pega, vivo de esto, pero esto es mi vida, está mi familia y después la UDD, no me imagino trabajando en otro lugar, pero imagínate, yo tengo 42 años y llevo casi la mitad de mi vida acá, y no lo hablo a título personal: creo que reflejo y distingo mucho eso en la Universidad y en muchas personas, cada uno en su propio cuento, este es el mío, cada uno tiene el suyo. Distingo el entusiasmo por producir valor a las cosas, las ganas de ser relevantes para el país, para que este país sea mejor, gracias, aunque un granito sea, al trabajo que hacemos aquí todos los días cuando nos levantamos temprano y venimos a trabajar.

**LD:** ¿Y qué ha cambiado?

**DC:** Bueno, ha cambiado que éramos niños, fuimos adolescentes y ahora somos un joven adulto y, por lo tanto, tenemos una madurez distinta, tenemos una Universidad mucho más compleja, yo hoy me paseo por los pasillos y por todo lo que conozco esta Universidad hay mucha gente que no conozco, yo hace 15 años conocía prácticamente a todos, entonces hay menos intimidad, hay más impersonalidad, hay más complejidad y eso tiene cosas buenas y cosas malas. Tal vez hay menos familiaridad por esto mismo, somos menos una familia, se van perdiendo algunos grados de flexibilidad y eso es natural, las organizaciones se complejizan y yo creo que esta Universidad es tremendamente flexible y dinámica y ágil, pero en términos relativos, menos que en los años 90, eso es lo que se me ocurre.

**LD:** Para cerrar, última pregunta: ¿Quiénes dirías tú que han sido las personas que te han marcado en términos profesionales en la Universidad del Desarrollo?

**DC:** Bueno, Pablo Ihner de todas maneras, fue mi primer jefe, fue la persona que me trajo a la Universidad; mi primera jefa directa fue Nora Auth, un personaje muy marcador, muy formador, fue profesora mía además; por supuesto que Ernesto Silva Bafalluy. El primero de la lista.

**LD:** ¿Cómo y por qué?

**DC:** Es un tipo que tenía una capacidad de combinar una fuerza y una pasión con una capacidad profesional de hacer que las cosas pasaran, y eso es bastante escaso, en general tienes gente muy competente o gente tremendamente apasionada, pero no es tan fácil encontrar una mezcla entre una persona con mucha pasión, mucha convicción y con un nivel de competencia y capacidad de ejecución notable, y esa cuestión te marca. Y lo otro era su calidad humana, porque puedes ser una persona tremendamente seca, por ejemplo Steve Jobs, un apasionado, pero leí la biografía y parece que era un desastre de persona, entonces don Ernesto tenía la gracia que toda

esa competencia no era a costa de una calidad humana, entonces humanamente hablando es un líder imperfecto, una mente con toda la imperfección que tienen todos los seres humanos, pero un modelo de liderazgo bastante único y extraordinario. Y por supuesto Federico Valdés, que ha sido mi jefe estos últimos 10 años y que para mí es una referencia fundadora también, muy marcador.









