

Entrevista a

# Loreto Lafontaine

## Investigadora:

**LD:** Loreto Daza

Fecha: 8 de Octubre del año 2020

**LL:** Mi nombre es Loreto Lafontaine Salvestrini, llevo 16 años trabajando en la Universidad del Desarrollo, en Santiago, actualmente tengo el cargo de directora de Operaciones y Servicios.

**LD:** Loreto, ¿en qué año llegas a la Universidad del Desarrollo y quién te contacta?

**LL:** Llegué el año 2004, me contactó Federico Valdés, que en esa época era prorector de la Universidad, el vicerrector económico, porque estaban buscando una housekeeper. Estaban recién cambiados al campus en San Carlos de Apoquindo y, bueno, a mí me entusiasmó la idea y vine a una entrevista con él, conversé de cuál era mi experiencia, luego de eso tuve una entrevista con Ernesto Silva Bafalluy. Luego de esa grata entrevista, porque la verdad es que fue muy grata, listo, rápido, “en dos semanas la quiero aquí”, y yo feliz, porque me llamaba mucho la idea.

**LD:** Loreto, ¿y qué experiencia tenías en este tema cuando llegaste a la Universidad del Desarrollo?

**LL:** Yo en esa época tenía 33 años e igual tenía una experiencia de nueve años de haber trabajado en INACAP, en el área de servicios principalmente y, además, en la gerencia de Adquisiciones. Así que me entusiasmó la idea y dejé esa institución que tanto quiero, porque la quiero mucho, aprendí mucho, mucho, mucho, y me vine feliz...

**LD:** ¿De qué se trata el cargo de housekeeper para el año 2005 cuando llegas a la Universidad?

**LL:** Mira, la Universidad necesitaba en ese momento ordenar la casa, se habían cambiado rápidamente, inclusive con algunas obras no a medio terminar, pero en terminaciones, con alumnos, muy rápido y veloz, como son aquí siempre, y querían un poco de orden en la casa, ya estaban más grandes y me vine.

**LD:** ¿De qué se trataba tu cargo de housekeeper para el 2005, qué había por hacer para esos años?

**LL:** Bueno, había que ordenar la casa, y ordenar la casa en ese minuto significaba ubicar bien a las facultades, estabilizar los cambios de un campus hacia otro, preparar salas de clase, preparar los jardines, los servicios en sí: servicios de alimentación, los servicios de

guardia, los servicios de aseo, mantenimiento, ese tipo de cosas; más bien, muy de a poquito.

**LD:** Ya.

**LL:** Lo que yo pensé que era muy de a poquito fue todo de golpe y porrazo, muy rapidito.

**LD:** ¿Por qué? ¿Por qué tan de golpe y porrazo?

**LL:** Porque yo llegué en noviembre, estaba “terminando el proceso académico del segundo semestre” y había que prepararse para el primer semestre del 2005. Había diferencias importantes respecto de donde venía; yo cuando llegué pensé que iba a ser muy fácil, muy fácil, porque venía de una institución muy grande, con muchos alumnos, en esa época debe haber tenido 120.000 alumnos, y aquí había al menos 3.000, pero las diferencias eran importantes, y Federico me lo dijo: no te creas, porque esto es complejo. En esa época me dijo que era complejo, y tenía toda la razón.

**LD:** ¿Y tú no te imaginaste que iba a ser así de complejo?

**LL:** Jamás me lo imaginé, porque la verdad es que cada facultad es un mundo en sí misma, y cada decano es una autoridad dentro de la Universidad y decide cómo desarrollar su propia facultad, cómo desarrollar su planificación académica, con ciertas normas para todos transversalmente instaladas, pero cada uno tiene su particularidad y su complejidad y, por lo tanto, eso en las instituciones grandes no se da.

**LD:** Y cuando tú llegas a la UDD tú dices que estaba todo por hacer y qué sé yo, ¿por dónde partiste, qué partiste haciendo?

**LL:** Partí por las cosas más simples, por las que se veían más simples: por los servicios básicos, por los servicios generales, ordenar los procesos de la sede o los procesos de los guardias, más bien procesos de seguridad, establecer ciertos criterios, documentarlos de a poquito, establecer ciertas normas de convivencia respecto de esto mismo, y luego de eso hacernos cargo de administrar la infraestructura, que significaba o que significa hasta el día de hoy que esté ciento por ciento preparada para la actividad académica, independiente de que sea una actividad de pregrado o postgrado, educación continua, lo que sea, siempre tiene que estar check. Y bueno, nos hicimos cargo de incorporar servicios de alimentación, de incorporar procesos dentro de esos servicios de alimentación, controles, que no se nos fuera nada, poder brindar seguridad además de calidad.

**LD:** Cuando llegas el 2005 a la UDD, ¿cuán grande era tu equipo de trabajo, cuántas personas lo integraban?

**LL:** Éramos aproximadamente 18, 20 personas, tanto en el campus de Las Condes, Facultad de Medicina que también fuimos incorporando de a poco el campus de Fray León y el campus de San Carlos de Apoquindo; éramos bastante menos que hoy día, hoy

somos 80 personas, y dentro de las principales áreas de mi unidad está el área de Mantenimiento, el área de Operaciones, Servicios Generales, Ceremonias y Eventos, Infraestructura.

**LD:** Ya. Loreto, y cuando llegaste a la Universidad, volviendo al 2005, ¿qué era lo que te quitaba la mayor parte del tiempo en tu trabajo como housekeeper?

**LL:** Los detalles.

**LD:** ¿Como cuáles?

**LL:** Mi tiempo en un principio fue muy dedicado a los detalles y a entender el concepto que tenía Ernesto Silva (Bafalluy) del funcionamiento de los campus, especialmente este campus nuevo que estaba nuevito, y de Federico también, porque la verdad que los estilos son muy parecidos a mi forma de ver, tanto así que yo no podía entender cómo el rector me llamaba, me llamaba por teléfono, yo partía rauda, llegaba a su oficina y me decía 'vamos a la terraza'. Bueno, partíamos a la terraza y me decía 'mira, mira el jardín, mira qué bonito está el jardín, Loreto. Pero mira ese árbol, porque está con la punta chueca y tiene unas hojas quemadas. ¿Podemos revisarlo, por favor?'. ¡Por supuesto! Y yo no podía entender cómo el rector se preocupaba de ese tipo de cosas; es más, o me llamaba por teléfono o me pedía que fuera a su oficina y me decía 'Loreto, fíjate que en el segundo escalón del edificio de aulas, a mano izquierda, está trizado. ¿Te puedes preocupar de eso, por favor?'. Entonces poco a poco fui comprendiendo que el nivel de detalles que les importaba era mucho, lo que me acomodaba mucho, porque a mí me gusta ese tipo de detalles: para los baños, para los espejos, para los pasillos, para las sillas, para todo. Pero también una cosa muy importante, creo yo, es que Ernesto era tremendamente austero, le gustaba la eficiencia, pero tampoco le gustaba derrochar plata, para nada; de hecho, él fue la última persona que remodeló su oficina o que tuvo cambio de muebles de oficina, fue él en la Universidad. Cuando llegué todos teníamos muebles de eucaliptos y poco a poco nos fuimos poniendo un poco más acordes a las nuevas épocas, fuimos cambiando estándares de las oficinas, del tipo de muebles, que fueran más económicos, también preocupándonos de la estética, porque Ernesto se preocupaba mucho de la estética: el ejemplo del arbolito y las fisuras que encontraba era porque sí le importaba. Y bueno, fuimos poco a poco modificando los estándares de oficinas, por ejemplo, siempre me dieron las salas de clases y las aulas, eso primero, y los espacios comunes de los alumnos primero, y cuando nos tocó el momento de empezar a mejorar los estándares de las oficinas de los colaboradores, él fue el último, él no quiso ser el primero, el último, no me importa, no hay apuro.

**LD:** Loreto, tú en algún momento comentaste una anécdota del primer día de clases en el nuevo campus, con Ernesto y las cortinas.

**LL:** ¡Ay, sí!

**LD:** ¿Cómo fue? Cuéntanos.

**LL:** Bueno, yo llevaba pocos meses, llevaba cuatro meses y haciéndome un poco cargo de toda el área operativa, de servicios de este campus de Las Condes, Medicina también, pero principalmente acá era un foco de preocupación; bueno, me ocupé del mobiliario, de los sistemas de sonido, de los sistemas de audio, de las proyecciones. Bueno, y llegó el primer día de clases, primer día hábil de marzo, y de repente veo que viene Ernesto del patio de aulas y me dice '¿y las salas de clases?'. 'Ernesto, están impecables'. 'No, las cortinas, está lleno de sol, no se puede proyectar, todo lo que hiciste no sirve de nada'. Bueno, y así fue, tenía toda la razón, nunca me di cuenta de las cortinas, pajarito, pajarito nuevo, y bueno, yo creo que a la semana tenía la Universidad con cortinas completas, porque la verdad es que era súper importante, no me había fijado en ese tremendo detalle.

**LD:** Loreto, ¿cuál era la filosofía de trabajo de la Universidad del Desarrollo para esos años? ¿Había algo en que se viera el germen de algo que explicara los años, la fuerza que tomó la Universidad del Desarrollo y si ha cambiado esa filosofía con los años?

**LL:** Yo te diría que, por lo menos desde esta vereda, desde mi lado, primero que nada cero faltas, no hay espacio para errores, porque las consecuencias de los errores son grandes, por chico que se vea o por pedestre que sea el tema. Lo otro que a mí me impacta es la velocidad y la rigurosidad con que se trabaja en la Universidad, y eso no ha cambiado nada en estos 16 años, para mí, en absolutamente nada: las cosas tienen que hacerse en forma rápida, rigurosa, oportuna y bien hechas. En eso no ha cambiado nada.

**LD:** Loreto, a ti te ha tocado trabajar con dos rectores: con don Ernesto y actualmente con Federico Valdés. ¿Ha sido muy distinto el estilo entre ellos?

**LL:** Entre Ernesto Silva y Federico Valdés, por supuesto que tienen sus diferencias, pero hay cosas que las tienen muy marcadas y a mí me hacen recordar tiempos pasados, la forma que tiene Federico Valdés como rector; Ernesto, como dije hace un ratito, era muy riguroso y era muy detallista, bueno, pues Federico es muy riguroso y muy detallista también: me acuerdo en un momento que hubo una compra de sillas para muchas aulas, en alguno de los edificios que habíamos construido teníamos que instalar el mobiliario, y yo por supuesto que hago una licitación, traigo un montón de sillas para probarlas, y bueno, Federico va y me dice '¿y las sillas?'. 'Aquí están'. '¿Las probaste?'. 'Por supuesto, todas probadas'. '¿Y cuál seleccionaste?'. 'Esta'. '¿Y cómo las probaste?'. 'Bueno, yo me sentaba en las sillas con mi equipo, las probábamos, las dábamos vuelta, el brazo de la derecha, la izquierda, con cuaderno, como si fuéramos alumnos', y me dice 'no, error, así no se prueban'. Y pescó la silla y me dice 'así se prueba': se subió a la silla, se subió a la paleta, dio vuelta por un lado, para el otro, bien probada, así se prueban, para que a los alumnos no les puedan fallar. A ese nivel de detalle: un rector revisando sillas, bueno sí, aquí se da, un rector mirando al jardín y revisando cómo están sus árboles: sí, aquí se da; cómo están las plazas, se da. Absoluto, mucho detalle, sí. Bueno, y a nosotros nos ha hecho copiar el modelo, obviamente que uno tiene que copiar el modelo, si a eso nos llaman, y estamos en eso todos los días, viendo los detalles.

**LD:** Loreto, en todos estos años tú has ido creciendo en responsabilidades en el fondo, y muy pronto después de llegar empiezan con las construcciones: el 2006 deciden construir el gimnasio y ¿cómo te involucraste tú en ese proceso y si supusiste que tu rol de housekeeper iba a implicar todos estos desafíos?

**LL:** No, nunca pensé que mi rol de housekeeper iba a tener la metamorfosis que ha tenido, digamos. Partí involucrándome en una obra pequeña, en la construcción del gimnasio de la Universidad que, bueno, hoy debe ser el doble de lo que fue en esa época o el triple, y poquito a poco, porque efectivamente un área operativa tiene que estar involucrada en una construcción respecto de un uso, de acceso; más bien respecto del uso, y en un abrir y cerrar de ojos estaba metida en la obra, con casco, dirigiendo el tránsito y fijándome en los detalles que se fijaban el rector y el prorector en ese minuto, Ernesto y Federico. Y bueno, poco a poco esto fue avanzando... esto no fue poco a poco, fuimos creciendo, todos los años había algo que hacer respecto de la infraestructura, pero la verdad es que de los 16 años que yo llevo aquí, no hay ningún año en que la Universidad no haya remodelado, habilitado o construido algo nuevo, ningún año: por supuesto que todo enfocado en las áreas académicas, salvo en algunos periodos que tuvimos que habilitar, construir, arrendar edificios para áreas administrativas, que la verdad es que dentro de los campus la prioridad la tienen las áreas académicas, las áreas administrativas podían estar trabajando fuera de los campus, digamos. Pero todos los años con obras, no hay ningún año en que no haya habido alguna obra.

**LD:** Loreto, y en estos permanentes desafíos que implica tu trabajo, ¿cuánta autonomía tenías tú para volar?

**LL:** La verdad es que la Universidad te da mucha autonomía. Uno tiene que tener mucha autonomía, pero siempre, siempre respetando las normas básicas que nos ponen las autoridades de la Universidad. Son muy claras para mi gusto, y es por eso que después de un tiempo de conocimiento uno puede volar, puede volar mucho, tener la libertad de formar equipo, yo creo que es clave: sin el equipo que tengo hoy día a mi cargo, las 80 personas que lo conformamos, no podríamos dar soporte, no podríamos dar el servicio, no podríamos habilitar los edificios como están hoy día. Yo creo que hacemos un muy buen trabajo, pero ese trabajo es en equipo internamente, con estas 80 personas, más el equipo externo que son como 300, pero todos muy alineados, te diría que estamos todos alineados y eso es gracias a los lineamientos que nos dan, antes Ernesto y hoy Federico, que son súper importantes, que sin esa claridad es difícil avanzar.

**LD:** Loreto, en algún momento tú llegas el 2005, el 2006 se empieza a construir el gimnasio y también empiezas a tener más relación con las facultades, ¿en qué se traduce ese vínculo, ese contacto?

**LL:** Eso se traduce primero en relacionarte con muchas personas de distintas áreas, de distintas especialidades y obligarnos como equipo a conocer el detalle que significaba cada una de las facultades, qué significa montar, mantener y administrar un estudio de televisión, salas de edición, cómo se maneja la acústica, cómo se instalan los equipos, los laboratorios de Medicina con morfología, con anatomía, qué pasa con cómo se habilitan, cómo son los estándares de un taller de geología, un laboratorio de audiología, biomecánica, simulación, Enfermería, no sé; nos obliga como equipo a estar aprendiendo todos los días, es un aprendizaje continuo, un aprendizaje diario, porque en el fondo tenemos que acompañar y, de cierta forma, dar soporte a las facultades en sus distintas caras, en sus distintas necesidades. Por lo tanto, para apoyar bien hay que conocer bien, y eso nos hace crear vínculos entre las distintas personas que conforman las facultades, porque también son tremendos equipos.

**LD:** ¿Y qué implicaba para ti en términos laborales el proceso de admisión, que también entiendo era una etapa compleja y de mucha

exigencia?

**LL:** El proceso de admisión siempre es un desafío, un desafío y un estrés terrible, muy bonito, eso sí, muy bonito, porque estamos obligados todos, toda la Universidad a trabajar como bloque en estrecha relación para lograr el objetivo principal que es encantar a nuestros alumnos. Años atrás los procesos de admisión eran tremendamente demandantes, porque recibíamos 1.000, 2.000, 3.000 personas en dos días y era un desafío para todos, no solamente para nosotros, para toda la Universidad, imagínate lo que significaba eso para una facultad, pero ya hace un año, dos años atrás ha tenido modificaciones y tiene otras complejidades, pero los procesos de admisión son un tremendo desafío para la Universidad y es ahí donde se nota la mano y el espíritu.

**LD:** Loreto, ¿y qué tipo de desafíos tenías tú en admisión, de qué te tenías que hacer cargo en los procesos de admisión antes de ingresar al Sistema Único de Admisión, cuando los alumnos venían a la Universidad?

**LL:** Bueno, en el proceso de admisión como unidad nos hacíamos cargo de habilitar todos los puestos de trabajo para los matriculadores, habilitar los espacios para recibir a los alumnos en cada una de las facultades, en cada uno de los clusters, habilitar los espacios para recibir a los papás, darles una buena bienvenida, recibirlos con un café si era muy temprano, porque los procesos de admisión en esa época partíamos acá a las 5 de la mañana, había cola en la entrada de la Universidad, a las 5.30, así que ofreciéndoles café, galletitas, ordenando el tránsito, y eran jornadas larguísimas, partíamos a las 5 de la mañana y terminábamos a las 10 de la noche y al día siguiente lo mismo, de 5 de la mañana a 10 de la noche. Todos los servicios de alimentación para esa cantidad de personas dentro de las facultades, fuera de las facultades, los alumnos o postulantes, sus papás, porque no venían solos, siempre vienen acompañados, teníamos que estar ahí dándoles la bienvenida y dirigiéndolos un poco adentro; aparte de eso, lo que era servicio teníamos que estar dando soporte técnico a todo el proceso respecto de la energía, las UPS, generadores, que nada nos fuera a fallar, si se nos caía la energía en un proceso de admisión, por cualquier motivo, francamente era un desastre.

Tuvimos algunos chascarros: yo me acuerdo a Alfredo Rufin en alguna oportunidad... Era tanta la cantidad de gente que había, que tuvo que pescar megáfono y tuvo que empezar a dirigirlos, porque en esa época éramos chiquititos y no teníamos un sistema informático para ordenar fila, ni gente, ni números, entonces terminábamos con megáfonos. Y después de eso fuimos aprendiendo, no volvió a pasar, con sistema automático y, bueno, la tecnología nos ayuda mucho, nos tenemos que meter en eso siempre, siempre, nunca dejarla de lado, porque es una tremenda ayuda, un tremendo soporte. Pero los procesos de admisión eran francamente lo más desafiante del año para la Universidad.

**LD:** Loreto, con los años tu trabajo se empieza a complejizar. ¿Cómo se da ese proceso?

**LL:** Bueno, ese proceso, esa complejización se da porque obviamente las facultades tienen un tremendo desarrollo, crean carreras nuevas, crean programas nuevos, especialidades nuevas, tecnologías nuevas en cada una de sus áreas, por lo tanto, lo que nos obliga a estar al pie del cañón para poder brindar soporte y poder ir no sé si ir a la par, pero tratando de ir a la par con la velocidad de las

facultades, porque las facultades van a 100 y nosotros no podemos ir a 80, tenemos que ir a mínimo 100 y ojalá 120, porque es parte de nuestro trabajo. Entonces, bueno, empiezan a crear nuevos programas, nuevas carreras y lo que obliga un poco a la Universidad a crecer en infraestructura; ese crecimiento ha sido constante y permanente en el tiempo, tuvimos que... bueno, por ejemplo: si la Facultad de Medicina tenía un convenio con el Hospital Padre Hurtado como campo clínico, ok, eso significó para la Universidad construir módulos docentes en el hospital y también una residencia para los alumnos, los internos, construimos el edificio de las carreras de la salud muchos años después acá en el Campus San Carlos de Apoquindo o Campus Rector Ernesto Silva. Hemos construido varios CESFAM, el edificio de las carreras de la salud que antes estaban en Fray León, en Las Condes, frente a la Facultad de Medicina, hoy están en este campus hace muchos años; la clínica odontológica, el edificio de posgrados; el edificio. Y salas de clases; un sinfín de obras y edificios dedicados al crecimiento de las facultades o distintas vicerrectorías también, pero principalmente la academia. Y eso también nos obligó a ser bien eficaces en compatibilizar muchas veces obras en funcionamiento con un campus en funcionamiento, compatibilizar alumnos, profesores, colaboradores, maestros, etc., lo que era bastante desafiante para todos nosotros. Me acuerdo que en alguna oportunidad, en un invierno, que siempre son acontecidos los inviernos acá en la precordillera, empezó a nevar, nevar, nevar, no paraba de nevar y los techos de varias de las cafeterías empezaron a llenarse de nieve y nosotros empezamos a preocuparnos, y las manos no eran suficientes para sacar la nieve. Cuento corto: terminamos todos, toda el área de Operaciones y Servicios en los patios con las mangueras de la red húmeda, de la red de agua de incendios, tratando de sacar la nieve de los techos, porque dijimos acá, como boy scout, tenemos que hacerlas todas; salvamos la situación, pero estábamos todos con mangueras sacando nieve arriba del techo. Anécdotas como esas suceden mucho con el tema de los edificios, las construcciones, etc.

**LD:** Loreto, otro de los momentos complejos que fue difícil para el país y también para la Universidad del Desarrollo fue el terremoto del 27 de febrero de 2010. ¿Cómo recuerdas ese episodio?

**LL:** Mira, el terremoto... sí, nos terremoteó a todos y particularmente en Santiago, porque Concepción la verdad que fue un cuento distinto, fue mucho más complejo que en Santiago por las razones que todos conocemos, pero particularmente en Santiago terremoteó, se nos cayeron las fachadas de todo el Campus Rector Ernesto Silva que daba hacia Av. La Plaza, se nos cayeron todas esas pantallas; esto debe haber ocurrido a las tres o tres y media de la mañana, por supuesto que al día siguiente a las 8 acá estábamos todo el equipo, casi en su totalidad en el campus, porque... este era un día sábado, Ernesto y Federico nos dicen 'queremos que el lunes haya continuidad', queremos que haya continuidad y que las cosas queden perfectas. Ok, como buen soldado, manos a la obra, y entre sábado y domingo levantamos todas las oficinas, todos los muebles, todos los libros en la biblioteca, en los casinos, en las salas de estudio, en las salas de clase; por supuesto, sin nosotros entender qué estaba pasando en otros lados, nos concentrábamos en dejar bien este campus y el campus de Medicina, el campus de Las Condes, y el lunes la gente empezó a llegar de vuelta del terremoto, los que pudieran llegar, y no lo podían creer. ¿Y qué pasó aquí? Aquí no se cayó nada, ¿y el terremoto? Fue una sorpresa para todos ellos.

**LD:** Estamos grabando en plena pandemia del Covid-19. Para tu equipo, ¿cuáles han sido los principales desafíos que ha dejado esta pandemia?

**LL:** Yo te diría, Lolo, que los principales desafíos... primero, tener una flexibilidad importante, ser muy, muy flexibles respecto de las decisiones que se van tomando, porque claro, en pandemia hoy el camino es uno, pero mañana las cosas pueden cambiar, y si cambian vamos detrás del cambio permanentemente, por lo tanto, eso nos exige ser flexibles y no frustrarnos por los cambios que puedan ocurrir. Nos ha intensificado el espíritu de nuestro trabajo, nosotros como área de soporte en muchas oportunidades no tenemos... no hay horario, no hay fines de semana o feriados, porque la máquina sigue funcionando, por lo tanto, hemos tenido una oportunidad o la oportunidad de aprender bajo una presión distinta, aprender bajo presión, una presión intensa, aprender a ser aún más flexibles de lo que éramos y entender la importancia del acompañar, la importancia del soporte, la importancia para cualquier área académica que estemos y estemos bien, atendamos de buena forma, oportunamente, sin poner peros, porque ya hay suficientes peros con la pandemia, por lo tanto, nos ha obligado a trabajar muy en equipo, interdisciplinariamente; nosotros como área hemos tenido que relacionarnos estrechamente con áreas en que el trabajo antes era más alejado, hoy día es muy estrecho y nos ha permitido conocernos más de lo que nos conocíamos. Trabajar en la Universidad, en general, obviando la pandemia, es un lugar muy familiar, es un lugar que te acoge mucho, y cuando los lugares te acogen uno se siente como en su casa, y cuando te sientes como en tu casa te sientes en familia, por lo tanto, tiene muchas bondades el estar acá, y en esta oportunidad con la pandemia ha sido mucho más estrecho, realmente en ocasiones emocionante el ver, el escuchar, el compartir con realidades tan distintas, con personas que tienen desafíos familiares importantes, pero que siempre están, que siempre responden y, sobre todo, el responder como equipo, como grupo. Se ve poco el destacarse una persona sola, hoy día creo que lo destacable es el trabajo en conjunto, creo que el trabajo en equipo está muy manoseado, pero el estar de la mano y yendo hacia un mismo objetivo es impagable, y eso fortalece, porque ves cómo los equipos se empiezan a fortalecer y empezamos a agradecer el estar en esto, que sea difícil, y nos apoyamos, y nos entendemos, y nos abrazamos, aunque no lo podamos hacer. Ha sido un trabajo muy bonito, una muy linda experiencia; no sé en qué va a terminar, yo pienso siempre muy positivo, creo que va a ser un tremendo aprendizaje, pero que ha sido una gran oportunidad, sí. No sé, si me dan a elegir si la volviera a repetir, ojalá no hubiera existido, pero creo que siempre hay que sacar lo bueno de las crisis y esta es una tremenda crisis para el mundo y ha sido una tremenda prueba, una prueba de fuego en lo que yo veo de mi equipo y del trabajo interdisciplinario que tenemos que tener entre todas las áreas y unidades de la Universidad, ha sido muy, muy bonito.

**LD:** Loreto, ¿y cuáles dirías tú que son las claves que tributan para el éxito de tu trabajo, en el fondo para que desarrolle este ambiente incluso ante una adversidad como es la pandemia en el fondo? ¿Qué es lo que permite que se logre eso?

**LL:** Yo creo que es un conjunto de claves. Creo que la primera clave es formar buenos equipos, somos las personas. Si yo pudiera hablar de cada una de las personas que trabajan en mi unidad, creo que estaría hablando horas de cada uno de ellos, el poder dedicarnos y conocernos entre las personas yo creo que es clave, eso hace que formemos vínculos, y al formar vínculos de la índole que sea, más bien personales y también emocionales, eso nos ayuda mucho: a mí me ayuda mucho trabajar y saber cuántos hijos tiene Mauricio, cuándo se casó la Soledad, cuando llegó la Loreto y cómo cuento con ella, cuál es el estilo de trabajo de la Sofía y cómo es su lógica de trabajo y su filosofía de vida, y finalmente la gracia de que somos todas personas muy diversas, pero hacemos un buen conjunto, un buen conjunto musical, y yo creo que esa es la primera clave, y eso cuesta, yo tengo que decir que aprendí a elegir y a seleccionar personas de mi equipo por toda la enseñanza que me dio Federico y que fue muy intensa en ese sentido, él es muy exigente



y lo aprendí, y hoy tenemos un equipo, al menos en esta área, en Operaciones y Servicios, muy bueno en toda la Universidad, pero tenemos un equipo fantástico, que no dan tregua, no descansan y no dan tregua porque ellos saben cuáles son los objetivos, saben cuál es el estilo y vamos en bloque y lo logramos, es muy bonito, yo creo que esa es la primera clave...

Otra clave importante es el conocimiento, es informarse, es aprender, incorporarse en las nuevas tecnologías, prepararse, porque no es simple, esto sin preparación no funciona, no es intuición o solo trabajo en equipo, no, primero tenemos que tener conocimiento, las personas que integramos equipo, cada día nos vamos especializando en más áreas, y bueno, este equipo de personas con este conocimiento hacen una muy buena labor. Por otro lado, un tema importante creo que es la comunicación, el cómo nos comunicamos como organización internamente, verbalmente, por correo, por WhatsApp, por el medio que sea, pero nos mantenemos comunicados, y el mantenernos comunicados nos mantiene al día, nos mantiene al día en el camino que tenemos que seguir, en cuáles son los desafíos del día a día, cuáles son los desafíos del futuro. Y otra cosa muy importante es la empatía: yo creo que, por lo menos para nosotros, como área de servicios, ser muy empáticos es muy necesario, es muy necesario: cuando viene una persona a plantearme un nuevo proyecto yo tengo que entender su proyecto y ser muy empática con esa persona y ese proyecto y decir 'ok, esto es lo que necesita, este es su objetivo', por supuesto que los objetivos son importantes, pensar que estamos contribuyendo al desarrollo de la Universidad con un pequeño grano de arena, pero entendiendo esos proyectos y entendiendo cada uno de los desafíos de las facultades es muy bonito, por lo tanto, el punto de la empatía es básico. Si viene una persona a una facultad a presentarnos un gran proyecto es una gran noticia, pero si viene una persona a presentarnos un problema muy simple, del día a día, una cosa cotidiana, también es importante por chiquitita que sea: si es un problema que tuvo en un casino, si tuvo un problema en una cafetería, si tuvo un problema en una sala de clases, si no le funcionó un equipo, etc., si nosotros no somos empáticos, ¿quién?

Estamos llamados a eso, por lo tanto, una buena mezcla para nuestra área es la elección de las personas, el conocimiento de las mismas, la comunicación interna de la Universidad de qué es lo que está pasando y la empatía que nosotros podamos ponerles a estos desafíos.

**LD:** Loreto, ¿cómo explicas que hayas estado casi 16 años dedicada a este proyecto? Con tanto cambio, ¿qué dirías tú que ha sido lo que te ha retenido en todos estos años?

**LL:** A ver, en lo personal, lo desafiante de estar en la UDD: para mí es un desafío permanente y no solamente para mí, insisto, yo creo que para todo el equipo, todos los días tenemos nuevos desafíos: pequeños, medianos, grandes, y estar siempre siendo desafiados o siempre sintiendo que uno está a prueba y que puedo y que podemos... es un estilo de trabajo que me acomoda mucho y que a las personas que trabajan en este equipo también. Acá no hay ningún día igual al otro, ningún día, no tenemos una monotonía, no estamos timbrando o haciendo repeticiones o actividades repetitivas, aquí todos los días hay algo nuevo; hay una planificación, por supuesto, eso no lo desconozco, hay procesos dentro de la Universidad sumamente establecidos, bien rigurosos, y eso sí van siempre y nosotros tenemos que cumplirlos, pero lo que nos saca del foco y que nos hace tener esa adrenalina que necesitamos son esos desafíos, y los desafíos son producto, nuevamente, de las facultades, las facultades son tremendamente desafiantes, ellos se ponen unos desafíos enormes y, bueno, por lo mismo, estamos todos los días en esto, no hay ningún día igual al otro y eso es lo entretenido de este trabajo,

es francamente fascinante.

**LD:** Loreto, ¿y quiénes dirías tú que han sido las personas que te han marcado en tu paso por la UDD?

**LL:** ¡Uy, qué difícil, porque son tantas! Son tantas personas, pero te diría que las personas que a mí me han marcado desde que llegué, el primer día, una de las personas que me marcó mucho fue la Sofía Amenábar; la Sofi con su energía, con su claridad respecto del proyecto de la Universidad, la Sofi no sé cuántos años debe llevar en la Universidad, más que yo, pero desde esa época hasta ahora tiene una claridad total del camino de la Universidad, fíjate, de cuáles son los objetivos, tiene una capacidad de ir un poco más allá, todos los análisis que ella hace respecto de que partió también con el área de Marketing Intelligence y hoy tiene una vicerrectoría a su cargo, tiene una capacidad de asimilar la Universidad tan de ella, como si fuera de ella, su familia, y eso es muy bonito, a mí la Sofi me ayudó mucho a entender la Universidad, me ayudó también a entender la forma de trabajo de Ernesto, ella trabajaba estrechamente con Ernesto, yo no trabajaba muy estrechamente con él, porque yo trabajaba directamente con Federico en esa época; obvio que tuve contacto con él, sí, por supuesto, pero la Sofi era una tremenda vocera de Ernesto, era una tremenda comunicadora respecto de cuál era el proyecto educativo, de cómo estábamos parados, de qué opinaban de nosotros, de cómo estaba la competencia: o sea, se involucra muchísimo: se involucra, solo que estoy hablando del pasado, fue súper importante la Sofi para mí por lo menos, es una chica UDD total. Después otra persona que para mí ha sido muy importante y muy buena amiga es la Paola Damke. La Paola llegó no sé si meses después que yo o un año después que yo a formar acá la Dirección de Recursos Humanos, a establecer procesos y a encargarse, en el fondo, de un área tan importante como es las personas; ella es muy carismática, una mujer muy inteligente, nos apoyamos mucho, trabajamos muchos años al alero de Federico, fue un tiempo muy enriquecedor, aprendimos juntas permanentemente y eso es una gracia de la Universidad: el continuo aprendizaje en todo ámbito.

Una persona que me llamaba la atención y que me inspiraba mucho respeto, pero no lejanía, era Ernesto, a mí me impactaba su intensidad, me impactaba la energía, yo sentía las oportunidades cuando nos hablaba en reuniones de coordinación, que no hubo reunión de coordinación que se saltara, no se saltaba ni una reunión de coordinación, ni una reunión de admisión; la fuerza, el empuje y la velocidad que le ponía a cada una de las cosas que hacía era impresionante. Por supuesto que eso nos hacía todo: si Ernesto andaba a 100 kilómetros por hora, vamos que se puede y démosle a 100 también, menos no esperaba. También exigente, muy cariñoso, muy preocupado, como lo dije hace un rato, de los detalles, pero también era muy preocupado de los detalles en las personas, se preocupaba de cómo estaban las personas; no digo que todos los días era cómo está usted, cómo le ha ido, no: cuando había alguien en problemas, Ernesto sí se preocupaba de ellos. Pero como te digo, principalmente su energía, una energía impresionante, su capacidad de transmitir el amor que tenía por este proyecto era impresionante, realmente impresionante, eso me impactó mucho de él.

Una persona que ha sido tremendamente importante para mí es Gonzalo Rioseco, un hombre muy inteligente, tremendamente comprometido, creo que para él la Universidad es tremendamente importante, tiene la historia de la Universidad en su cabeza, su vida acá. Es un hombre tremendamente ponderado, reflexivo, muy asertivo, siempre con un buen consejo, dispuesto a escuchar problemas complejos, resoluciones complejas, pero siempre con una actitud muy generosa con quien se le acerque, y tiene una cualidad increíble para mí que es súper necesaria para el día a día y el trabajo; tiene un humor fantástico. Es un hombre muy serio, es el secretario general

de la república, como le digo yo, pero tiene un humor inigualable, no hay ni una vez que haya conversado con él el problema que sea, por supuesto, como además secretario general de la Universidad, maneja información y maneja resoluciones de conflicto importantes, pero siempre terminábamos riéndonos y acordándonos de resoluciones anteriores, pero con mucho humor, y eso es impagable. Es un hombre muy serio, por supuesto, pero con un humor inigualable, genial.

Otra persona que admiro mucho, de verdad, Pablo Vial... Yo no me voy a olvidar cuando llegué a esta Universidad y él estaba acá, llevaba pocos años de haber creado la Facultad de Medicina, un hombre y médico terriblemente exigente creo yo, muy inteligente también, tremendamente capaz, capaz de haber formado la facultad que formó, encuentro que tiene una dificultad adicional esa facultad por lo mismo, porque las áreas médicas son tan complejas, tan complejas como los seres humanos y... yo tuve muchos conflictos con Pablo, muchos conflictos, porque mi área nunca estaba a la altura de lo que él quería, y para mí y para mi equipo fue muy desafiante trabajar con él, porque yo no podía entender que nunca era suficiente lo que nosotros hacíamos, y efectivamente tenía razón: después de muchos años, por supuesto, me di cuenta que sí, que tenía toda la razón: no era suficiente en cómo iba evolucionando su facultad, en cómo iba evolucionando el Instituto de Ciencias Médicas, por ejemplo, cómo va evolucionando el ICIM, no llegábamos a lo que él quería y yo a ratos lo odiaba un poco, pero con el tiempo hoy me doy cuenta que sí, además de ser un genio, tiene un tremendo genio, y que estaba bien lo que estaba haciendo, estaba bien por lo que él estaba peleando, que a mí tal vez me faltó un poco de preparación para haberlo entendido antes, a lo mejor si yo hubiese podido ser un poco más empática con su trabajo, con lo que ellos estaban desarrollando lo habría querido más, pero hoy, con el tiempo me doy cuenta de lo importante del proyecto que estaba desarrollando, de lo que él necesitaba y que no era de mala persona, sino que necesitaba otra cosa y nosotros como área no se la dábamos; ...esto no lo he conversado nunca con Pablo, yo hoy creo que estamos bien encaminados, que lo que hemos logrado con los laboratorios y los controles que él quería tener con los desarrollos de la tecnología y que quería que hiciéramos lo logramos. Fue súper dificultoso, pero un trabajo muy bonito, y la verdad es que gracias a su insistencia, a su carácter, a su perseverancia, lo logramos; nosotros también tenemos lo nuestro, obvio que tenemos mérito de eso como equipo, pero estas personas tan desafiantes y tan geniales ayudan cualquier cantidad, son impresionantes, después con el tiempo uno se da cuenta lo que han sembrado. Así que sí, lo admiro mucho, una muy buena persona.

Tantas personas que me han marcado en lo personal, también tengo que... quiero, no tengo, que hablar de Federico. Ha sido un tremendo formador, un gran maestro, con un estilo muy particular que yo creo que le ha permitido estar donde está, dirigir el buque que dirige, tiene cualidades personales que para mí son tremendas, es un hombre muy estratégico, tiene facetas muy marcadas en su forma de liderazgo, es tremendamente exigente, no deja espacio al error, eso también creo que es un poco un sello también de Ernesto. Federico siempre está pensando, esto según yo, nunca hemos hablado de eso, pero siempre creo que está pensando en lo que va a ocurrir en 10 o 20 años más, no tanto en el aquí y ahora; por supuesto que sí, porque es parte de su rol, pero está pensando en lo que viene en 10, 20, 30 años más en la Universidad, lo está pensando y lo está planeando, estoy segura de eso, es un tremendo estratega, es un hombre muy preparado, muy inteligente. Y también una de las características de él es que se ve un hombre duro, muy duro por la exigencia, por la carga que me imagino que lleva que se ve, por supuesto, pero detrás de ese hombre tan exigente, tan duro, tan buen profesor, tan buen maestro; todos los años se saca el premio al mejor profesor, hay evidencia de eso todos los años, pero detrás de

esa persona tan preparada, casi perfecto diría yo en un ámbito laboral, en el ámbito de la sensibilidad y de la empatía él siempre está pendiente y alerta de cómo están las personas que lo rodean, cómo están en lo personal, si tienen algún problema, si hay personas que han tenido... muchas personas que yo he visto han pasado con los años por enfermedades importantes, por complicaciones familiares, por muertes de familiares cercanos, de hijos, él siempre está ahí, siempre está indicando a esas personas y diciéndonos, porque a mí también me ha tocado, cuál es la prioridad: la prioridad es primero que tú estés bien, resuelve tu problema, cúrate de tu enfermedad, tómate el tiempo que necesites: la Universidad no se va a caer sin ti, la Universidad te va a esperar, tranquilo. Y eso es una tremenda cualidad de Federico: es un hombre tremendamente sensible, con un tremendo corazón. Detrás de ese gran rector que es hoy día está ese corazón lindo, sensible, amable, cercano; a mí me ha enseñado mucho y estoy muy agradecida de él. Y no puedo hablar más, porque si no me voy a poner a llorar.

Y Personas que me han marcado y que son tremendamente importantes para mí son todos los integrantes de mi equipo, tanto las personas de las empresas externas, que hay muchos que llevan 15, 20 años trabajando en la Universidad, que son un ejemplo de perseverancia, de compromiso y también parte importante del éxito de nuestro equipo hoy la Loreto Salazar, la Soledad Krauss, la Sofía Di Giorgis, Jorge Hermosilla, Mauricio González...

**LL:** Nuestro arquitecto Víctor Lobos, un hombre fantástico, un gran arquitecto, un gallo muy comprometido, muy sensible: un artista. Es muy grato trabajar con él, llevo muchos años trabajando con él, llevamos muchos años trabajando con él; él estudió en la Universidad y hoy es el arquitecto de la Universidad, es un ejemplo y ama la UDD además y eso es muy grato. Una persona de la que no me puedo olvidar es de la Marisol Torres, la Mari Torres, la secretaria de Federico lleva una vida trabajando en la Universidad, es tremendamente alineada, rigurosa, igual que su jefe, cariñosa, preocupada de los demás, de los detalles de la Universidad, del día a día. Y bueno, tantas otras personas, la verdad es que podría estar el día entero contando de las cualidades de cada uno y muy in extenso, personas que estuvieron con nosotros muchos años y ya no están por diversos motivos también se les extraña y también se les agradecen todos los esfuerzos, el trabajo, la dedicación a la UDD y, en especial, al equipo que trabaja conmigo en Operaciones y Servicios, puras bendiciones y puros agradecimientos.

**LD:** Loreto, en todos estos años que has estado en la UDD, ¿qué ha cambiado y qué ha permanecido de la Universidad a la que llegaste?

**LL:** Bueno, lo que ha cambiado evidentemente es la infraestructura: somos muchos más edificios, muchos más metros cuadrados, tenemos otros estándares, hemos evolucionado mucho respecto de eso; si nos vamos metiendo en los laboratorios de las facultades hay laboratorios realmente de primera generación, con mucha tecnología, muy avanzados, que son cosas que no se ven en el día a día, porque no lo mostramos mucho; esa es una crítica que tengo de la Universidad, no sé si la van a borrar después. Cacareamos poco lo que hacemos, hacemos cosas fantásticas, que yo creo fielmente como Ernesto lo pensaba, que éramos los primeros y que quería ser siempre el primero, no tengo duda de que en muchas cosas somos los primeros, pero tenemos dificultades para contarle al mundo lo que hacemos, porque hay cosas realmente impactantes, realmente valiosas, y no somos buenos para contar nuestra historia o nuestros

tremendos logros, esa es una crítica, pero con amor. Y la pregunta, bueno, en lo que somos muy distintos hoy es en la infraestructura, en la tremenda infraestructura que tenemos, pero yo creo que es el mismo espíritu que ha permanecido, sin lugar a dudas: el mismo ímpetu, la misma tenacidad de Ernesto, la misma rigurosidad de Federico, los conceptos que mueven a la Universidad siguen siendo y espero sigan siendo iguales, porque esa es la receta de los logros de la UDD: el amor al trabajo bien hecho es parte de la receta, pero no las voy a decir todas para que las averigüen los demás.

**LD:** ¿Hay algo más que quisieras compartir respecto de la historia de la Universidad del Desarrollo?

**LL:** Me encantaría compartir tantas anécdotas que nos han sucedido, pero cosas divertidas, porque yo creo que parte importante en los equipos de trabajo y en los logros positivos es el humor, nosotros como equipo tenemos mucho humor, nos reímos de nosotros mismos todo el día y creo que sin ese estado anímico no se logra un resultado tan bueno.

**LD:** Loreto, para terminar, última pregunta: ¿Qué huella ha dejado la UDD en tu vida profesional?

**LL:** Bueno, la UDD ha dejado una tremenda huella en mi vida, porque llegué muy chica, llegué de 33 y hoy día tengo 48, han pasado casi 16 años y he pasado... procesos de la vida importantes en la UDD: la crianza de mis hijos, la educación de mis hijos, la consolidación de mi matrimonio, llevo 30 años de casada feliz, y en lo profesional, como lo dije en algún momento de esta entrevista: tremendamente desafiante, muy motivante, de aprendizaje permanente, una experiencia profesional creo que única, porque es tremendamente diverso, intenso, riguroso, es como estar en familia la verdad. Yo no sé si me encantaría irme de la UDD en burrito, ojalá que esto quede grabado: en burrito, siempre y cuando sirva, por supuesto, aquí tenemos que ir por la eficiencia. Pero no me veo en otro lugar, la verdad es que no me veo en otro lugar, es mi casa, pero sin sentirme que estoy en el living de mi casa con las piernas cruzadas, esa no es la sensación; estoy con gente muy querida, pero con labores importantes, con desafíos entretenidos, proyecciones interesantes, conocimiento a diario. Así que muy agradecida, me encanta la Universidad, es un lugar maravilloso para trabajar, por su gente principalmente, por las personas que trabajamos acá, somos muchas y muy queridas por mí, no sé si yo para ellos, pero yo quiero mucho a las personas que integran esta tremenda comunidad y estoy muy orgullosa de pertenecer a esta institución, a esta tremenda institución. Así que quiero agradecerle por esta linda entrevista, por las preguntas que me hiciste que me hacen reflexionar y valorar cada día más donde estamos hoy día, así que agradecida.