

Entrevista a

Eugenio Guzmán

Investigadora:

LD: Loreto Daza

Fecha: 6 de Agosto del año 2020.

EG: Mi nombre es Eugenio Guzmán, soy decano de la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo.

LD: Eugenio, cuéntanos cómo se gesta tu llegada a la Universidad del Desarrollo y en qué año.

EG: Mira, esto fue el segundo semestre del año 2007, y en ese momento estaba viendo otros horizontes, y en algún momento hablé con Cristián Larroulet y unas semanas después hablamos con Ernesto Silva Bafalluy y nos juntamos con él y con Ernesto Silva Méndez, recuerdo, nos tomamos un café y le propusimos la idea, era idea de Ernesto rector de armar una Escuela de Gobierno; en ese momento lo que existía acá en la Universidad era un Centro de Políticas Públicas que, si mal no recuerdo, estaba a cargo de Joaquín Lavín y por otro lado había una Escuela de Ciencias Políticas que estaba, por así decirlo, ubicada administrativamente en la Facultad de Humanidades. Entonces de alguna forma a Ernesto le parecía lógico fundir ambas cosas y crear una Facultad de Gobierno, de manera tal que tuvieran administrativamente una serie de ventajas en términos de toma de decisiones, acciones, proyectos, etc., y entonces me propuso eso y me pareció bien, tuve un par de conversaciones con Ernesto Silva Méndez y finalmente tomé la decisión y me vine en noviembre del 2007.

LD: Eugenio, y para entonces, cuando te sientas a conversar con don Ernesto Silva y Cristián Larroulet, ¿qué imagen tenías tú de la Universidad del Desarrollo?

EG: O sea, me junté con Ernesto Silva Bafalluy y con Ernesto Silva Méndez, con Cristián simplemente hablamos esa primera vez... Perdón, ¿qué sensación tenía yo respecto de la Universidad del Desarrollo? Bueno, básicamente una Universidad que estaba... llamémosla así con hambre de empujar, de seguir adelante, bastante más joven, tal vez de las más jóvenes dentro del sistema, con ganas de jugar en las grandes ligas y, por lo tanto, no ser una universidad más, sino que proyectarse más; recuerdo un momento en que yo estando en otro centro de estudios u otra universidad para ser más exacto, ya el hecho de la formación o de la asociación Facultad de Medicina Universidad del Desarrollo o la creación ya era de alguna manera una noticia o un signo precisamente de este deseo de ser una universidad más compleja, más amplia, y por lo tanto eso quedaba en la percepción, pero era una universidad aún joven, diríamos. Si estamos hablando del 2007 era una universidad que todavía no cumplía los 20 años.

LD: No.

EG: Y que tenía un sello bien interesante, porque era una universidad que había nacido en regiones y había migrado, además, o se

había extendido a Santiago, eso te diría a grandes rasgos.

LD: Y tú entras a la Universidad a trabajar. ¿Se notaba que era una universidad joven en la forma de interactuar con las autoridades o en sus procesos?

EG: Mira, yo te diría que había dos cosas: había una amplia preocupación, diríamos, por ir desarrollando procesos tal cual como el sistema administrativo educacional te lo exigía, pero, por otro lado, una universidad muy joven en términos de ir aprendiendo de nuevos desafíos que implicaba este expandirse, este ir a las grandes ligas, sobre todo en materia de investigación, a pesar de que la Facultad de Medicina tenía amplia experiencia en eso, pero en otras áreas estaba poco a poco. Entonces, en resumen, había una mezcla de estas dos cosas: uno, hacerse cargo de lo que significa administrativamente o en términos de gestión de procesos, por una parte, y por lo tanto adquirir esas estructuras, y otra cosa era esto de que era una universidad que estaba aprendiendo, por esto te digo, apenas no cumplía 20 años.

LD: Y una vez que llegas a la Facultad de Gobierno, ¿con cuáles fortalezas y oportunidades te encontraste para la facultad?

EG: Mira, yo te diría todas. Primero que todo, desde el punto de vista del apoyo, y ahí tengo que decir desde el propio rector en ese momento, pasando por quien era en ese momento decano de pregrado, vicerrector académico, tenía otro nombre en ese tiempo, era una vicerrectoría, hasta en este caso el prorector, que creo que era el propio Federico, y también otras unidades administrativas y los mismos decanos, tuve gran apoyo en los proyectos que queríamos levantar. Pero también, y una cosa que hay que decirlo, yo he trabajado en varias universidades, pero en pocas, y eso me sorprendió, de que había reuniones permanentes todas las semanas con todo lo que es la estructura de gestión de la Universidad, directores, en fin, era todos los lunes, creo que hasta el día de hoy existe esto, era una hora donde se coordinaban actividades. No solo eso, sino que también estaban las reuniones de coordinación a nivel de decanos, y eso no lo había visto en ninguna parte. Entonces me sorprendió ese dinamismo, ese interés de coordinación, digámosle así, de estar al día con las autoridades superiores; en este caso rector, prorector. Así que desde ese punto de vista me pareció una tremenda novedad, pero también una tremenda oportunidad.

Pero volviendo a tu pregunta: primero hay eso, la disposición a colaborar... No a colaborar, sino que a apoyar de frentón. Y en términos de oportunidades, bueno, te diría todas; acuérdate que esta fusión era un Centro de Políticas Públicas que recién había sido fundado hace un par de años, no más que eso, y una carrera que si bien llevaba un tiempo y estaba funcionando muy bien, pero planteaba nuevos desafíos de cómo hacer esta fusión y que operara en la línea de ser una institución que, para ponerlo en estos términos, tuviera voz, que fuera conocida, cuando te digo que tuviera voz, que de algún modo planteara nuevos problemas, planteara nuevas fórmulas para hacer las cosas y que fuera conocida dentro del mundo académico y también dentro de los medios de comunicación, que son la caja de resonancia de lo que uno hace.

LD: Y esto que tienes que hacer, que es como darle una identidad a la facultad y crearla, ¿con quién trabajas eso?

EG: Bueno, en un principio la facultad, yo fui notando que algunas personas eran claves, teníamos pocos profesores que se dedicaran a la investigación, había prácticamente un profesor, pero ese profesor lo teníamos compartido con otra facultad; había otro profesor que también estaba compartido y que veía la parte internacional, que era el profesor Lee, y el caso del profesor Couyoumdjian, que estaba compartido también con la Facultad de Economía y Negocios. Y en lo administrativo noté que había una persona que parecía..., ¿cómo decirlo? Muy del estilo de lo que a mí me ha pasado personalmente en la vida, de estar dispuesto a tomar proyectos y llevarlos adelante con el mayor entusiasmo posible y tener a veces la prudencia de que no te resultan las cosas, y esa persona era Mauricio Bravo, y Mauricio es una historia bien interesante, porque llegó como un alumno a estudiar Ciencia Política, fue un alumno brillante, de los mejores, tuvo beca; en ese momento creo que fue Ernesto Silva Méndez quien lo incorporó al Centro de Políticas Públicas y a la facultad, y Mauricio, como te digo, tenía estas características y empezamos a armar con todos los contactos que tuviéramos a mano para empezar a desarrollar lo que era el área de educación continua. Y empezamos con pequeñas cosas, pequeños programas, y bueno hoy educación continua, si no me equivoco, hay que chequear, pero hasta hace no mucho, nosotros producíamos casi el 50% de la educación continua hoy día, no precisamente ahora, porque está la situación complicada, no tengo el dato, pero de toda la Universidad, el 50% de la educación continua, y este fue un proceso lento que fuimos incorporando, asociando, prácticamente ir al municipio a hablar porque no nos conocían, ir a ministerios; me acuerdo que en algún momento fuimos a hablar, en ese momento estaba la Presidenta Bachelet en el gobierno, fuimos a la SUBDERE, ofrecimos nuestros proyectos, nos incorporamos a Mercado Público, empezamos a competir y vimos qué se podía hacer y eso ha tomado su propia dinámica, tanto así que Mauricio hoy en día trabaja no solamente en la facultad, sino que también lo que es a nivel de educación continua de la Universidad.

Pero junto con eso también había que reformular, desde mi punto de vista, ciertas cosas, como reformular algunos elementos de la carrera, construir una nueva malla que fuera más cuantitativa, que era lo que a mí me parecía que le podíamos dar un giro. No fue fácil, porque en general los alumnos, tengo la impresión de que es algo más generalizado en el país, lo numérico aparece como una especie de fantasma que a la gente le produce cierto temor, entonces hicimos eso. Después hicimos un ajuste que era importante, que fue la intuición de pensar, bueno, en un magíster, en una cosa muy sencilla, en que la mayoría de las personas son profesionales, tenerlos tres veces a la semana tal vez es muy costoso en tiempo para esas personas, pero también en dedicación, entonces una cosa muy simple: ¿y si lo transformamos en programa de fin de semana y punto? Y eso, fijate tú, la experiencia nos ha demostrado que eso ha sido bastante bien recibido, tan sencillo como eso, porque las personas si bien..., porque además en los programas de semana son bastante cansadores, transformarlos a fin de semana era una cosa tan sencilla, fue muy bien recibida y una gran ventaja.

LD: ¿Cuán innovador fueron al hacer ese cambio?

EG: Yo creo que bastante, porque excepto los programas Executive, MBA y ese tipo de cosas en esas áreas, yo te diría que no había ningún programa como el nuestro con esas características, así de simple: no recuerdo que haya habido... Estamos hablando del 2008, 10, 12 años atrás no había otro programa, o 2009. Entonces fue bastante innovador y bastante simple, como muchas veces son las cosas de innovación, son grandes transformaciones, parsimoniosas. Y lo otro, en el caso de la malla de la carrera incorporamos materias de métodos cuantitativos, muchos fuertes y esas cosas. Y lo otro: yo empecé a explorar con todo el apoyo también de rectoría, de toda

la Universidad en general, pero de rectoría, en general, la idea de incorporar investigadores de alto impacto que nos pudieran como facultad y también como Universidad responder a exigencias que en ese momento ya se vislumbraban importantes como: proyectos FONDECYT, la facultad no los tenía, y en la Universidad estaban ubicados en Medicina, publicaciones de alto impacto, lo que se llama ISI o publicaciones Q1, Q2, Q3, pero de alto impacto, con comité editorial, etc., y prensa internacional. Y lo tercero, algo que para nosotros era obvio dadas las características de tener un Centro de Políticas Públicas y una Escuela de Ciencia Política, una carrera de Ciencia Política y Políticas Públicas, que era la multidisciplinaria: yo no tenía la restricción de decir 'ah, voy a contratar solamente, no sé, personas de una determinada profesión', porque Ciencia Política no es así. O sea, tú puedes tener periodistas especializados en Ciencia Política que pueden sacar un magíster, puedes tener historiadores, puedes tener sociólogos, puedes tener ingenieros, ingenieros comerciales, economistas, lo que fuera.

Entonces, eso me daba bastante flexibilidad para buscar profesionales que fueran de alto nivel, y ahí empezamos a buscar gente en ese sentido y los primeros que..., el primero que convencimos y entusiasamos de esto fue a Ricardo Guzmán. Ricardo Guzmán en ese sentido fue clave para después poder traer a Rodrigo Troncoso, que es experto en transportes y el área de educación, pobreza, básicamente transportes; Ricardo Guzmán era una persona que estaba dedicada al estudio de temas de cooperación social digamos así, y posteriormente a eso fue Carlos Rodríguez; Carlos Rodríguez estaba también, y los tres tenían doctorado, los tres tenían publicaciones y tenían una amplia trayectoria. Ahora, eso coincidió con que cuando yo me vine el año 2007, el año 2008 yo junto con Álvaro Fischer y con otra gente más decidimos hacer una fundación, crear una fundación que se llamaba Ciencia y Evolución, y con esa fundación, y gracias al empuje de Álvaro y otras personas que colaboraron ahí, hicimos un gran evento el 2008 o 2009, y ese evento me acuerdo que ustedes como Facultad de Periodismo nos ayudaron bastante, hicimos una alianza estratégica con Chilevisión para la transmisión vía online o satelital, no me acuerdo exactamente, vinieron durante ese año piensa tú, no sé, conseguimos financiamiento, fuimos a muchas empresas y conseguimos financiamiento, pero de hecho vinieron los científicos más importantes en el área de evolución en el mundo, además de que se celebraban los 150 años de la publicación de "El Origen de las Especies" de Darwin y era también parte de su nacimiento. Entonces, de alguna manera eso lo pude conectar básicamente con Carlos Rodríguez, con Ricardo Guzmán para decir '¿por qué no empezamos a pensar en un proyecto más profundo de investigación?'. Y en un momento dado, Carlos, que tenía evidencia en lo que se llama complejidad social, o sea el estudio inter y multidisciplinario de fenómenos colectivos, por así llamarlos, que en Estados Unidos hay instituciones que lo hacen, y veía si podíamos formar un centro. Carlos tomó el desafío y formamos un centro, y posteriormente postulamos, tipo año 2010, por ahí, postulamos a un proyecto anillo, creo que fue el primer proyecto anillo que tuvo la Universidad, no estoy seguro, pero habría que chequearlo un poco mejor. Y un proyecto anillo era un proyecto de gran envergadura, y ahí pusimos todas las fichas por usar un término más vasto, más prosaico, todas las fichas en ganar ese proyecto. Y lo ganamos, y ahí nació el Centro de Complejidad Social, que es el segundo centro que se había creado.

LD: Eugenio, para volver un poco a lo que es la Universidad y la forma en que funciona, en todo este desarrollo, ¿cuánta autonomía has tenido tú? O sea, cuánto se planificó de que esto es lo que queremos de la facultad y para allá navegamos o cuánto ha sido de tu cosecha, en el sentido de que vas avanzando y vas viendo oportunidades.

EG: Mira, yo creo que más bien lo segundo... A ver, si la Universidad no hubiera creído en el proyecto esto no hubiera funcionado, porque en la medida en que hay confianzas sobre ti, tú tienes la facultad de desarrollar cosas. Entonces, por lo tanto, no es menor la confianza que depositan en ti bajo ciertas expectativas que ellos tienen de lo que vas a hacer, que es influencia, presencia pública, reconocimiento, calidad, etc., y cada vez que surgía una idea yo me acuerdo que siempre la conversaba, ya sea con el rector o con otras personas; en fin, en ese momento con Ernesto Silva Bafalluy y Silva Méndez, y bueno, las llevábamos a cabo, pero siempre con bastante autonomía, yo te diría bastante autonomía, mucha autonomía... La palabra no es mucha, no es eso, no es el adverbio, sino que es con la autonomía necesaria para que las cosas puedan resultar, más que mucho, poco o lo que sea.

Y bueno, ahí se fueron dando varias cosas: por lo pronto, las contrataciones; por lo pronto, los proyectos de encuestas, que ahí hicimos un giro hacia cómo podemos impactar, cómo podemos ir leyendo mejor a la sociedad chilena; recuerdo que hicimos en el año 2008, 2009 una encuesta de calidad social en que advertíamos una serie de cosas que en su momento las dijimos, pero muy tímidamente respecto de la evaluación que tenían distintas instituciones, pero bueno, como son las cosas o no se toman en cuenta o la vorágine lleva a otras cosas, por lo pronto, la evaluación que existía de AFP, de instituciones públicas, etc., en términos de confianza. Pero volviendo a la pregunta, sí, con la autonomía necesaria para llevar a cabo la mayor cantidad de proyectos. Ahora, en todo esto hay una mecánica, porque tampoco la Universidad en ese momento estaba acostumbrada a, en educación continua sobre todo y en proyectos con el Estado, al tipo de contratos que se hacen con el Estado: el Estado en general te fija las redes y dice 'mire, esto es lo que quiero y a esto se tiene que ceñir por estas reglas y se acabó'; la Universidad no estaba acostumbrada, como cualquier institución, entonces cómo vas a hacer esto y no estoy de acuerdo con esto y el Estado te dice no, esto es así o nada. Bueno, pero ese fue un aprendizaje en general para la Universidad y para nosotros.

LD: Claro, claro. Te propongo que vayamos abordando cada una de las áreas que fueron desarrollando. Cuando ustedes empiezan en el mundo de la investigación, la Universidad se había fundado en un momento para ser una institución de pregrado. ¿Cuán desarrollada estaba la investigación en la Universidad?

EG: Mira, la Universidad efectivamente tenía ese objetivo, en el sentido de concentrarse en una universidad de pregrado, como son muchas universidades de modelo norteamericano y exitosas por supuesto: Brown, por ejemplo, en Estados Unidos, si mal no recuerdo, y la investigación más bien estaba concentrada por una cosa idiosincrática en la Facultad de Medicina; los médicos normalmente están acostumbrados a la lógica, parte de su prestigio está asociado con sus pares a las investigaciones que ellos realicen. Entonces, en las otras áreas, como te digo, no estaba desarrollada ni menos en Ciencia Política, en Ciencia Política se hacían algunos pequeños estudios, bien interesantes por lo demás, pero no estaba altamente desarrollado, así que en un principio fue más difícil, porque para hacer investigación más bien de impacto mediático por una parte, o impacto académico, tú requieres las herramientas para eso: requieres recursos, y sobre todo recursos humanos, más que todo recursos humanos, gente que investigue. Así que en un principio trabajé con algunas personas que en ese tiempo estaban... Estaba, qué sé yo, María Paz Lagos, y empezamos a trabajar temas que yo había trabajado en tesis de postgrado en otros lugares, cuánto era el aporte de la familia a la economía del país, y desarrollábamos con algunas metodologías algunas cosas y le echamos para adelante, hicimos algunas publicaciones en prensa de eso. Pero como te digo, lo segundo

fue esta encuesta de capital social, que fue bastante sorprendente, descubrimos distintas cosas, fueron publicadas y permitió ir dándoles presencia a la Universidad y a la facultad.

Después, durante el 2009, si no me equivoco, hicimos un acuerdo con La Segunda, fíjate. Y en ese convenio con La Segunda dijimos 'bueno, analicemos, tratemos de leer la coyuntura desde un punto de vista político'. Hasta el momento, lo que te estoy diciendo son cosas en el ámbito de presencia pública, mediática en ese sentido, no todavía investigación.

LD: Perfecto.

EG: Y ese convenio fíjate que fue bastante exitoso, y en ese sentido Gonzalo Müller fue clave, porque nos atrevimos a hacer las preguntas que nadie hacía. A ver, en un momento dado preguntamos para la elección de 2009, durante el 2008-2009 empezamos a ver que Marco Enríquez-Ominami, por ejemplo, parecía ser un candidato que no era menor y fuimos la única institución que preguntó por él; me acuerdo que estaba... fue bien curioso, porque cumplía, en ese tiempo estaba de aniversario de matrimonio, así que estaba con mi mujer en otra parte, ya habíamos ido a Viña o no sé dónde y creo que me llamó Gonzalo y me dice 'oye, acaba de salir una conferencia de prensa', porque en ese periodo mostrábamos que Marco estaba marcando 15, 16, 18%, lo que era una brutalidad; me acuerdo que acababa de salir una conferencia de prensa del comando de Frei diciendo que todo esto era una encuesta mal hecha, esto, lo otro, lo de más allá. Y bueno, mucha gente salió hablando, apoyándome, entre ellos Alfredo Joignant, Ena von Baer que trabajaba no me acuerdo en dónde, creo que en Libertad y Desarrollo; gente bastante variopinta diciendo que eso no era así, porque era una encuesta seria. Y eso nos dio solidez. Bueno, incluso me acuerdo de una anécdota: en un seminario se me acercó una persona que trabajaba en el CEP en esos momentos, que estaba a cargo de las encuestas, y me dijo que yo era un irresponsable por haber hecho esa pregunta. Entonces yo me acordé de una frase de Max Weber que dice "la política tiene que ver con la responsabilidad, pero la ciencia es completamente irresponsable respecto de la investigación".

LD: Claro.

EG: Bueno, y eso nos dio bastante prestigio o bastante presencia o qué sé yo. En el lado de la investigación, lo que fue clave fue la llegada, como te decía, de Ricardo Guzmán, Rodrigo Troncoso, Carlos Rodríguez y Miguel Ángel Fuentes, que después se fue, y que se formó un equipo de trabajo muy bueno, de gente que publicaba sistemáticamente, y la creación del Centro de Complejidad Social: esos fueron los elementos para la producción académica de alto impacto. Posteriormente llegó a la Universidad Isabel Rodríguez, ella venía de otra universidad y ella tenía experiencia en publicaciones de relaciones internacionales, y ella ganó un concurso para la formación de un centro de Relaciones Internacionales, cuyos recursos le sirvieron para hacer ciertas publicaciones, un par de libros, pero además la invitación de profesores extranjeros en esas áreas, así que también ahí se abrió una posibilidad. Con el Centro de Complejidad Social, perdona, se ganó el anillo; antes ya se habían ganado unos FONDECYT, se ganó el anillo, eso permitió ganar otro FONDEF y para adelante han sacado su propia vía, el doctorado.

LD: Y como metodología de la facultad, ¿cómo escogen los temas por investigar?

EG: Lo que pasa es que ahí yo soy de la opinión de que tú no le puedes pedir peras al olmo, en el fondo, cada investigador tiene su línea de trabajo. Ahora, lo que sí es cierto, yo te digo en lo personal, esta es una facultad pequeña, entonces tú puedes hablar todos los días con todas las personas. Entonces, en la medida en que te vas juntando todos los días con todas las personas, de ahí van surgiendo nuevos proyectos. O sea, por ejemplo: Mauricio Bravo, en un momento dado, él estuvo estudiando su Máster en Políticas Públicas en la Universidad de Chile, este convenio que tenían con Chicago, le fue muy bien, pero a él siempre le interesaron las temáticas de educación, siempre, y en algún momento dado él me planteó en conversaciones, porque entre que estamos postulando a esta cosa o a esta otra o a tal licitación, él me planteó por qué no hacemos un programa de un Máster en Políticas de Educación. Ya, lo conversamos, lo evaluamos, lo vimos, conversamos incluso con otra gente, me acuerdo que invitamos a la Bárbara Eyzaguirre, le preguntamos a Dante Contreras, en fin, una serie de gente que nos juntamos y les pareció bien y empezamos a juntarlo, y de ahí salió un proyecto. En el caso de las encuestas, bueno, ya existían en la facultad y eran orientarlas de otra manera. En el caso del doctorado surgió a raíz también de conversaciones con Sergio Hernández y el mismo equipo, en este caso Carlos, que planteaba que se requerían más profesores, y ya se había ganado el anillo, por lo tanto, había experiencia, ya se habían ganado proyectos y se llevó a cabo: se diseñó, se evaluó, costos, en fin, y ahí hubo todo el apoyo de la Universidad. Entonces yo te diría... la dinámica consiste en evaluar cada idea que va surgiendo de los propios, ya sea investigadores en el caso de las áreas de investigación o en la otra dimensión, en la parte de administración de la facultad.

LD: Claro, claro.

EG: Suena caótico, pero la verdad es que si tú crees efectivamente que los fenómenos sociales son emergentes y no son planificados, creo yo que tienes que ser consistente con esa idea, una conversación es la que da emergencia a algo dentro de una estructura que ya está montada.

LD: Claro. Eugenio, ¿y cómo tributa toda esta investigación, este mundo que han desarrollado en la docencia de pregrado?

EG: Yo te diría que ha habido dos cosas: en general, la carrera, después hicimos otras mejoras también a la malla, hemos ido evolucionando en ese sentido, lo cual nos permitió obtener una muy buena... Cuando tomamos la decisión de acreditarnos años después fue un bastante buen resultado, fue la primera acreditación que nos dieron seis años, y te digo francamente: podríamos haber ganado siete años, sé la justificación de por qué no nos los dieron, que fue porque no teníamos enseñanza obligatoria del inglés; bueno, apelamos, pero en fin. Pero yo te diría que la carrera en sí misma tiene una estructura bastante estándar, y la investigación sigue su propio curso, pero lo que siempre hemos tratado de tener en más o menos medida es que los profesores que hacen clases en magíster o doctorado o que investigan son docentes en la carrera. Es cierto: Carlos Rodríguez hace clases en la carrera, y tiene sus clases, desarrolla sus investigaciones; Jorge Fábregas también; Rodrigo Troncoso también; Ricardo Guzmán también: todas las personas, qué sé yo, Gonzalo Müller, Ernesto Silva combina sus funciones de administración de la Universidad, pero también hace clases de pregrado, y así

sucesivamente.

LD: Y hoy, al 2020, estos alumnos de pregrado ¿a qué mundo laboral llegan?

EG: Mira, es bastante diverso. Si bien todas las carreras en el país hoy están sufriendo el estrés en dos sentidos: uno, que no necesariamente tú estudias, perdón, tú trabajas en aquello para lo que directamente te entregaron diversas herramientas o las tasas de colocación no superan el 70% en el sistema; nosotros debemos estar en el 74%, estamos un poco más arriba del promedio. ¿En qué trabajan? Es bien variado, pero te digo, en materia del sector público, yo te diría que el ámbito municipal es una fuente importante, la segunda es el gobierno central, pero también hemos descubierto que otra área bastante interesante, que es lo que llamamos... este sector intermedio, que es el mundo gremial, y también en el ámbito de comunicación estratégica, tenemos alumnos que actualmente trabajan en agencias de comunicación estratégica y otros que trabajan en las empresas, trabajan en esas áreas de desarrollo comunitario o contacto con la comunidad. Pero también hay un grupo no menor, producto de que entremedio hicimos un convenio con la Academia Diplomática, me acuerdo una vez hicimos una serie de cursos ahí que funcionan hasta el día de hoy, es que hay alumnos nuestros que están en distintas embajadas en el ámbito de relaciones internacionales. Entonces, como te digo, varía desde gente del mundo privado, gente que trabaja en empresas mineras, empresas de comunicaciones o mundo corporativo, municipios y gobierno central, ese es más o menos el paraguas.

LD: Y Eugenio, hoy que la facultad ya tiene una identidad, ya tiene su historia en el fondo, ¿cómo se diferencia de las demás universidades, de las demás facultades de Gobierno?

EG: Yo creo que lo multidisciplinario e interdisciplinario es la clave. O sea, por ejemplo muchas, yo te diría que casi todas o todas las facultades de Gobierno, de Ciencia Política o Política son todas muy concentradas en el estudio de ciencia política, lo que podríamos llamar un disciplinar de ciencia política. El problema de aquello es que, querámoslo o no, la disciplina es multidisciplinaria y un sociólogo puede hacer ciencia política igual estando en una facultad de Ciencias Sociales o en una de Ciencia Política, entonces la gran diferencia es que nosotros dijimos no, nosotros en el área de investigación vamos a tener gente que está trabajando en políticas públicas, en el área de complejidad social vamos a tener gente que va a estar mirando fenómenos de cooperación o complejidad, y en el área de relaciones internacionales vamos a tener un grupo más pequeño, que va a estar mirando lo que está pasando en términos de lo que llamamos relaciones internacionales. Pero en cualquiera de estos centros son interdisciplinarios; nadie creería, y cuando acreditamos el doctorado hace ya casi un par de años, que fue muy buen resultado, porque el doctorado tenía cuatro años y nos dieron cinco, más que el doctorado de la Católica en Economía, que es de alto nivel, o sea lo mismo que un doctorado que tiene 10 años, tú tenías médicos, psiquiatras, expertos en neurociencia, biólogos con doctorado en Neurociencia, psicólogos, economistas con doctorado en Economía pero también con una bajada en Sociología; ingenieros civiles informáticos, pero que se habían especializado en Economía y después en Complejidad Social, después por el lado de la facultad, historiadores, economistas que habían sacado su doctorado en Historia del Pensamiento Económico, ingenieros... Perdón, economistas expertos en transportes, en fin; entremedio nos llegó un economista especializado en temas de pobreza que nada menos... trabaja el tema Mauricio Apablaza, estaba en una

beca fuera de Chile y él cuando vuelve a Chile una de las cosas que había aprendido trabajando en Oxford, en el centro de Oxford, era mediciones de pobreza multinacional, tanto que una de sus primeras actividades fue enseñarle por ahí en el 2014-15, por ahí a la gente de MIDEPLAN en ese tiempo, enseñarles a medir ese tipo de cosas. Entonces es una gran variedad de personas: historiadores con doctorado en Relaciones Internacionales, etc. Entonces, como te digo, eso, la multidisciplina, la interdisciplina y la producción de investigación compleja en las áreas más variadas es lo que nos da la diferencia. O sea, por ejemplo: en otras universidades existen facultades o departamentos de Ciencia Política, y existen centros de políticas públicas, pero los centros de políticas públicas hacen pura política pública y los otros hacen pura investigación, muy buena por lo demás, y enseñan una carrera de Ciencia Política; nosotros todo lo tenemos en una misma facultad.

LD: Perfecto.

EG: Y si te pusiera ejemplos... a ver, una investigación que lleva bastantes años fue a partir de un proyecto que se ganó, fue medir, o mirar si quieres, a través de combinar tecnología de software por un lado y concepto de Teoría de Juegos para poder medir el grado de redes en la sala de clases: entonces a los niños, se inventaron unos juegos y se les hacía jugar, y de esa manera medías redes. Bueno, tú dices ¿qué es? ¿Es Ciencia Política, es Complejidad Social, es Sociología, es Educación, es Psicología? Es todas esas cosas juntas. O por ejemplo en un working paper se trabajó, se dijo 'hay una cosa que está pasando acá: ¿Dónde están los locales de votación? ¿Le quedan cerca a la gente?'. Y con el actual, que en ese momento era un Magíster en Economía en Políticas Públicas, que era Hugo Contreras, dijimos '¿por qué no vemos la georreferenciación de los locales de votación, dónde están?'. Y bueno, rápidamente descubrimos que estaban todos concentrados en lo que es el casco antiguo de todas las comunas en Santiago, y obviamente eran los mismos que se habían usado en 1988, 30 o 20 años atrás, entonces algo está funcionando. Se fue, se presentó en la Cámara de Diputados en la comisión correspondiente y bueno, nunca se hizo nada, porque el SERVEL aparentemente estaba muy complicado con hacerlo, un parlamentario presentó un proyecto basado en nuestro informe, y bueno, uno de los problemas que vemos hoy en día a propósito del SARS-Covid es que el local de votación sigue estando donde tiene que estar, en vez de haber habilitado más. Pero como te digo, la diferencia es esta multidisciplina profesional donde hay distintas carreras.

LD: Eugenio, ¿y cómo el doctorado que tienen ustedes representa todo lo que identifica a la facultad? Si nos puedes contar un poquito de qué se trata, qué áreas aborda, porque es muy innovador el doctorado que tienen ustedes.

EG: Mira, yo te diría que el doctorado está todavía en una fase, una etapa de consolidación, en el sentido de que si bien hay un claustro, hay profesionales de alto nivel, hay investigadores de punta, hay una serie de cosas que se tienen que seguir ajustando, como es el número de profesionales, como es el volumen de profesionales que ahí tienen que estar, entonces eso todavía falta mucho por crecer. Ahora, de qué manera el doctorado refleja eso, precisamente que queríamos hacer un doctorado que fuera multidisciplinario, o sea, qué de nuevo íbamos a tener: primero un doctorado en Economía, a pesar de que teníamos una masa crítica, qué de nuevo iba a ser un doctorado en Economía, por ejemplo Economía Política, Economía Aplicada en un mercado tan pequeño como el chileno, en donde ya hay buenos doctorados en Economía. Después un doctorado en Ciencia Política, que podría haber sido la otra alternativa,

pero eso sería retrotraerse a la lógica disciplinaria, en circunstancias de que la disciplina no es disciplinaria, porque siempre compite con Psicología, hay grandes centros de Psicología Política en el mundo, hay dos de las principales teorías o modelos de Ciencia Política, uno viene de la Psicología y otro de la Sociología por lo demás, y el otro es de la Economía; entonces no tenía mucho sentido por estas dos razones: uno, porque era retrotraerse a algo que no era lo que estábamos construyendo, y dos, fundacionalmente no tenía mucho sentido en una carrera que es multidisciplinaria.

Entonces ahí fue clave el que se había formado el CICS, el Centro de Complejidad Social y que Carlos lo lideraba, y que teníamos que tomar todo ese background y desarrollarlo. Todavía estamos en una etapa de estar creciendo, todo lo que es integración con el pregrado hoy en día se hace más bien a través de las clases que realizan los profesores del Doctorado en el pregrado y otras iniciativas que recién están comenzando, que los alumnos pueden colaborar y que colaboran, pero digamos que en general el doctorado cristalizó el tema de la multidisciplinaria, no sé si con eso te lo contesto bien. Ese fue el aporte: cristalizar ese enfoque.

LD: Eugenio, me encantaría que nos pudieras contar un poco de qué se trata el doctorado, la temática.

EG: Bueno, el doctorado, y ahí también podrías entrevistar a Carlos, pero el doctorado a grandes rasgos lo que hace es que tú tienes una línea fuerte en herramientas metodológicas, es duro en herramientas estadísticas o matemáticas, digamos, y de metodologías, que eso implica herramientas estadísticas y matemáticas y de modelación, pero también tienes herramientas de programación, lenguaje de programación y también metodologías tales como experimentos en ciencias sociales y ciencias exactas. Después tienes una línea que es de instituciones, por así llamarlo, donde la idea ahí es que los alumnos adquieran conocimientos de la lógica que está detrás del análisis de instituciones sociales, y te lo digo así en sencillo poniéndole nombre: desde cursos de Economía Política hasta cursos de Teoría Política, pasando por fenómenos como la confianza, la cooperación social, por qué las personas cooperan o no cooperan, en fin. Y hay una tercera área te diría, que es Neurociencia Social que se le llama, que es conectar cómo muchos fenómenos de comportamiento tienen una base neurofisiológica importante y que debemos estudiar a fondo para poder entenderla y abordar soluciones o propuestas concretas. Esto que parece un poquito más abstracto te lo pongo en un ejemplo: hace años, dos investigadores liderados por un investigador, que es Pablo Billeke y Francisco Zamorano, empezaron a analizar a través de resonancias magnéticas qué ocurría con los individuos fanáticos del fútbol, uno puede decir ¿qué tanto nos importa eso? Bueno, existían ciertas hipótesis y lo han ido desarrollando, creo que ya publicaron un paper si no me equivoco, no estoy seguro, descubrieron que efectivamente el fanático del fútbol, que era un experimento bien interesante, porque se les mostraba imágenes de cuando el equipo contrario a las preferencias de ellos metía un gol, se les mostraba un video, qué pasaba en su cerebro, y lo interesante de eso es que se descubrió que, en el caso de los fanáticos, se les produce un cierre a nivel del temporal en el cerebro y opera casi como si fuera un adicto a cualquier cosa, desde el alcohol a la droga, un adicto en general, así queda funcionando su cerebro, entonces eso te enciende luces de qué es lo que uno podría hacer a futuro o que uno tiene que tener cuidado con los fanáticos, barras bravas, etc. Entonces ahí ves la dimensión de algo que es neurológico a lo social, y bueno, tú puedes redundar en otros aspectos.

Entonces, como te digo, ese es el programa a grandes rasgos: hay una parte que tiene que ver con fenómenos evolutivos también, pero

a grandes rasgos es lo que yo te mencionaba, y por lo tanto, consistentemente con eso, el tipo de alumnos que se selecciona, que es una cosa muy potente, normalmente año a año postulan... no sé, debe ser del orden de 60 alumnos, y solamente son seleccionados cinco, y es uno de los programas de mayor selectividad hoy en día yo creo en el país, pero además tiene otra característica: que ha contado con el apoyo de la Universidad, al alumno se le beca en materia de lo que es matrícula y lo que es el tuiton de la matrícula y del programa mismo, y además se le entrega una cierta cantidad de recursos económicos para que pueda subsistir y dedicarse solo al doctorado. Ahora se han abierto más posibilidades para que esos alumnos puedan colaborar con investigaciones en otras áreas, pero dentro del doctorado. Y como te decía, esa selectividad es bastante grande y tenemos alumnos de distintas áreas, más bien del área de ciencias exactas, Física, Biología, también de ciencias de la Ingeniería, Sociología y Psicología, ya te lo dije, Antropología también, pero principalmente de Ciencias Exactas; no sé si con eso te resumo.

LD: Sí, me queda clarísimo. Eugenio, creo que hemos repasado todas las áreas importantes de la facultad, que es investigación, el centro de encuestas, el doctorado, la interdisciplina que tienen. Yo no sé si hay un centro de Relaciones Internacionales con China, que es importante.

EG: Sí. Y déjame decirte dos cosas más: en el área de encuestas nosotros creo hicimos una de las innovaciones más importante en el último tiempo, que fue simplemente tratar de responder la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos hacer encuestas que tengan las ventajas de las encuestas en terreno, donde yo puedo tener individuos aleatoriamente seleccionados, pero que, a su vez, tengan todas las ventajas de las encuestas telefónicas por su rapidez? Entonces en un momento dado, gracias a una tesis de magíster en la que me tocó estar muy directamente involucrado, lo que hicimos fue decir '¿por qué no usamos, partimos seleccionando una muestra y a esas personas les pedimos que después las vamos a contactar vía mensaje de texto y posteriormente vamos a hacer el seguimiento? O sea, si lográbamos eso íbamos a conseguir una tercera ventaja: que es una encuesta panel, no solamente íbamos a hacer una encuesta probabilística aleatoria en terreno, íbamos a ver el error, iba a ser rápida, sino que, además, íbamos a poder seguir las conductas o los cambios o actitudes de esas personas, lo que se llama panel, y ahí te demuestra cómo las cosas van emergiendo, las cosas muchas veces no son planificadas, por un proceso largo que no te voy a describir ahora, eso se logró, y hoy en día tenemos un panel que hace encuestas, hacemos seguimiento de conductas, actividad, conducta de las personas, en 24 horas tenemos los resultados, podemos estimar el error a diferencia de las encuestas telefónicas, y a diferencia de las otras encuestas podemos hacerlo con una rapidez increíble. Pero, además de eso creamos un sistema para fidelizar a las personas, que se les da un puntaje, en fin.

LD: ¿Y estas encuestas se hacen de forma periódica?

EG: Así es, todas las semanas... ¿Cómo?

LD: Cómo se difunden, en el fondo.

EG: A veces, si te las pide, no sé, un laboratorio que quiere investigar si consume mucho, poco, evidentemente una investigación

puntual y no se difunde, porque eso te está pidiendo algo que ellos quieren saber en particular. Pero en otros casos hacemos encuestas públicas con temas de relevancia, por ejemplo respecto del 10%, del tema de las AFP u otras materias, si la gente tiene temor a trabajar, etc., y esas las publicamos a través de El Mercurio o el medio que corresponda.

Y respecto del Centro de Relaciones Internacionales, el Centro de Relaciones Internacionales se concentró básicamente en el tema China, porque obviamente su director tenía mucha vinculación con China, que era el profesor Lee, y además Isabel Rodríguez había trabajado el tema de China, su doctorado fue en eso y uno de sus libros era en esas materias. Y lo que siguió haciéndose en el tema de China fue colaborando con una iniciativa que había iniciado Joaquín Lavín hacía muchos años, por ahí por el 2007, que eran unos viajes para conocer China que se llamaban Embajadores del Futuro; bueno, se siguió colaborando con esa iniciativa, pero también se siguió colaborando con otras iniciativas que, por ejemplo, tenían que ver con convenios con universidades, por un momento se logró que el Hanban, que es como el Ministerio de Educación chino, mandara profesores de chino para enseñar chino mandarín en la Universidad, después eso se detuvo un poco más bien por razones presupuestarias, también se ha hecho, se hizo un convenio con la Universidad de Xinhua, que ha quedado un poco detenido por lo de la pandemia y todo esto, y bueno, los resultados están a la vista: con el proyecto Embajadores del Futuro lleva más de 2.000 alumnos y profesionales han ido a China y hoy tenemos una gran variedad de convenios con universidades chinas que hay que seguir empujando, y no es fácil para una facultad que faltan brazos, y que tampoco se trata de pedir más brazos, porque llega un momento en que te puede ser ineficiente si tienes demasiada dispersión de proyectos, por muy interesantes que sean.

LD: Entonces, entre los desafíos de la facultad a futuro no es seguir creciendo en personal, ¿por dónde van los desafíos?

EG: Es consolidar el doctorado como para tener un número de profesionales que investigan y se hagan cargo del número de doctorandos, es consolidar áreas como el pregrado, que ha ido creciendo de manera significativa y mejorar la colocación o ampliar el espectro laboral de nuestros alumnos, tiene que ver con... te diría yo abrirse a consolidar nuestras relaciones con China y con universidades chinas de manera más colaborativa, y ampliarnos todavía más en lo que es el sector de educación continua que, si bien ha crecido, yo creo que puede seguir creciendo más. El coronavirus ha sido un desastre en la economía chilena, y también una oportunidad en el sentido de que nos está permitiendo ahora tener mucho más cobertura online; si bien hace dos años habíamos empezado programas de e-learning cuando abrimos un magíster en Ecuador, ese magíster en Ecuador hasta el año pasado iban profesores, lo teníamos a medias con una universidad, compartíamos profesores, este año se hizo prácticamente online y estamos pensando iniciar posteriormente una segunda etapa de este programa, y todo online básicamente.

LD: Claro. Estamos grabando en plena pandemia, ahora en agosto de 2020, ¿qué otras oportunidades le ha dejado la pandemia a la facultad?

EG: Bueno, esta misma que te menciono, y eso en general para la Universidad: ya probamos que, si bien hay reticencia hace poco, en Chile yo creo que los programas e-learning eran vistos como programas de segunda categoría, ya se ha probado que la gente está

dispuesta a seguirlos. Hay todo un cuestionamiento tal vez de los costos o no, porque la gente dice 'si lo hago desde mi casa es más barato', la gente no se da cuenta de que los profesores son los mismos, entonces no es más barato, puede que no haya café, ok, pero al contrario, es básicamente lo mismo, entonces te diría que es la gran oportunidad. La segunda es que precisamente a raíz de esa emerge otra posibilidad, que es la de que puedas ampliarte con mayor facilidad al resto de América Latina, y ahí hay un proyecto que todavía está andando, no es fácil, es lograr identificar académicos en otros lugares de América Latina y Europa, y de Estados Unidos, por cierto, que estén dispuestos a participar con nosotros para salir a vender un proyecto de Magíster en Políticas Públicas que lo puedas vender a cualquier país de América Latina y que sea en ese sentido, eso es una cosa. Lo segundo, te diría yo, es que... en materia de extensión hemos podido hacer una serie de conferencias y charlas, también con la oportunidad que nos brindan los formatos online, que de otra manera probablemente no hubiéramos podido, y sobre todo porque significa el traslado de la gente, es mucho más fácil y eso nos ha permitido que tal vez hemos hecho muchas más actividades de las que normalmente hacíamos, así que yo diría que esos son los dos más grandes desafíos u oportunidades que se abren a partir de la epidemia. Obviamente, hay una serie de otros problemas, que es poder juntarse para proyectar más cosas, pero es un tema más adaptativo que cualquier otra cosa.

LD: Claro. Eugenio, ¿hay alguna otra área de la facultad que no hayamos abordado que te interesaría abordar?

EG: Mira, más que otra área es que el tema de la educación continua ha sido tremendamente exitoso en el sentido de que nos hemos dado cuenta de que detectar necesidades, que es la clave para expandir la educación continua, y te cuento ejemplos: en algún momento nosotros dijimos 'tenemos una asociación o alguna relación con el mundo municipal', va a entrar en vigencia una Ley de Lobby y la gente no tiene idea cómo concretar eso. Bueno, hagamos un curso de lo que es la Ley de Lobby al respecto, va a entrar en vigencia el tema de los gobernadores regionales, esta institución que recién van a ser electos en unos meses más, hagamos un programa, que está un poco detenido por la epidemia, hagamos un programa que permita a la gente... perdón, que las autoridades o los mandos intermedios entiendan cuáles van a ser las funciones, y así sucesivamente. Yo te diría que educación continua ha sido tremendamente creativa; ahora, también hemos tenido la suerte que conforme hemos ido creciendo se nos va acercando gente con ideas y nos proponen ideas, nos proponen... Ayer mismo una persona me propone 'oye, ¿será posible que hagamos una asociación y trabajemos juntos para proponer un proyecto para sistematizar los procesos de información del mundo municipal? Bueno ya, hagámoslo, veamos cómo participamos'. Entonces yo creo que la clave en esto es decir que sí para después ir acotando lo que significa el sí, en el sentido de la participación que vamos a tener nosotros como Universidad y cuánto eso nos va a beneficiar en experiencia, al prestigio y conocimiento, te lo diría.

LD: ¿Cuáles crees tú que han sido las características de la Universidad del Desarrollo que han permitido o han articulado a la hora de explicar el crecimiento de la facultad?

EG: Yo te diría flexibilidad y, por lo tanto, adaptabilidad, que sería lo mismo o parecido, semejante, un celo en el uso de los recursos, siempre tener presente que no podemos plantear algo que no podamos llevar adelante, que si bien eso puede ser leído como cierta conducta más conservadora, pero no es eso, sino que es evaluar dentro de lo que se puede evaluar, los alcances de lo que hagamos;

o sea, el celo en el uso de los recursos como te decía yo, y en tercer lugar, mucha motivación del logro para... te podría decir otra palabra, pero es más prosaica, pero te diría que es motivación de logro para que esto reditúe en el prestigio, y en el mejor de los prestigios para la Universidad. Y el cuarto lugar, yo te diría bastante capacidad de equipo, bastante disposición por parte de las autoridades para empujar proyectos.

LD: ¿Y qué dirías tú que queda y que ha cambiado de la Facultad de Gobierno que recibiste a tu llegada a la UDD?

EG: Bueno, mucho, porque primero estaba recién fundada, entonces no era mucho lo que había que pedirle, pero es una facultad que hoy día tiene dos magíster, un doctorado, dos centros más, porque ya existía el Centro de Políticas Públicas, pero dos centros más fuertes, un nivel de penetración en medios muy significativa, y reconocimiento de pares en materia de investigación, en un modelo que probablemente todavía recién se está buscando emular, pero que todavía no se logra en la mayoría de las universidades en Chile, que es esto de la multidisciplina en verdad, de verdad.

LD: Para cerrar, para terminar, la última pregunta: ¿Quiénes dirías tú que han sido los personajes de la UDD que han sido claves para ti en tu desarrollo profesional?

EG: En primer lugar, te diría Ernesto Silva Bafalluy, en segundo lugar Ernesto Silva Méndez y en la misma vereda el rector Federico Valdés ha sido una persona que ha estado empujando mucho nuestros proyectos, con todo el celo que significa el cuidado a las temáticas de recursos, pero también a las temáticas de prestigio, y en cuarto lugar te diría el entusiasmo de otros decanos que de alguna manera siempre te están ayudando junto con la vicerrectoría que conduce Sergio van motivando de alguna manera a seguir adelante: si algo no veo en la Universidad es la desintegración, que uno ve en otros centros universitarios, en el sentido de que hay mucha competencia interna, pero competencia que no es constructiva, sino que tiene otras características. Entonces te diría Ernesto Silva Bafalluy, Federico Valdés, Ernesto Silva Méndez, por su constante apoyo al proyecto no solo ahora, sino que también cuando estuvo trabajando fuera de la Universidad, cuando estuvo en Stanford, por ejemplo, y el cuerpo de decanos de la Universidad. Y por qué no decirlo también, todo el apoyo técnico de otras instancias administrativas, donde hay un equipo... yo creo que en la medida en que se ha mantenido esta idea de equipo no se producen esos microconflictos, que siempre los hay, pero no que se conviertan en microconflictos que son destructivos para la organización.