

Entrevista a

# Ernesto Silva M.

## Investigadora:

**LD:** Loreto Daza

Fecha: 9 de Julio del año 2020.

**ES:** Soy Ernesto Silva Méndez, profesor de la Universidad del Desarrollo, actualmente soy prorector y vicerrector de Postgrado, Educación Continua y Extensión, y estamos teniendo esta conversación en un momento muy especial, que es en la mitad de la pandemia, desde la casa y a través de esta videoconferencia.

**LD:** Ernesto, por razones familiares tú fuiste de cierta forma testigo de los primeros esbozos de este proyecto de universidad en Concepción ¿cuáles son tus primeros recuerdos que tienes de este proyecto?

**ES:** Bueno, este proyecto parte en Concepción en el año 90, y yo tengo un recuerdo muy asociado al tiempo previo, una época en que mi papá estaba trabajando en el Grupo Endesa...no me acuerdo específicamente en cuál estaba, si en Pehuenche, probablemente, o saliendo de alguna otra de las empresas de eso, y estaban muy involucrados en un proceso de campaña política, era el cierre del gobierno militar, él con sus amigos le habían dedicado una energía muy grande a todo eso, y había un hito que había sido que se habían reunido en torno a una elección parlamentaria de Joaquín Lavín, una candidatura que a las pocas semanas de haber partido se dieron cuenta que iba a perder con el gallito de pelea contra la Evelyn; en esa etapa el centro de operaciones del día de la elección de ese comando era la casa de mis papás en Lavándula.

Y tengo hartos recuerdos de esa época, y también tengo recuerdos de que a las pocas semanas de eso como que empezaron a explorar una idea nueva, que se tradujo muy rápido en que de repente en marzo o abril estaban empezando las clases en una universidad que habían hecho en el verano. Yo la historia la he ido reconstruyendo más después, no tengo recuerdos específicos de ese verano, pero sí tengo muchos recuerdos de que empezaron a partir de ese momento los viajes a Concepción todas las semanas los jueves, que muchas de las reuniones con varios de los que fundaron la universidad tenían una actividad adicional principal; no todos, pero algunos. Los momentos para juntarse eran o tarde o los fines de semana, esos eran los momentos de discusión, y por lo tanto uno empieza a participar a través de eso. Un segundo elemento es la personalidad, en este caso de mi papá, que es una persona que le gustaba mucho compartir con su familia los temas en los que estaba, era muy apasionado. Tengo recuerdos de otras etapas de su vida, y la menciono un poco solo para graficar el espíritu en que surge esta invitación, que es por ejemplo cuando mi papá trabajaba en Ladeco y nosotros veíamos la publicidad, los comerciales de LAN en televisión, los encontrábamos pésimos, nos parecían terribles, o cuando mi papá trabajaba en Cerámicas Cordillera y salía la publicidad de Tersol, que era la competencia también, entonces ese mismo espíritu lo empezamos a percibir y recoger en la etapa de fundación de la Universidad.

Y ahí había ciertas cotidianidades que empezaron a ser recurrentes en nosotros: por ejemplo, los períodos de admisión eran en los veranos, pero hoy se han ido sistematizando más y esta era una época donde no había Sistema Único de Admisión de Universidades, por lo tanto nosotros tenemos con mi hermana muchos recuerdos de recorridos en auto donde se iban llamando a ver los reportes de admisión en Concepción, y mi papá por teléfono los iba escuchando y se los sabía de memoria, entonces podía corregir con la persona con la que estaba hablando teniendo esa otra persona probablemente la información a la mano y él de memoria. Y así parte, y ese es un poco el recuerdo.

**LD:** Ernesto ¿y tú te acuerdas en el momento que surge esta idea de abrir la Universidad del Desarrollo en Santiago? El proyecto de Santiago.

**ES:** Tengo los recuerdos también un poco desde la perspectiva de la familia. El año...en octubre del 98 más o menos...yo lo primero que tengo como recuerdo es esta sensación...A ver, hay una cuestión histórica: el 97-98 más o menos se produce un evento también en el desarrollo profesional de mi papá, que es que se produce la reorganización y la toma de control del Grupo Endesa por los españoles.

**LD:** Ah, perfecto.

**ES:** Y por lo tanto hay cambios en la plana ejecutiva, y mi papá pasa a ser director de ENERSIS y de Endesa y deja los roles ejecutivos. Yo creo que eso es un tema que influye en términos de que hay una oportunidad de generar energía, ocupar tiempo que antes no se tenía, como que mi papá seguía siendo rector de la Universidad del Desarrollo y yendo a Concepción una vez a la semana, pero siendo gerente de desarrollo, subgerente general de Endesa, director de varias compañías, gerente de Pehuenche etc., en esa época, creo. Y yo tengo recuerdo de escucharle a mi papá 'pucha, no logré convencerlos' o 'no nos pusimos de acuerdo en venirnos a Santiago', venir a Santiago significaba varios riesgos, no necesariamente el grupo fundador, pero recuerdo eso más de una vez.

**LD:** Insistiendo en ese proyecto.

**ES:** Claro. Recuerdo también ese día que fueron a ver infraestructura en el caso de lo que era la Universidad de Las Condes, y en ese momento yo estaba en quinto año de universidad el 98, y por lo tanto tengo recuerdos de esa época y al año siguiente, el 99 yo estaba trabajando en Carey y Compañía, que había hecho parte de la pega de abogados asociados a la vinculación entre la Universidad del Desarrollo y la Universidad de Las Condes, y ese proceso, ese proyecto y la infraestructura, entonces tenía recuerdos por eso también. Y me acuerdo muy bien del inicio porque llegas a Santiago y cómo se parte, y yo me acuerdo que...esto es como una anécdota, pero siempre los voluntariados estudiantiles piden ayuda para los trabajos de verano, los trabajos de invierno: yo cumplía un rol con mis amigos con eso en el gremialismo de la Universidad Católica y había que apoyar por ejemplo para los trabajos de verano, y una de las personas que trabaja hoy en la universidad, que es Rodrigo Arellano, director de Desarrollo y Experiencia Estudiantil, quería pedirle ayuda a mi papá porque había sido gremialista también para los trabajos y le dijo 'ya, yo te ayudo, pero tienes que ponerme a los gremialistas a repartir volantes de la Universidad del Desarrollo en los locales donde se rinde la PSU' porque ¿cómo informabas la

llegada a Santiago? Esa fue la primera fuerza...

**LD:** Porque en ese tiempo no estaban las redes sociales ni todo lo que hay hoy día.

**ES:** No, eran los avisos de diario, radio, televisión o vía pública pero muy limitada, entonces la primera fuerza de difusión en terreno fue el equipo de gremialistas de la Universidad Católica para poder hacer voluntariado y juntar esfuerzos de ese tipo, y era me imagino que mi papá con alguien más que llevaba las cajas con los volantes que se las pasaba a Rodrigo. Esa era una etapa además donde la Universidad se instala en Santiago a través de sus grandes nombres de personas.

Hernán Büchi, Pablo Rodríguez y algunos otros ¿ya? Y por lo tanto parte un proceso bien intenso en esa línea en la sede de Las Condes y con un hándicap de dificultad porque el prestigio de los alumnos de la Universidad de Las Condes no era el mejor y era importante tratar de ver dónde te posicionabas, en qué tipo de proyecto de universidad y parte de lo que había sido la Universidad del Desarrollo en Concepción era un proyecto educativo muy sólido, de buena calidad, que recibía, no en todas las carreras por igual, pero buenos alumnos, esperaba seguir haciéndolo y lo mismo se aspiraba en Santiago, entonces era un equilibrio difícil de lograr, pero eso es lo que se intenta.

**LD:** Y ya para el año 2001, tú empiezas a vincularte directamente con la universidad como profesor.

**ES:** Hay un tema previo que va de la mano con eso: mi papá estudió un semestre Medicina.

**LD:** Sí, sí.

**ES:** Tenía una sensibilidad especial por los doctores, y dentro de las cosas que hacía mi papá los primeros tiempos especialmente era que él iba a presentar la Universidad a los colegios.

**LD:** Ya, claro.

**ES:** Y me acuerdo de haberle escuchado, y esto nuevamente puede ser corregido por la evidencia, pero yo voy a contar la historia del recuerdo de esto: fue una vez a un colegio del SEDUC a dar una charla y que le dijeron que la Universidad del Desarrollo no es como la Universidad de Los Andes, que no tiene Medicina. Y él me comentaba que había argumentado que había muy buenas universidades en el mundo que no tenían Medicina etc., y había dado un ejemplo y que había llegado a su oficina, había revisado y la universidad sí tenía Medicina. Yo pienso que, entre muchas otras cosas, ese pequeño hito influyó su inspiración de vocación o relación con los médicos para pensar que había un tema ahí.

**LD:** Claro, que Medicina era importante. Porque también en su momento fue un desafío tremendo para la universidad.

**ES:** Sí, totalmente.

**LD:** Ernesto, cuéntanos de tu experiencia al llegar el 2001 como profesor de Historia Constitucional, entiendo.

**ES:** La historia es la siguiente: Yo tenía algo de historia académica en la Universidad Católica siendo alumno, había sido ayudante de algunos ramos: había sido ayudante de Derecho Romano y había sido ayudante de Derecho Constitucional, y me gustaba, era una cosa que me entretenía, y la verdad a mi papá le gustaba ir sumando gente, él reclutó muchos profesores, yo creo que eso es algo que es muy característico de los fundadores de la universidad, que es el reclutamiento de profesores, se dedicaron mucho porque eso le imprimía al final el carácter de una institución, sobre todo si está creciendo, está muy dada por el perfil de los profesores que tiene, y para eso los buscaban en primera persona. Y en ese esquema en el fondo a mí me invitan o me hace participar de ese esquema y chuta, cómo buscamos un ramo si yo no era especialista en nada, yo había dado el examen de grado en agosto del 2000, y Pablo Rodríguez, que fue un extraordinario decano, muy generoso, tenía un cuerpo de profesores extraordinario, decidió abrir un espacio para empezar a formar, y yo había sido ayudante de Constitucional y a través de la historia de las instituciones: Historia Constitucional. Eran dos secciones, el profesor era Óscar Dávila, que todavía es profesor nuestro, y empezamos, y la verdad es que yo sabía muy poco, pero fue muy entretenido: empecé a ir a la sede de Las Condes, la rutina que yo trabajaba en Carey y Compañía en el centro...era...

**LD:** Un esfuerzo.

**ES:** Muy entretenido, y eso me mantuvo vinculado con la Universidad hasta que yo partí a estudiar a Estados Unidos, y cuando partí a estudiar a Estados Unidos, luego de un proceso difícil de postulación, yo me gané la beca que hoy se llama Beca Chile, que era la Beca Presidente de la República.

**LD:** ¿De qué año estamos hablando?

**ES:** El 2002, por lo tanto yo alcancé a hacer clases el 2001 y el 2002, y yo partí en agosto de 2002 a Estados Unidos y en el fondo, en ese proceso de postulación yo necesitaba más financiamiento, conversamos con mi papá, a él le interesaba que yo mantuviera un vínculo con la universidad, a mí me encantaba esa idea y tener el financiamiento, y la universidad también me apoya con una parte del financiamiento de la beca, y por lo tanto yo el 2004, después de haber estado en Chicago y de haber ido a España a iniciar el doctorado, vuelvo a la Universidad del Desarrollo, y ahí se da una cosa bien divertida para mí, porque en el fondo yo considero que en esa época los fundadores de la universidad eran grandes reclutadores, motivadores. Yo volví a Chile como en junio del 2004, y en mayo en algún momento me llama mi papá, porque yo volvía a trabajar en políticas públicas, me dice que esa va a ser mi pega, pero tampoco existía tanto, no era tan viable, me llama y me dice 'renunció una persona', que era la Carola Ducci, que falleció después, íntima amiga de Federico (Valdés), una persona...

**LD:** Muy querida, por las entrevistas.

**ES:** Muy querida, una persona muy especial, que era la directora de Docencia de Santiago, y me dice que renunció, se fue a otra pega, por qué no tomas tú esta pega, estás medio día: bueno, en resumen era como medio día y medio día y era chiva: era como 90% del tiempo y el otro los recreos...no chiva, pero en el fondo la realidad de la pega operacional de ese tipo era muy desafiante, y por lo tanto yo llegué también con los desafíos que implica el privilegio de ser el hijo del rector y el fundador, y también los escepticismos que le pueden generar a las otras personas que llegue una persona en ese rol. Entonces era muy desafiante para ganar el espacio para hacerlo bien, aprendiendo de una industria que yo no conocía, que era la gestión universitaria: era un abogado con experiencia en políticas públicas y ahí me tocó aprender mucho; en el fondo me tocó que mi jefe directo era Sergio Hernández como Vicerrector Académico y en la cotidianidad, porque Sergio vivía en Concepción y viajaba a Santiago, era mi papá.

**ES:** Esa era la rutina y mi par en Concepción era la Florencia.

**LD:** Florencia Jofré.

**ES:** Sí, con ella trabajamos juntos. Y llegué en un momento donde se estaba discutiendo adoptar o no un nuevo modelo educativo que se venía trabajando un tiempo atrás y que fue lo que nosotros llamamos la Reforma Curricular, que se implementó el año 2005, que requirió mucha energía para su despliegue en Santiago. Tú vas a notar que la cultura organizacional de la Universidad hace que exista un estilo, una cultura muy fundacional en Concepción, que hace que las cosas funcionen bien porque sí: la diversidad, la cultura, las historias, el hecho de juntar distintas instituciones como la Clínica Alemana-UDD, grupos que venían a Santiago de antes, hace que sea una dinámica distinta, entonces a mí me toca ayudar a darle algo de carácter a la concreción académica de ese proyecto, identidad, porque también hablábamos de los cursos Sello, las Otras Disciplinas, y muchas cosas que necesitábamos movilizar y convocar, y esa fue un poco mi experiencia.

**LD:** Ernesto ¿y cuánta autonomía tenías tú para volar, para aportar en esta cultura que ya estaba bastante instaurada en el fondo?

**ES:** Sabes, yo te diría primero que en esa época con mi papá como rector, Sergio era una persona que como vicerrector era una persona con un nivel de reflexión y academia muy profunda, pero que daba mucha libertad en los espacios de gestión y yo eso lo tomaba. Y en segundo lugar era un organigrama menos formal de lo que uno creía, mi papá podía meterse en cualquier tema...

**LD:** Sí, si era una universidad que estaba naciendo.

**ES:** Entonces, más que temas de autonomía yo estaba aprendiendo muy rápido y empecé a interactuar mucho con directores de carrera y mucho con otras unidades transversales, con el área de Admisión, con Relaciones Internacionales, me empecé a meter mucho en eso; esta era una universidad que todavía era muy incipiente en postgrados, que dependía todavía de la Vicerrectoría Académica

pero ni siquiera teníamos nombrados directores de postgrado, eso vino un poquitito después.

**LD:** Y después tenías la otra arista del mundo de las políticas públicas.

**ES:** Sí, en el mundo de las políticas públicas era muy incipiente, yo recién venía llegando de afuera, de estudiar un programa de Magíster, mezcla lo académico con el campo profesional. Nosotros teníamos en la facultad de Humanidades un programa de cuatro licenciaturas que estaban integradas, que eran Historia, Historia del Arte, Literatura y Ciencia Política, y en el fondo empezamos a armar lo de Ciencia Política, en el plan de estudios me empecé a meter, con Gonzalo Müller y Gonzalo Larios en su momento, muy rápidamente armamos un Máster de Políticas Públicas que partió uno o dos años después, y el 2005 o 2006 ya estábamos con el Máster; y armamos un mini grupito de políticas públicas, muy chiquitito, y la verdad sin la solidez que tendría hoy día. Recién el año 2007, si no me equivoco, con la llegada de Eugenio Guzmán transformamos esto en la facultad de Gobierno y toma otra escala y otra dimensión y otra profundidad académica. Pero yo no quería soltarlo porque era algo que me entretenía. Pero empiezan a pasar, solo para comentarte, temas de cumplir un rol de la Universidad, de ser un activista; yo me lo tomé súper en serio en eso de difundir lo que estábamos haciendo y animar mucho a la gente. Y viene una discusión de políticas públicas muy importante en Chile entre el año 2004-2005 que es sobre la acreditación institucional, sobre la acreditación de las instituciones; acuérdate de que ya existían algunos procesos voluntarios, nuestra institución era contraria al sistema obligatorio regulatorio de ese tipo porque creíamos en la libertad de las universidades.

**LD:** Claro, claro.

**ES:** Pero por un signaling del mercado finalmente decidimos que íbamos a entrar a ese proceso, de hecho en la etapa previa mi papá como rector participaba en algunos seminarios y conferencias, iba a los argumentos de por qué no creíamos como institución en esa lógica, y eso. Ahora, esto es una época donde hay varias universidades privadas que están tratando de ocupar un espacio, lo estaba perdiendo la Finis Terrae, está en un ambiente raro la Portales, la Mistral ha ido decayendo todavía en un ambiente que ha ido decayendo a pesar de que la Alicia cumple un rol muy sólido, un liderazgo de resguardar la autonomía universitaria, la de los Andes sigue avanzando, la Adolfo estaba instalándose en Santiago hace no mucho tiempo, ese es como el contexto, muy entretenido competitivamente hablando.

**LD:** ¿Las universidades aspiraban a acreditarse o estaban en la misma línea de que acreditarse no era necesariamente?

**ES:** Algunas se empiezan a acreditar y esa situación competitiva a nosotros nos lleva a tomar la decisión finalmente de acreditarnos. Y para acreditarnos, decidimos revisar un poco la estructura organizacional de la universidad: nosotros no teníamos por ejemplo un área...el plan de desarrollo era lo que estaba en la cabeza de mi papá, de Federico, de Cristián, de Joaquín, de las personas que estuvieran ahí y lo llevaban a la práctica, algunas veces lo habían escrito pero en la práctica había una estrategia y un seguimiento a la estrategia muy sólido y contundente, pero no formalizado ¿ya? Estaba en el ambiente siempre esto de que vamos a hacer un estilo de

---

universidad distinta al resto, no estábamos para ser igual que las universidades tradicionales, sino que para ser una buena universidad teniendo un estilo diferente ¿ya? Y entonces en ese momento se toma la decisión de participar y para eso creamos un área distinta, que fue la Dirección de Desarrollo Institucional, que al final del día era para empujar todos estos procesos y me ponen a mí a cargo...

**LD:** Y ahí pasas a políticas públicas y dirección de Docencia, manejas todo eso.

**ES:** Políticas públicas creo que no, eso no recuerdo, creo que no, no estoy seguro. Pero en el fondo sigo un poco involucrado en eso, y llegan a trabajar conmigo Mauricio Bravo, que hoy es el director de Postgrados de la facultad de Gobierno, la Ximena Mardones que es la directora de Admisión y que había estudiado Ingeniería Comercial y Ciencia Política, Mauricio Apablaza, ex alumno de la universidad y Doctor en Economía en Inglaterra, con ese grupito partimos armando el tema de políticas públicas, muy chiquitito, y el Máster. Y en el caso de la dirección de Desarrollo, en el fondo había que desarrollar un plan de acreditación y el líder intelectual de ese proceso es Sergio Hernández siempre.

**LD:** Perfecto.

**ES:** Y la línea editorial y gran parte de la redacción, y lo que creo que yo apporto es el empuje para que la organización se movilice con eso y el mensaje tenga una identidad y un cuento muy propio, y recorrer a todos los profesores de Santiago y Concepción, yo me pasaba haciendo eso, reuniones acá y allá, esa dinámica...

**ES:** Lo intelectual de Sergio, la visión universitaria, lo que hicimos fue ponerle una energía de cultura y de identidad para que la Universidad del Desarrollo se presentara como una institución distinta, con estilo, que defendiera su causa; nosotros no fuimos a rendir el examen que querían los acreditadores normales, nosotros nos mencionamos como una universidad distinta, entretenida; de hecho en esa época en las áreas de acreditación estaban con casos: el caso de vinculación con el medio, por ejemplo, era la vinculación UDD-Clinica Alemana.

**ES:** Entonces cuando los evaluadores...yo tengo la foto en mi cabeza de esa visita, esa reunión, los evaluadores se sientan en una reunión para ver la vinculación con el medio con mi papá, Claus Krebs, el director de Clínica Alemana Ernesto Behnke, el director del Hospital Padre Hurtado y otro grupo, entonces ese fue el tema.

**LD:** ¿Cómo les fue?

**ES:** Súper bien.

**LD:** ¿Y sacaron reflexiones a partir de esa acreditación?

**ES:** Sí, nosotros nos dimos cuenta que teníamos que seguir fortaleciendo y formalizando los procesos de aseguramiento de la calidad. A ver, una cosa es el resultado de la acreditación, que a todas luces fue extraordinario, cinco años de acreditación: una cosa distinta fue la auto-evaluación. Como consecuencia de la auto-evaluación pudimos reconocer nuestras fortalezas, pero también identificar en qué temas estábamos débiles como proyecto y en qué temas estábamos débiles en cuanto a las formas de reporte del sistema de aseguramiento de la calidad que se estaba instalando, en una dinámica donde además con los años Loreto, ha ido avanzando mucho en los requerimientos de información y de control, se han transformado como una industria, entonces hay mucho músculo interno dedicado a atender eso.

**LD:** Se firma la alianza de colaboración con Babson College ¿qué se buscaba con esa alianza, cómo se gestó?

**ES:** Yo creo que Cristián Larroulet en esto fue un visionario en términos de...en esta etapa, en términos de cómo estaba el mercado, había veces en que aparecía el diario la FEN de la Católica, de la Chile, de la Adolfo y la UDD, en parte por la potencia de Cristián, en parte por lo caros de palo que eran como fundadores y audaces, y también porque Cristián y la FEN apostaron por algo que estaba como en el corazón de la universidad, que era emprender e innovar.

**LD:** Perfecto.

**ES:** Así había surgido la Universidad en Concepción, esa era su historia, la historia de emprendimiento, y surge también como una convicción de mirada de sociedad de que Chile necesitaba emprendimiento para progresar, y por lo tanto para eso Cristián tiene el talento de decir 'optemos por esto' y Cristián, con Sergio y otras personas le dan un fondo académico a eso, lo transforman en una cuestión sólida, entonces ¿en qué se traduce? En que se habla mucho de emprendimiento, se empiezan a estudiar temas de emprendimiento, el currículum del MBA se diseña en base al emprendimiento; empiezan a tomarse varias acciones que moldean esto para que sea real, se empieza a competir en los ranking de emprendimiento.

**LD:** La internacionalización es su norte, tiene que ir para allá.

**ES:** De todas maneras; de hecho teníamos una directora de Relaciones Internacionales en esa época, que era la Bárbara Stengel, era coordinadora de Relaciones Internacionales. Y lo que sucede a partir de ahí es que empiezan a generarse contactos: yo no tengo el detalle si es Pedro Arriagada el que lo tenía a él o lo construye y desarrolla, pero creo que él tenía un vínculo y se produce una cuestión muy virtuosa: que en el fondo se apuesta por ese vínculo para fortalecer el sello, y son momentos donde el concepto de sello e identidad ya empieza a tomar cada vez más fuerza y a ser repetido, y de hecho cuentan algunos, eso no lo escuché en primera persona de mi papá, lo he escuchado de terceros, que estando en Babson mi papá tuvo una mirada como de emprendimiento e innovación, que tengamos una facultad de Medicina y desde allá llamamos a Pablo Vial y a Claus Krebs.

**LD:** Ya, perfecto. Ernesto, en algún momento en estos años, un poquito antes el 2004-2005, en la Universidad también empieza a

involucrarse en la investigación; de hecho abren la Dirección de Investigación ¿por qué era tan importante para una universidad tan joven hacer investigación?

**ES:** La Universidad del Desarrollo parte en Concepción, siendo disruptiva en Concepción en su estilo de ser una Universidad más conectada con la empresa, con la realidad y como de funcionar bien, por eso te va a aparecer muchas veces probablemente el concepto del amor al trabajo bien hecho, que creo que era una manera de contrastar el despelote que se vivía en otro tipo de instituciones en el mundo de la educación superior. En ese contexto del amor al trabajo bien hecho y de impactar, que creo que es lo otro que empieza a pasar, la Universidad se da cuenta que no puede estar solamente, le pasan dos cosas, uno que no puede estar solo mirándose hacia adentro, y ahí te diría que viene una etapa como de tensión en cuánto hacia adentro y cuánto hacia afuera, ese debate del rol público de la Universidad, y no solo me refiero a la vinculación con el medio, sino que ser un actor de la sociedad por una parte, y el otro que la mejora de los procesos académicos, avanzar en tu proyecto educativo requería aprender más y generar más conocimiento, y tus profesores necesitaban otra profundidad.

Y eso naturalmente te lleva a dar los primeros pasos en la investigación.

En eso tenemos a una persona como Sergio Hernández, que había sido decano de la Católica del Norte muy joven, que tenía una vocación académica muy fuerte, experiencia en investigación: teníamos a personas como Ramón Florenzano, que de Psicología asume la Dirección de Investigación y tenían mucha trayectoria propia. Te agrego dos cosas más que creo son importantes: uno, que en la facultad de Economía y Negocios Cristián (Larroulet) tenía vocación por la investigación, conocía de esos temas; de hecho tenía un libro clásico de Introducción a la Economía, tenía una vocación por la profundidad más académica. Y la facultad de Medicina cuando se funda, en sus documentos fundacionales uno de los requisitos para su fundación es que tenga un Instituto de Ciencias.

**LD:** Ya.

**ES:** Eso está en los documentos iniciales.

**LD:** En el compromiso de.

**ES:** Sí, exactamente, para que los doctores y la clínica se quisieran involucrar, entonces ese fue un rol donde estuvieron activamente desde el inicio Pablo Vial, Francis Pallison, la Paulette Congette y otras personas en la conceptualización, y por supuesto Claudio Canals, Luis Miguel Noriega, Ricardo Ronco y otros.

**LD:** El 2007 asumes como Vicerrector de Pregrado de Santiago. Primero que nada ¿por qué se decide hacer esta reestructuración de pre, postgrado e investigación?

**ES:** A ver, la Universidad estaba necesitando cada vez más equipo para la gestión, en el fondo empieza a crecer en carreras; piensa que el año que llegamos a Santiago no estaba el área de la Salud todavía, había poquitas carreras, no había postgrado, la investigación era muy incipiente, se estaba aprendiendo a manejar dos sedes, pasamos por un proceso de acreditación, había que reportar de manera distinta la complejidad de la Universidad. Requería como de una mesa de trabajo por así decirlo más sólida, que acompañara al rector y al prorector en esos tiempos, donde teníamos a un vicerrector económico; no me acuerdo en qué minuto Álvaro se va, creo que se va a asumir el rol de rector del IPP, que es el Instituto Profesional Providencia, que surge de una iniciativa emprendedora de los fundadores de la Universidad también, el tomar control de este instituto. Y Federico, además del rol de prorector, queda de vicerrector económico, no me acuerdo exactamente en qué momento y cómo se va desarrollando los tiempos, pero era como un ecosistema que permitía una mejor gestión para una Universidad más completa y más compleja. Y en eso lo que nos pasó también fue que la implementación del modelo en ese tiempo, que había que construirlo y empujarlo en dos sedes distintas: como en Santiago y en Concepción requeríamos mucha más musculatura operativa en los pregrados, y por eso se arma una vicerrectoría de Pregrado en Concepción liderada por la Florencia, una vicerrectoría de Pregrado en Santiago liderada por mí y se crea la vicerrectoría de Postgrados e Investigación, que la lidera Sergio y que tiene una preeminencia académica en la Universidad, como liderazgo en ese tiempo.

**LD:** Perfecto. Ernesto, y estando tú en este cargo ¿qué definiciones se hicieron en estos años, qué había por hacer en el pregrado al asumir este cargo?

**ES:** Yo creo que son años de explosión de la Universidad.

**LD:** En términos de crecimiento.

**ES:** De crecimiento y en el fondo de cobertura a los alumnos que llegamos, al sumar profesores, la implementación de un modelo educativo, dar muchos más pasos internacionales; en el fondo ir engrosando el cuerpo de profesores, tener más presencia: o sea, hay como una cuestión, como una marea muy fuerte de actividad. Piensa que en el año 2004 nosotros llegamos al campus donde estamos en San Carlos de Apoquindo, son años en que se te están aproximando ya las graduaciones de las primeras generaciones de médicos como el 2008. Es como una ebullición de la Universidad por así decirlo y es muy desafiante, mucha cosa pasando, conexiones internacionales, empieza a tener egresados de Santiago también que empiezan a cumplir un rol, vuelven a cumplir un rol en la universidad, los equipos se van fortaleciendo.

**LD:** O sea, han pasado solo 17 años, que no es tanto tampoco, y la Universidad ya ha crecido de forma exponencial ¿cuáles crees tú que han sido los lineamientos estratégicos que adoptaron quizás que hicieron que fuera tan exitosa la UDD entonces?

**ES:** Lo primero es que este proyecto tenía identidad, no era ir a parecerse a la Universidad de Concepción o a la Católica de Santiago, era una propuesta estratégica que era contribuir con un buen modelo formativo desde el emprendimiento y desde una identidad y una universidad conectada. Eso era. Por lo tanto, había una diferenciación, apostar por la diferenciación ha sido importante y tener como

claro el proyecto. Lo segundo es que este es un grupo humano extraordinario y creo que sigue siendo así, a pesar de que la universidad es muy grande, y creo que parte del éxito de la Universidad hoy día es el grupo extraordinario de personas que tiene y lo que logra. Probablemente universidades con la misma cantidad de recursos que nosotros en términos de capital humano, algunas rinden menos porque no tienen la misma fuerza, mística y energía, entonces creo que uno de los principales diferenciadores es la capacidad que han tenido sus líderes de traer talento.

**LD:** Perfecto.

**ES:** Motivarlos y darles un sentido. Entonces lo primero es un proyecto diferenciado, lo segundo la capacidad de atraer talento, lo tercero que es parte de la discusión estratégica que estamos teniendo hoy día para los próximos años, pero es la agilidad, audacia y capacidad de transformación: una Universidad que está dispuesta a tomar y buscar las oportunidades y tratar de desarrollarlas con mucha fuerza.

**ES:** Y por lo tanto hacerlo bien, ese es como el ambiente que uno observa.

**LD:** La receta, en el fondo.

**ES:** Exactamente.

**LD:** Ernesto, estás un tiempo en el Congreso y el 2011 entras al Consejo Directivo ¿nos puedes contar un poco de este mundo, quiénes lo integraban, cómo funcionaba?

**ES:** Sí, el año 2011 pasa lo siguiente: Primero déjame asociarlo a un hito de etapas más.

**LD:** Perfecto.

**ES:** El año 2009 yo decido competir para ser candidato a diputado, y eso me involucra la mayor parte de mi segundo semestre de ese año hasta la elección en noviembre o diciembre. Y yo salí elegido diputado. Yo cumplía otros roles en la Universidad también, yo creo que le ayudaba mucho a mi papá en el pimponeo de ideas ¿ya? Y había algunos otros comités que él iba armando: Comité de Marketing, donde íbamos juntando al director de Admisión, la Directora Comercial o Director Comercial, Relaciones Internacionales, Asuntos Estudiantiles, estaba yo y muchas cosas entretenidas también se discutían ahí, y eso me permitía a mí entrar en otras áreas transversalmente. Y entonces en marzo de 2010 yo dejé la Universidad como empleo formal y asumí como diputado, cuestión que duró ocho años. Al dejar la Universidad yo seguí colaborando igual y ¿cómo seguí colaborando? Uno, haciendo clases y dos, asesorando a mi papá en cosas asociadas a la admisión, marketing y otros temas de ese tipo.

**ES:** Y eso avanzó ¿ok? Y eso fue así durante ese tiempo. ¿Qué pasó? En agosto de 2011 murió mi papá y había que nombrar un nuevo rector, que fue nombrado a fines de agosto, principios de septiembre, que fue Federico, y en ese momento el Consejo Directivo estaba integrado por Hernán Buchi, Carlos Alberto Délano, Carlos Eugenio Lavín, Dag Von Appen, Rolf Kühenthal, Dirk Leisewitz, Renato Peñafiel y me incorporé yo.

Me incorporé yo en reemplazo de la muerte de mi papá, además de Federico (Valdés) que fue y sigue siendo miembro del Consejo, y fue una etapa muy difícil porque uno: los rectores se van construyendo en el tiempo, para Federico la mochila debe haber sido una cuestión muy pesada. Yo me instalé con oficina en la Universidad al lado de él, y aún cuando no pudiera ayudar mucho trataba de estar disponible; yo estaba en el Congreso pero trataba de pasar a veces, y eso se mantuvo así hasta finales de abril del 2014, en que yo, en mi caso personal asumí como presidente de la UDI, y ahí dejé toda actividad con la universidad, incluidas las clases. Y las retomé dos años después, el 2016 volviendo a colaborar con Federico y un poquitito a preparar un poco después de dejar la actividad parlamentaria y volver a la universidad. Pero ¿qué te quiero contar de ese tiempo? Son tiempos difíciles por varias razones: uno, son tiempos donde primero empieza la ausencia del fundador, y por tanto la búsqueda de caminos nuevos entre todos, cosa que se hizo muy bien. Segundo: empieza un proceso de cambios regulatorios, de a poquitito se empieza a hablar del tema de los aranceles, del posible apoyo de becas y créditos, la gratuidad; empiezan también procesos de investigación tipo 2015, 2014 asociados a...2013-2014-2015 asociados a posibles irregularidades en universidades, el concepto de lucro y una comisión investigadora de la Cámara de Diputados que acusa a varias universidades, entre ellas a nosotros. La Fiscalía, el Ministerio Público inicia un proceso: es una etapa de desgaste para el rector y el equipo extraordinario, de tener a la Universidad muy expuesta, criticada injustamente, vulnerada porque estaba en manos de personas que podían tomar decisiones quizás muy injustas y eso es lo que se da, entonces el desgaste...

**LD:** ¿El Consejo Directivo trabaja a toda máquina, a quién se le carga esta mochila en estos tiempos tan difíciles para una universidad?

**ES:** Yo creo que el Presidente del Consejo, Hernán Büchi, en conjunto con el rector se llevan el gran peso. Quizás hay que recordarlo, Loreto: la institucionalidad de la Universidad va avanzando, el Consejo Directivo al principio era muy informal, eran los fundadores; esto toma más forma cuando el Consejo lo empieza a nombrar, cuando se incorpora al Consejo Directivo los integrantes de la Corporación Chileno-Alemana de Beneficencia, si no me equivoco eso es a partir de marzo de 2007, y eso hace que la rutina del Consejo Directivo tome más formalidad, los reportes también del regulador y entonces es todavía un proceso de aprendizaje.

**LD:** Supongo que estos tiempos difíciles obliga a la Universidad a asumir un protocolo más regular, en el fondo que no sea tan informal, empuja...

**ES:** Bueno, han pasado cosas bien entretenidas, en la etapa más o menos cerca del proceso de acreditación, 2005, mi papá empieza a apostar por algunas innovaciones asociadas a la sistematicidad de la información para tomar decisiones. Por ejemplo, se crea la dirección de Marketing Intelligence para estar estudiando permanentemente los temas, entendiéndolos, mejorándolos, dándoles vuelta. Y eso funcionó bastante bien, creo yo, y empezaron en eso la Florencia, Sergio Hernández y otras personas han cumplido un rol

importante de sistematizar la información y estar mejor preparados para el reporte externo, pero eso es una etapa donde más que eso, como de una universidad más expuesta, vulnerable, una etapa difícil: piensa que hay un antecedente adicional que no lo comentamos: El año 2010, entre el año 2010 y el año 2011 yo te decía que esta universidad tenía unos activos muy importantes, en la diferenciación y un proyecto estratégico entretenido, el capital humano y su capacidad de innovar y adaptarse. Ese capital humano, entre el año 2010 y el año 2011 pasan las siguientes cosas: se van al gobierno Cristián Larroulet, Joaquín Lavín, me voy yo como parlamentario, al año siguiente muere mi papá, y hay varias personas más que se van a cargos de gobierno, por lo tanto el activo del capital humano, del liderazgo se bien desafiado y viene una etapa muy difícil por los cuestionamientos de todo tipo, entonces el desafío para el rector, para Federico, y también para el presidente del Consejo creo que fue monumental y se sorteó con éxito.

**LD:** Ernesto, después tú estás un tiempo fuera, estás en la política, te vas fuera y vuelves el 2019 como Vicerrector de Postgrado y Prorrector.

**ES:** No, porque el año 2016 empecé a volver; de hecho me instalé con una oficina en la nueva rectoría, que es donde estamos ahora, Federico me invita a acompañarlo para también acompañarlo a él en las cosas que pudiera necesitar, no con un rol; sí empiezo a colaborar activamente en supervisar los temas de admisión nuevamente y otras cosas a partir del 2016, si no me equivoco finales de 2016 y también colaborar en el desarrollo de participar como uno más del que armó el modelo educativo UDD Futuro, con Daniel Contesse, Juan Eduardo Vargas, la Florencia, Joaquín que era decano en ese momento y Cristián que era vicerrector. Y el año 2018 yo paso un año como investigador visitante en la Universidad de Stanford, en Hoover, pero Cristián ya se había ido al gobierno, y era el Vicerrector de Postgrados y Educación Continua. Y a mí Federico me pide que desde allá tome la decisión de liderar el área, no hacemos un nombramiento formal ¿ya? Pero empiezo dedicándole unas horas al día desde allá a ese trabajo para poder funcionar con Ana María Díaz el Postgrado, con Cristián Van Rysselberghe en Educación Continua y con el equipo de Admisión, del cual también tomé responsabilidad desde allá. Y llego los primeros días de enero a la Universidad a tomar el rol de Vicerrector de Postgrado y Educación Continua y a partir de marzo del año pasado se incorpora un rol adicional, que es que después del año 2011 en que el prorrector Federico había asumido como rector, ese cargo no se había vuelto a nombrar ¿ya? Y en marzo del año pasado me pide que asuma como prorrector y además me mantenga a cargo de la vicerrectoría, y se define el rol del prorrector, que puede tener distintos roles en una organización.

**LD:** Perfecto. Ernesto, al final entonces ¿con qué responsabilidad quedas en esto?

**ES:** Mira, yo dependo del rector ¿ok? y del rector depende, aparte del prorrector, dependen los vicerrectores de Innovación, Económico y Aseguramiento de Calidad, los y algunos directores de unidades. Y de mí dependen el Pregrado, el Postgrado y Educación Continua, que soy yo mismo, y la Investigación y Doctorado.

**LD:** Ya, perfecto.

**ES:** El Pregrado funciona con bastante autonomía y mucha interacción directa de la Florencia con Federico por cómo se está desarrollando, y hoy estoy invirtiendo más energía y tiempo en el área de Postgrados y en el área de Investigación y Doctorado para acompañar esas áreas, pero aparte de eso tenemos otras unidades que dependen bastante de la Rectoría: una que es la Dirección de Desarrollo y Experiencia Estudiantil, que son toda el área de Alumni, DAE, toda la actividad estudiantil, y que ahora se va a rearmar en una plataforma que se llama Vive UDD con todo, desde el deporte, cultura, liderazgo hasta el bienestar, la contención, es un proyecto muy lindo que estamos trabajando. Y las otras áreas que dependen de mí son Apoyo y Compromiso Institucional, Anita Peterman con fundraising que estamos trabajándolo, proyectos corporativos con Pelayo Covarrubias, que son temas de vinculación con las empresas, y el área de Admisión, que es admisión Santiago y Concepción. Yo interactúo mucho con el área Comunicaciones, el área Comercial de la Carola Obregón y también Vinculación con el Medio depende de Federico, pero Federico me pidió que durante el primer año de llegada al área de Vinculación con el Medio en lo operativo dependiera de mí hasta que estuviera funcionando.

**LD:** Perfecto.

¿En qué desafíos están?

**ES:** Te cuento: La Universidad del Desarrollo tiene un plan estratégico, un plan 16-20, ahora va a venir uno nuevo que es 21-25 y dentro de ese plan que tiene los lineamientos y las tareas, tenemos también lo que se llama iniciativas estratégicas: en el caso de las iniciativas estratégicas que más se vinculan con esto son, en el caso del pregrado UDD Futuro que es lograr este modelo educativo único, diferenciador, etc. En Investigación y Doctorado es lo que se llama Investigación con Impacto, un tipo de investigación en la Vicerrectoría de Postgrados y Educación Continua es lo que hemos denominado la Iniciativa Estratégica Lifelong Learning que la implementamos el año pasado, que es en el fondo todo lo que es educación a lo largo de la vida, que es un camino que la universidad va a tomar con mucha fuerza. En eso está, además de las áreas donde la universidad se vincula con el mundo real, a eso le dedico energía, y eso implica la admisión del futuro, eso implica la posibilidad de nuevas fuentes de financiamiento vía donaciones o alianzas de servicios a empresas.

**LD:** Ernesto, esta es un área bastante nueva para la universidad.

**ES:** ¿Cuál?

**LD:** La del mundo del financiamiento.

**ES:** Fundraising, sí, es algo que estamos empezando; ha existido en la Universidad pero a través de la gestión en primera persona del rector o de alguna persona en particular. Pero no responde a un plan, no tenía un modelo de gestión, y hoy tenemos un plan y un modelo. Todavía no hemos salido a conseguir, pero eso ya tiene una dinámica.

**LD:** Ernesto, en el último tiempo nosotros hemos vivido como país y sociedad hitos muy relevantes: uno, que han sido las protestas

---

del 18 de octubre de 2019, y ahora el Coronavirus. Como toda crisis, me imagino que ha sido tiempo de desafíos para la universidad ¿cómo ha enfrentado esto en cómo están operando?

**ES:** Mira, nosotros vemos lo siguiente: uno, las universidades compiten por prestigio, y el prestigio se construye muy lentamente en el tiempo, muy lentamente. Sin embargo, hay momentos que son aceleradores de prestigio o aceleradores de descalabro. Lo que ha sucedido después del 18 de octubre y con la pandemia ha sido un acelerador de prestigio para la universidad.

**LD:** Por qué y cómo.

**ES:** ¿Por qué? Uno: en el caso de Concepción primero los hechos y después la interpretación mía. Los hechos: no pudimos volver a clases presenciales en Concepción desde octubre por la ubicación dónde estamos y eso nos forzó a innovar rápidamente y poder terminar el semestre de buena forma ¿ya? Y eso hizo que nosotros estuviéramos preparados porque teníamos una estrategia que lo que nos permitía era...teníamos Canvas, teníamos una tecnología que nos permitió rápidamente salir a hacer las cosas. Y en eso, sumado a lo que pasó este año, que reaccionamos rápido para enfrentar la pandemia y estábamos ágiles, funcionó súper, súper bien. Ahora, vamos a la interpretación: ¿qué es lo que nos permitió esto? Uno, ser una organización ágil, flexible, y que tenía visión de futuro. Nosotros habíamos invertido en sistemas de aprendizaje a distancia, habíamos capacitado a profesores, habíamos estado entrenados, habíamos pensado que este año podía ser difícil y eso nos ayudó, eso es una cosa. Lo segundo es ¿dónde están las explicaciones? Veníamos con una serie de iniciativas de transformación digital, de flexibilidad, de incorporar nuevas tecnologías, de capacitar profesores que eran clave para esto, y este año hemos destacado en la pandemia, por así decirlo, por varias cosas: hemos destacado en la pandemia por las capacidades de nuestro equipo, Loreto, porque activos que habíamos construido en el tiempo; hoy el ISIM destaca, pero destaca porque es una división de la facultad de Medicina y se necesitaba un Instituto de Ciencias, hubo una visión. Después, en el caso de Data Science, que es lo otro que ha sido destacado en movilidad, etc., fue una visión de apostar por la alianza con Telefónica de Data Science hace cinco años atrás (sic), hoy estamos viendo los resultados. Y mientras eso está pasando, hoy nos estamos preguntando cuáles son las capacidades que tenemos que construir rápido para seguir influyendo. Entonces ¿qué es lo que creo yo? Que se ha notado: uno, el estándar de servicio educativo de la UDD en la pandemia está entre los mejores de Chile, y eso no fue casualidad. Segundo: que la Universidad ha estado presente en un debate nacional importante porque ha generado activos, que no son contenidos aislados de la realidad sino que son vinculados a la realidad. Y tercero; porque trata ágil y rápidamente capturar las oportunidades y destacar sus talentos.

**LD:** Perfecto. Ernesto ¿hay algunas otras iniciativas que quieras destacar relacionadas a la contribución de la UDD a la sociedad en estos tiempos de pandemia?

**ES:** Sí, nosotros hicimos y lo presentamos a toda la comunidad la semana pasada, lo hemos presentado al Consejo Directivo y a otros: decidimos que el aporte de la UDD a la pandemia había que registrarlo, sistematizarlo y también estimularlo, y para eso nosotros hemos identificado iniciativas, que iban más de 173 hasta hace algunos días, y creo que hoy superan con creces las 200, que incluyen iniciativas en Investigación, Desarrollo e Innovación, Acción Social, Programas y también Extensión y actividades de Difusión y en áreas tan distintas como Ciencia y Tecnología, Salud Pública, Analítica de Datos, Gobierno y Políticas Públicas, Ciudad, etc., y les hemos dado una gestión, lo estamos gestionando, tiene un comité COVID que se reúne semanalmente a revisar las iniciativas, a pensar

otras y a tratar de aprovechar capacidades y sinergia.

**LD:** Ernesto, si están en todo esto ¿cuáles son los desafíos que ves tú que enfrenta la UDD para el futuro?

**ES:** Nosotros ahora lo estamos definiendo en la estructura estratégica hacia adelante, nosotros tenemos que ser la universidad con la mejor experiencia y el mayor impacto, ese es como nuestro proyecto; en el fondo entonces es una experiencia transformadora y un impacto en la sociedad. Ese es el modelo que tenemos en mente.

**LD:** Ernesto ¿y tú crees que hay algún sueño para la Universidad del Desarrollo que aún esté pendiente?

**ES:** Yo creo que ha superado por lejos todas las expectativas de lo que se había pensado en su momento, pero por lejos.

**LD:** ¿Qué ha cambiado y qué queda de la UDD que conociste el 2001 cuando llegaste?

**ES:** Uno, la diferenciación estratégica; dos: sello e identidad, el capital humano extraordinario y tres: la cultura del amor al trabajo bien hecho, yo te diría que eso no lo veo cambiado, se sigue traspasando. Si yo pudiera incorporar algo que ha pasado es que los nuevos liderazgos están manteniendo ese espíritu de audacia, innovación y empuje, yo creo que hay un valor muy grande.

**LD:** ¿Cuáles han sido las personas de la UDD que han dejado huella en tu camino personal o profesional?

**ES:** Mira, a ver, sin duda mi papá. Sin fundamentarlo, a lo largo de esta conversación he explicado por qué. Federico, que ha sido mi jefe y quien además me ha permitido acompañarlo de una manera muy generosa en todo el tiempo y con quien aprendo todos los días. Y obviamente con algunas personas del Consejo Directivo, que solamente para efectos de sintetizarlo, lo sintetizo en Hernán, que es el reflejo de un consejero comprometido, con una mirada profunda, con una vocación universitaria y que siempre cree que se puede un poco más.

**LD:** Hernán Buchi.

**ES:** Sí, Hernán Buchi. Y te diría que hay algunas personas saliendo de mis roles administrativos, personas que me han ayudado a ser universitario, que eso es distinto, con quienes he aprendido a ser universitario de una manera distinta, y en ese rol te diría que me he topado con personas como Eugenio Guzmán, que es como un formador para mí en lo intelectual en mi área de Gobierno y Políticas Públicas, Pablo Vial en lo que fue la construcción de la Universidad, interactuar con él cuando era decano y yo Director de Docencia y Vicerrector de Pregrado, Pablo Rodríguez en términos de poner grandes desafíos, la estampa del ser profesor y lo que significa, y Sergio Hernández en lo que es la profundidad universitaria, ya no de una facultad sino que...obviamente lo que estoy diciendo es injusto con mucha gente. Termino con uno más que es Cristián Larroulet, que en el fondo ha sido un gran universitario y muy influyente también en la forma de lograr que la Universidad sea activa, práctica, conectada, con sentido de poder y con solidez.