

Entrevista a

Matías Lira

Investigadora:

LD: Loreto Daza

Fecha: 7 de julio 2020

ML: Soy Matías Lira, decano de la facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo desde el año 2016 y orgulloso también profesor de la facultad desde el año 2012. Hoy me encuentro desde mi casa debido a la pandemia que nos afecta como país, como planeta, liderando un tremendo equipo en pos de garantizar un proceso académico de los más altos estándares de calidad para todos nuestros alumnos y también liderando un equipo que, dentro del contexto que estamos viviendo y las consecuencias que va a traer para el país este contexto, poder colaborar en la discusión pública de manera de recuperar la confianza de las instituciones y también el desarrollo económico y social de todos los chilenos.

LD: tú llegas el 2014 a una facultad, una facultad que había abierto sus puertas en 1999 y que tenía 15 años ¿con qué te encuentras, a qué llegas, cómo fue ese contacto?

ML: Mira, yo creo que es importante contextualizar mi llegada en la época porque fue a la salida de trabajar cuatro años en un gobierno, en el gobierno de Sebastián Piñera primera versión, en uno de los ministerios probablemente más duros de esos cuatro años, que fue el ministerio de Educación, un área que era probablemente una de las más, desde el punto de vista de la contingencia, fueron las más activas, que eran justamente el área de presupuesto y también dentro de estas labores estaba la reconstrucción de la infraestructura escolar dañada después del 2010.

ML: Después del contexto del gobierno, cuatro años bastante duros, era llegar a un desafío distinto, no era la reconstrucción, no era partir de cero, no era un emprendimiento clásico, pero había algo que a veces resulta ser más complejo, que es: cómo a una institución que ya existe, que ya tiene su dinámica, su cultura propia, su inercia propia, poder transformarla a partir de ciertos cambios de gestión, en una facultad no solamente constituida, estable, sino que con un mayor nivel de relevancia a nivel nacional y latinoamericano, ese era el desafío.

LD: A tú llegada ¿qué distinguía a la facultad de Economía y Negocios de otras universidades, tenía un sello?

ML: Sí, el sello que ha acompañado a la Universidad, pero principalmente gracias a la labor de la facultad de Economía y Negocios ha sido el emprendimiento; sin lugar a dudas y hasta el día de hoy, es uno de los íconos a nivel de emprendimiento, y quizás el sello más diferenciador que tiene la facultad de Economía y Negocios a nivel de otras excelentes facultades de Economía y Negocios a nivel nacional.

LD: ¿Cómo se gesta tu llegada a la Universidad, quién te contacta, cómo te contactan, qué te dicen que serían tus desafíos?

ML: Yo lo pondría en dos etapas: El primer contacto se dio algo así como en septiembre del año 2013, donde yo empiezo obviamente a buscar mi paso siguiente después del gobierno, dado que tenía claridad total de que no iba a permanecer ahí después de marzo. Y el primer contacto se hace directamente con Federico Valdés, que un día me llama, probablemente recibe el currículum de alguna de las redes y me llama para conversar, y fue una conversación bastante amigable, bastante amplia, donde la línea final de esa reunión-almuerzo, todavía me acuerdo, fue que en la eventualidad que tuviese otras ofertas le avisara para ver qué oportunidades podía hacer en la universidad. No fue más específico que eso. Yo me llevo una muy buena impresión y un par de meses después, cuando efectivamente tenía un par de ofertas interesantes le comenté, me llama inmediatamente y me ofrece directamente el asumir el cargo de Vicedecano de la facultad de Economía y Negocios a partir de mi llegada en marzo.

LD: ¿Y quién era el decano de la facultad para ese entonces, con quién te tocó trabajar?

ML: Mira, como fue una transición, parte de la transición era que la Universidad quería hacer un cambio a nivel de la primera línea de la facultad. Y en ese sentido fue bien surrealista porque tenían claridad total, una vez que yo acepté, de quién iba a ser el vicedecano y no tenían claridad de quién iba a ser el decano, lo cual para mí fue un riesgo gigantesco, que en general mi manera de trabajar una parte importante se explica por los equipos humanos detrás y especialmente mi jefatura. Para mí una combinación clave es el desafío y la jefatura, casi a nivel equivalente, para mí es muy difícil enfrentar un desafío sin esas dos variables. Y por ende fue una apuesta porque decir quién iba a ser el decano y se barajaban algunos nombres; finalmente, casi a días de asumir me llaman para participar en una reunión, y entro y me encuentro con Joaquín Lavín en la mampara del hall de acceso de la oficina de Rectoría, donde dos más dos es cuatro y me di cuenta que él iba a ser el decano, lo cual para mí también fue una sorpresa positiva. Reconozco. Porque fue uno de mis cuatro jefes en el ministerio de Educación, un ministro con el que yo hice muy buenas migas y trabajamos bastante bien juntos, así que también fue una muy buena noticia y sorpresa.

LD: Y una vez que se consolidan como equipo, decano, vicedecano ¿cómo trabajan, cómo fue el estilo de trabajo para diseñar este desafío de trabajo que se habían propuesto?

ML: Mira, Joaquín es una persona bien particular, todos lo conocemos, y que tiene dentro de sus talentos principales que tiene una capacidad de entender las oportunidades que se presentan y cómo dar señales que generen impacto. Y para mí esa es su gran especialidad. Por otro lado a mí, quizás una de mis grandes fortalezas tiene que ver con cómo diseñar esas oportunidades e implementarlas. Entonces era un complemento bastante sinérgico desde esa perspectiva y el diseño era, si tuviese que conceptualizarlo era una conversación más bien creativa y luego del encargo operativo que me llevaba y traspasaba a mis equipos para poder aterrizar; esa es como la dinámica semanal. Y en general, al igual como fue en el ministerio de Educación, como Joaquín tenía 25.000 ideas diarias, parte también de la pega era cómo arbitrar en esas ideas y cuáles eran posibles de aterrizar; en ese sentido yo tenía un año de experiencia en eso, y en un año depende ganarse la confianza de Joaquín para decirle muchas veces que no, y en ese sentido creo que

fue bueno por eso.

LD: Matías ¿Hay algunas ideas respecto a ese periodo que quedaron plasmadas y que todavía estén presentes en la Universidad, o algo que quisieras rescatar de ese período?

ML: Sí. Mira, lo primero fue que la primera etapa, que fue como la fase uno de esto, fue hacer un diagnóstico de dónde estábamos desde el punto de vista que nosotros opinábamos como facultad. Pero también una serie de actores externos a la facultad y cómo se percibía especialmente la carrera de Ingeniería Comercial. Después de este diagnóstico fue decir 'mira, aquí lo que está faltando es una mirada más de mediano a largo plazo' y lo que se necesita es un plan de desarrollo que permita poner creatividad a la hoja de ruta, la carta de navegación y después todo el ejercicio de cómo vamos construyendo etapas y las acciones para poder alcanzar ese primer plan de desarrollo. Y fue un plan de desarrollo más bien particular porque generalmente, no siempre, los planes de desarrollo tienen una mirada quinquenal, este tenía una mirada de 5+1, como le llamamos, un año de normalización y después los cinco años. Y yo creo que uno de los aciertos que hasta el día de hoy se mantienen es la creación como un pivote al interior de la facultad, que era un área de desarrollo referente a la calidad, me gusta más la palabra desarrollo, que en la práctica fue un modo que permitió unir dimensiones tan distintas dentro de la facultad, como pueden ser por ejemplo la investigación científica con el pregrado y la Ingeniería Comercial. En la práctica era una especie de federación, todos hacían lo suyo y se conectaban a través del edificio o más bien del payroll; teníamos una unidad central que se transformó en una especie de cerebro y articulador; de hecho es algo que existe al día de hoy, fue uno de los aciertos que nos han ayudado en este difícil mundo de la planificación.

LD: ¿Y cuánta autonomía tienen estos proyectos para trabajarlos, para manejarlos, para instaurarlos en el fondo, cuánto dependían de esta macro universidad?

ML: Mira, yo creo que la autonomía es la base de nuestra gestión, y eso quizás tiene que ver mucho con mi estilo. Soy una persona, como tú bien sabes, de bastante hiperkinésis, y en ese sentido la primera etapa de estar con Joaquín como decano, que además es uno de los fundadores, nos permitió bastante autonomía para probar y experimentar con aciertos pero también con errores, y eso es parte del aprendizaje. Entonces la verdad es que tuvimos bastante autonomía y apoyo de la macroestructura más que control principalmente. Y ahí creo que fue un acierto porque a veces estar macroestructuras tienden a transformarse rápidamente en lo que yo digo el fenómeno de la superintendencia, en que más que ver la colaboración era la fiscalización que se cumplieran los estándares; mi sensación es que tuve un apoyo de todas las áreas, especialmente la figura del rector Federico (Valdés), quien apostó, un poco gracias a la cuenta de ahorros de Joaquín en los cambios que fuimos haciendo y que a mi juicio fueron un acierto y nos llevan al lugar que estamos hoy día, que a mi juicio es mejor del que estábamos el 2014.

LD: ¿Se notaba en algo que era una facultad relativamente nueva?

ML: Mira, al principio se notó que la facultad, por defecto, va a ser siempre la más antigua de la Universidad, porque es la que le da

vida a la Universidad el año 90. Yo creo que entre el año 2014 y 2015, para bien y para mal, se notó que era básicamente una especie de cuncuna que estaba saliendo de su caparazón hacia otra realidad.

LD: Después empiezan a asociar a la Universidad, a la facultad con el tema de innovación ¿verdad? ¿Cómo se proponen enseñar la innovación, cómo la introducen?

ML: Mira, una de las preguntas más de fondo que nos hicimos en estos años es una pregunta que ha sido repetida en el tiempo es: nosotros tenemos claro que la manera en la cual nos posicionamos en un sector tan competitivo que es el sector de la facultad de Economía y Negocios y escuelas de Negocios fue la diferenciación. Y en eso una de las preguntas recurrentes es cómo diferenciar, cómo generamos valor a través de la diferenciación, no solo la diferenciación sino que la creación de valor. Una de las respuestas fue este tema de la innovación que ya venía, que ya tenía una trayectoria anterior al 2014, lo más concreto fue la creación de la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo en su minuto. Creíamos que era uno de los elementos que nos podía ayudar en esta diferenciación, no era el único, y una de las maneras en la cual lo abordamos fue, me acuerdo que fue una gira que fuimos con Daniel Contesse, Juan Eduardo Vargas que en ese minuto era el vicerrector académico de pregrado, la Florencia también en Concepción, que visitamos una feria de universidades que más que relevantes desde el punto de vista de la tradición universitaria, como podría ser Harvard, etc. Eran relevantes desde el punto de vista de la disrupción que estaban presentando en modelos educativos, y ahí me acuerdo haber visitado Maastricht, el IE de España y Alto University en Finlandia. A la vuelta fue un poco lo que fue gestando la necesidad de hacer cambios en la manera en que abordábamos el proceso de enseñanza, y quizás por la casualidad de haber participado de ese viaje, la FEN y específicamente la carrera de Ingeniería Comercial en la primera etapa fue de las primeras que asumió el desafío de hacerle cambios disruptivos a la hora de enseñar y eso provocó, por ejemplo, como anécdota, que desde el 2014 a la fecha, al 2020, habíamos cambiado tres veces la malla, algo que es bastante inédito, y a los puristas del sistema universitario no les gusta mucho. Pero básicamente fue producto de que asumimos un hecho que siempre ha sido así, de que la dinámica, la historia y sobre todo el tema del mundo de los negocios era mucho más rápido que la capacidad de cualquier universidad. Entonces ahí uno tiene que tomar la decisión de que, o uno se queda como una piedra donde todo pasa alrededor o en la práctica esta piedra se convierte en un esquema parecido a un bote en altamar, entonces eso fue un poco lo que asumimos y es ahí donde la innovación para a ser parte de los valores. Y la innovación expresa básicamente: uno, cambios metodológicos, por ejemplo toda la educación experiencial, se empezó a testear y pilotear en la FEN, después te voy a hablar del proyecto UDD Futuro; segundo, a nivel conceptual la innovación pasa a ser parte de los contenidos, la gestión de la innovación de los contenidos mínimos y obligatorios de la carrera de Ingeniería Comercial, y eso después se expresó no solo en el pregrado sino que además en nuestro MBA. Y a la fecha en este momento va el tercer cambio de malla, y ahí es mucho más dinámico, un programa de más de 18 meses donde las cosas van pasando...nos hemos dado cuenta en los últimos meses de que la vida cambia mucho más rápido de lo que uno quisiera, y ahí lo pudimos implementar.

LD: Cuando empiezas a introducir el concepto de la innovación ¿cuán importante sigue siendo la vinculación con el medio para el proyecto de ustedes?

ML: Mira, uno de los aprendizajes de esto, en el plan de desarrollo tuvimos como uno de los ejes la vinculación con el medio, y esta fue derivando con los años en algo que hoy día es una acentuación de ese concepto, que es básicamente la vinculación con la empresa. Nosotros constatamos que, junto con el emprendimiento, otro de los valores centrales es la vinculación específica con las empresas y el poder distinguirnos de otras facultades en que no basta hablar con la empresa y enseñar los conceptos de la empresa y del entorno, sino que más temprano que tarde hay que involucrar y comprometer a la empresa con el proceso de aprendizaje. Entonces eso gatilló que por ejemplo, al día de hoy, nosotros tenemos una Dirección de Vinculación con la Empresa y entendemos por qué, si son muchos actores en el medio con los que nos interesa posicionarnos, tomadores de decisiones a nivel público, otro tipo de organizaciones, pero entendemos que la empresa finalmente es el actor más relevante para lo que hacemos nosotros en la facultad de Economía y Negocios. ¿Cómo se expresa eso? Bueno, por ejemplo el clásico y ahora tradicional programa de prácticas, que dura un año, pero que no es menor por la disrupción metodológica de llevar la práctica de verano a todo el año, sino que desde el punto de vista de la gestión, el tener por ejemplo a 350 alumnos todos los semestres con un cargo garantizado en una empresa, requiere que la vinculación con la empresa sea una realidad concreta, no un discurso: no se puede aterrizar un programa de esta naturaleza y esta ambición si no hay una vinculación con la empresa efectiva, por eso que la vinculación con el medio es importante dentro del mundo empresarial.

LD: Matías, y en el mundo de las facultades de Economía y Negocios ¿cuán original es esto? ¿Esto ya es una base común o sigue siendo diferencia a la UDD?

ML: Mira, hay ciertas experiencias un poco parecidas: la FEN de la Universidad de Chile tiene algo, pero al final un punto categórico: uno de los más admirados investigadores del área del Management, que es Porter, decía ‘usted para competir tiene que encontrar su ventaja competitiva y ojalá esa ventaja competitiva que tenga suficientes barreras para que nadie se la copie’. Este es un esquema que aplica en esa teoría, porque efectivamente, si bien es una buena idea es difícil de implementar ¿por qué? Por lo que yo te decía antes: porque para la cantidad de alumnos la gestión que se requiere, la dedicación y el esfuerzo que se requiere es importante, por ende hace difícil, que a pesar que es reconocido como una buena idea sea tan copiable a nivel de todas las facultades o escuelas de negocios en Chile, que por lo demás son bastantes.

LD: Entonces al final del día ¿cuál es el perfil del alumno de la Universidad del Desarrollo, de la facultad de Economía y Negocios, y está preparado para trabajar en qué mundo laboral? Te lo pregunto pensando en que esto lo pueden oír en 30 años más y que el mundo laboral ha cambiado ¿me explico?

ML: Mira, ese es un tema de base que uno no puede olvidar, y no quiero ser como Julio Verne tratando de ver cosas que se pueden interpretar de alguna manera como futurología. A ver, nosotros asumimos de que ganarle al futuro es imposible. La capacidad de predicción de cómo se va a comportar el mercado laboral en cinco, diez años más creemos que es imposible, lo que no consta a que uno se arriesgue a tratar de disminuir la brecha entre el futuro y la capacidad de predicción y de acciones que tengamos hoy día, y creo que esa es una gran diferencia con otras facultades de Economía y Negocios, y eso también queremos implantar en nuestros alumnos. Quizás ahí lo más importante, más que hacer este juego como de puntería de qué competencia específica va a ser más demandada

en el futuro, es más bien la capacidad de adaptación. Si yo no soy capaz de predecir qué aprendizajes específicos pueden ser ultra mega necesarios en diez años más, me preocupo justo de entregar competencias para lo inmediato para entregarles posibilidades de que, si cambia el entorno, los alumnos tengan la capacidad de adaptarse, y eso es donde creo que nosotros como universidad, pero especialmente como facultad, hemos tratado de incorporar en nuestro plan de estudios. Por ejemplo, a partir de la incorporación de la interdisciplina, que suena muy bonito pero es bien complejo, que son elementos disruptivos desde el punto de vista de la inercia humana, que te obligan a adaptarte. Y de esto quiero sacar por de pronto todo romanticismo que pueda existir, porque genera tensión en los alumnos, no es agrandar, al final del camino pasa a ser bien valorado pero no es necesariamente agradable en el transcurso, tener que enfrentarse a realidades distintas, diversas, culturas distintas, un idioma distinto, por eso hoy es obligatorio el tema del inglés, lo cual es evidente a estas alturas pero tal vez no lo hace en lo inmediato valorado por los alumnos. De hecho, la cantidad de reclamos crece en ese punto, pero apuntamos a eso, a la adaptación dado que el entorno siempre va a cambiar.

LD: ¿Qué pasa en los Magíster, para qué están preparando y qué están ahondando, cuál es como el perfil que hay del mundo de los Magíster?

ML: Ahí hay una gran discusión abierta sobre cuál es el destino futuro de los Magíster, especialmente el MBA. Porque el MBA representa una paradoja dentro de las universidades en el mundo, y es porque el ambiente y vocación es muy de elite, pero al final el programa de elite es el programa más repetido a nivel mundial. Hay una contradicción de casi es un programa que apunta a una cosa muy de elite termina siendo lo más común, entonces uno: yo creo que los MBA a mi juicio no van a desaparecer pero a nivel de mercado van a ir bajando su nivel de potencial, su potencial demanda por parte de las personas, y es por eso que si hay un elemento donde hay que diferenciarse es el MBA. Entonces ¿qué pasa? Nosotros, hay que tomar este vuelo y aprendizaje del pregrado e incorporarlo en el MBA, es por eso que por ejemplo nuestro MBA es un elemento diferenciador, que no es muy novedoso pero es diferenciador todavía en el contexto actual que es, que para graduarse tú necesitas un proyecto de emprendimiento como una manera de probar que tienes las competencias. No es a partir de una prueba como lo tienen muchos Magíster, sino que lo tienes que demostrar en las competencias para crear desde cero. Desde una idea hasta un modelo de negocio y ojalá andando al final de estos 18 meses, y eso es algo que es innovador, es disruptivo y nuevamente está el tema de la adaptación. Y eso es parte de lo que le pedimos a los profesores, que tengan la capacidad de someter a los alumnos a una tensión para que se pongan en distintos escenarios y que entiendan que este no es un proceso lineal, porque el mundo de los negocios está muy lejos de ser un proceso lineal, apretar el gatillo e irrumpir.

LD: Matías, uno de los desafíos que enfrentan en la facultad es el momento en que deciden acreditarse, porque pese a que era una de las facultades más antiguas fue de las últimas en acreditarse ¿qué nos puedes contar, cómo lo deciden, que significó para la facultad ese proceso?

ML: Mira, no soy un amigo de las acreditaciones, lo dejo incluso grabado por los siglos de los siglos. Lo que no significa que no valore ciertos elementos de la acreditación, y en ese sentido, fiel al estilo de esta dupla Lavín-Lira y por supuesto con la gentileza de Larroulet que es el que toma las decisiones, es que había que acreditarse porque el mundo estaba acreditándose. Y obviamente me tocó la dura

tarea de decirles ‘pero para acreditarse no basta solo la voluntad’, sino que hay que ocurrirse las cosas, y de hecho la primera vez que se nos pide acreditarnos la respuesta definitiva mía fue no, porque en esta etapa del 1+5 estábamos en el 1 completo para poder llegar a casa. Lo único que tenía como antecedente era un informe que se había realizado de forma externa que tomaba la facultad o la carrera, que era la acreditación de la carrera, y que el informe recomendaba básicamente que no se podía acreditar la carrera porque había una serie de cosas que...

LD: ¿De qué año estamos hablando más o menos?

ML: Este informe...yo llegué el 2014 y este informe era de octubre de 2013, entonces el 2014 y una parte del 2015 nos pusimos como desafío no solamente cumplirle a los procesos de acreditación, sino que ordenar la casa, pero tomando como orientación, de manera estratégica, los lineamientos que tenían estas acreditaciones. Y en aquellos puntos en los cuales nosotros sentíamos de que hay una diferencia de aproximación al mundo con respecto a lo que señalaba el informe y poder defenderlo bien, porque una de las cosas a mi juicio que critico de estas acreditaciones, especialmente educacionales, es que tienen un sesgo exageradamente academicista, incluso más allá de lo necesario. Por ejemplo, para una facultad de Economía y Negocios, con un perfil muy profesionalizado, entonces nosotros creo que hicimos la pega bien en ese sentido, se ordenó la casa, toda la carrera, todos los profesores, incluso los alumnos los vi con una motivación por defender su carrera de forma casi heroica, nos permitieron tener una extraordinaria nota, seis años de siete, igualándonos a otras universidades con las cuales competimos hasta el día de hoy, por ejemplo la Universidad de Los Andes.

LD: Después acreditan el MBA.

ML: Claro, como si fuese poco, ya que estábamos arriba del tren con estas cosas, pasamos a la re-acreditación del MBA, que ya había vivido un proceso de acreditación, y además sumarle inmediatamente después la acreditación internacional que era el AMBA. Entonces fue casi el mismo vuelo y toda la experiencia del pregrado se pone a disposición del postgrado, y ahí tuve incluso una mejor noticia, que fue obtener ocho años de diez, que al día de hoy sigue siendo la cantidad de años máximo que una universidad tiene en Chile, solo igualado entiendo por la Universidad Católica de Santiago. Y en el caso del AMBA, lo mismo. Ahora, lo interesante del AMBA, y ahí un reconocimiento a las acreditaciones internacionales, es que ahí nos pudimos dar cuenta de algo que era necesario y pasó a ser nuestro tercer valor junto al emprendimiento, la vinculación con la empresa, que es la globalización; nos dimos cuenta por primera vez desde la boca de un par externo internacional, que además como pares generalmente son directivos de facultades de escuelas de negocios que compiten a nivel global de la brecha, no que teníamos a nivel nacional, y quizás habría sido bastante resuelta con el proceso anterior, pero la brecha que teníamos hoy día que era una facultad que pensaba plantearse como global. Y en ese proceso donde nos fue bien, tuvimos la nota máxima, nos dejó varias lecciones que hasta el día de hoy seguimos aterrizando de cómo transformarnos, no solo a nivel nacional, sino que ya también avanzar a niveles latinoamericanos, y los estándares globales que muchas veces los sistemas de acreditación nacional obvian u omiten.

LD: Y eso me deriva a la próxima consulta: el proceso de complejización de la UDD. Tú llegaste en un proceso, en una etapa donde la

Universidad ya tiene pantalones largos; o sea, hoy tiene solo 30 años, pero hace 30 años trabajaba y arrendó la mitad de una casa, no tenía cafetería, la secretaria pasaba el chanco al final del día: tú llegaste a otro universo, a otro mundo. Entonces si pudiéramos dejar plasmado en el fondo en este proceso de complejización de la UDD ¿cómo ha impactado en la facultad y cómo se refleja?

ML: Mira, yo orgullosamente puedo decir que, no somos los únicos bajo estas circunstancias, pero hemos sido parte culpable de este proceso de complejización: la FEN tiene una historia más allá de mi rol de decano, de haber sido una de las facultades como caballo de batalla, como punta de lanza de ideas o de sueños que los rectores han tenido en su minuto o que los fundadores han tenido, y en este caso no fue la excepción. Entonces todo este proceso de complejización se expresa en cierta manera en los grados de complejización de las mismas facultades; en ese sentido, una de las primeras facultades que, aparte de Medicina, que se toma a mi juicio en serio el tema de investigación científica, investigación científica entendida como investigación publicada en Journals de primer nivel, contar con un staff de investigadores en áreas relevantes de la facultad que tengan políticas estándar y orientaciones claras en ese sentido, lo cual se distingue un poco de la inercia de las universidades que muchas veces quedan solamente en la docencia. Nosotros sin duda queremos destacarnos en la docencia, pero no es solo la docencia, la generación de valor, no es solamente la formación de los profesionales, sino que también por ejemplo en la participación en el espacio científico y los espacios aplicados, la toma de decisiones con nuestro desarrollo y conocimiento. Entonces por eso volvemos a la pregunta: para poder alcanzar eso que estamos lejos de alcanzar, poder subirse en ese carro, requería un avance en cuanto a complejidad y ponerse pantalones largos no solo a nivel institucional, de las grandes macro reglas, y en eso me saco el sombrero de lo que ha hecho la Universidad, sino que ya a nivel micro de cómo las facultades, especialmente la FEN, se van acercando a esos modelos, y en eso vuelvo a lo anterior, es parte de la brecha que se nos levantó cuando venían estos pares internacionales.

LD: El 2016 tú asumes como decano de la facultad, dejas de ser vicedecano. Si nos puedes contar cómo se dio ese proceso, cuáles fueron los principales desafíos que te tocó enfrentar como decano.

ML: Si yo hiciera una reflexión histórica hacia el pasado, nunca me hubiese visto en un cargo que era preponderantemente académico cuando no me denominaba ni autodenominaba ni quería denominarme académico, sino que más bien alguien con más acepción hacia la gestión. Pero es justamente parte del estilo de la Universidad, de romper un poco los esquemas tradicionales, no solamente por romperlos y por ser disruptivos, sino que hay una apuesta estratégica que ha hecho que esta Universidad sea lo que es hoy día. Quizás lo más complejo en su momento fue que la decisión de que yo asumiera el decanato era evidente que implicaba que Joaquín, que pone toda su experiencia desde el punto de vista de la oportunidad, de contacto con los medios, dejaba de ser patrimonio de la facultad, y en ese sentido no es fácil reemplazar eso. Entonces lo primero que tengo que hacer es poder fortalecernos en ese vacío que se generaba a través de otras figuras que tienen ese talento o esas conexiones, por el caso que fue preponderante Cristián Larroulet por esos años. Hernán Cheyre, también la llegada de otros profesores que, producto de negociaciones bien llevadas por la universidad, dejaron casas de estudio relevantes, como el caso de Hernán Cheyre y la Universidad Católica, y que decidieron apostar por este proyecto, el proceso que es la facultad de Economía y Negocios. Y esas fueron las primeras decisiones, es decir, el cómo poder reemplazar y reforzar el posicionamiento en los medios a partir no solo de la posición en el tiempo, sino que inmediatamente a partir de rostros, de personas

que quisieran apostar por el proyecto, Lo segundo fue que el poder aprender lo valioso de la mirada académica.

LD: Entiendo que el 2017 toman la decisión de incorporar un Doctorado ¿en qué situación estaba la universidad macro? ¿Había otros doctorados? ¿Cómo fue ese desafío, cómo se trabajó?

ML: Mira, fue complejo; a ver, en eso la Universidad era bastante embrionaria, se podría decir; o sea, existía el Doctorado en el área de Salud, en el área de Psicología, en el área de Gobierno a partir del Doctorado en Complejidad Social, y a nosotros nos tocó fue complicado, porque donde tienes que tener un doctorado es una decisión que no solo es voluntad, claramente hay que tener una estructura y recursos destinados para que el doctorado pueda funcionar. Ahí juega mucho menos lo que quizás en otros ámbitos uno puede decir 'échomosle para adelante que después dios proveerá', en este caso el Doctorado es distinto. Entonces la decisión viene acompañada de primero ¿pero qué tipo de doctorado? Porque en la práctica la diferenciación como estrategia también aplica en los doctorados, y es por esto que tenemos este doctorado tan curioso, no es un Doctorado tradicional en Management, que fue una de las apuestas, no es un Doctorado tradicional en Economía, sino que un Doctorado en Business Economics, que viene a ser un híbrido, no es un promedio de tantas disciplinas, un híbrido donde se enriquecen las dos miradas a partir de una mirada de investigación, que en el fondo aborda la mirada desde dos disciplinas que no necesariamente son tan simbióticas, hay que hacer que calcen. Entonces es un doctorado que en la práctica a lo que apunta es a la investigación del fenómeno de la empresa, donde la economía y la administración sirven esa aproximación a la empresa. Entonces el hecho de abrir un doctorado y además el tener que enfrentar un proceso de acreditación inmediato nos obligó a la facultad y a la Universidad a rápidamente invertir recursos, modificar los procedimientos, elevar los estándares, tomarnos en serio la investigación. Entonces hoy día que ya tenemos la acreditación o la máxima nota posible para un doctorado sin egresados, digo con tranquilidad que fue una buena decisión.

LD: ¿cuál es el perfil de los alumnos que participan en este Doctorado?

ML: Mira, este es un doctorado que lo que pretende principalmente es generar investigadores, no obstante pueden dedicarse a la docencia. Pero en el fondo es generar investigadores que tengan las herramientas microeconómicas, o sea que tengan la capacidad de entender el fenómeno económico pero a nivel microeconómico de la organización y esa mirada que en general es una mirada metodológica, cuantitativa, muy dura, muy fuerte y robusta, poder aplicarla a dimensiones propias del mundo del Management. Es decir, nosotros estamos interesados que sean investigadores que sean capaces de aproximarse, no solo teóricamente, sino que también empíricamente al fenómeno de la empresa. Es decir, no es un doctorado tradicional en Economía que uno incluso podría teóricamente estudiar la industria sin siquiera acercarse a la industria, por eso que es Business Economics: en el fondo es lo que pasa al interior de la empresa, en el nacimiento y construcción de una empresa, obviamente con una rigurosidad metodológica propia de la microeconomía.

LD: ¿Y cómo tributa este doctorado al pregrado?

ML: Esa es una gran pregunta porque de hecho los de la acreditación son bien insistentes. A ver, a mí me gusta mirar esto desde el

punto del proceso de acreditación internacional que estamos empezando hoy día, una de las más relevantes que la da el ASB, que tiene una mirada más olímpica de lo que es una facultad, por eso es una acreditación que no te acredita el programa sino que la facultad en su conjunto; más allá de ver cómo A tributa a B, lo que dice es cómo está todo construido de forma tal que hay una sinergia en este proceso. Entonces en ese sentido el doctorado como tal, entendiéndolo que el doctorado no forma parte sino como corazón de la investigación, por eso la tributación yo la veo así: primero que nos ha ayudado a definir con claridad y más precisión cuáles son las líneas de investigación en las cuales nos interesa estar, en el sentido del emprendimiento es una de ellas, el Management es una de ellas, la economía pero la economía de la empresa es la que nos interesa, y todo esto va en el core de lo que enseñamos tanto en el pregrado como el MBA; entonces este proceso de investigadores en esas líneas nos ayuda a que, por ejemplo, un purista de la docencia, hay una coherencia entre la vanguardia de la investigación y lo que los alumnos aprenden. Para ser bien franco, además una carrera de Ingeniería Comercial es bien fácil dentro del mundo de las carreras que uno pudiese abrir, y uno puede llenarse y tomar la decisión de llenarse de profesores que son expertos en hacer clases, que yo le concedo un valor a eso, pero en un mundo tan cambiante como el mundo de los negocios, tú no te puedes dar el lujo de hacer el mismo curso de hace diez años hoy día porque en diez años la tierra ha dado infinitas vueltas en términos de la discusión, y eso se logra a partir de personas que están uno: ancladas en la empresa pero dos: ancladas en la disciplina. Entonces, al tener un staff potente de investigadores que estén investigando líneas de investigación específicas al mundo de los negocios y la empresa, te permite llevar esos contenidos a la vanguardia y que los alumnos no se conformen solamente con profesores buenos pedagogos, pero que no tengan actualizados sus conocimientos.

LD: El 2018 la universidad realiza un gran cambio de malla, que es UDD Futuro. Si nos podrías contar de qué se trata y cómo les impacta a ustedes.

ML: Como te dije antes UDD Futuro es la concreción de un impulso en el cual veníamos insistiendo y que veníamos dando pasos grandes y que se basaba en nuestros programas académicos. Entonces para nosotros UDD Futuro fue una muy buena noticia, por ende nuestra reacción ante UDD Futuro no fue de suspicacia, de distancia, sino de qué bueno que haya reconocimiento institucional a lo que nosotros creemos que hay que hacer. Ahora, por supuesto que la gestión ha sido compleja, como todo gran proyecto, pero a nivel de impacto creo que nos impacta positivamente porque es una ratificación ya a nivel institucional de que nosotros apostamos por un modelo distinto de enseñanza y en un mundo tan competitivo como te decía de las carreras de Ingeniería Comercial eso no es otra cosa más que un apoyo.

LD: ¿Y de qué se trata UDD Futuro?

ML: UDD Futuro básicamente se construye sobre ciertos principios; yo no te voy a dar el relato completo porque habrán personas más expertas que yo, pero a mi juicio se traduce primero en que la manera de la enseñanza deja de ser lo tradicional y electivo a ser complementado por lo experiencial. Es decir: que la experiencia, no solo el conocimiento sino que también lo aptitudinal, las competencias específicas se pueden generar en el aula de clases, pero se pueden generar mucho mejor si al aula de clases yo le agrego momentos de experiencia que te sacan un poco de la caja, te llevan a salir de la pizarra clásica y hacer trabajos en terreno, ese es uno

de los elementos que para mí son centrales. Segundo: es que te da una mirada, a mi juicio, más adecuada al mundo actual, una mirada donde sin duda tu base es importante, pero es una base disciplinar dentro de muchas otras bases disciplinares, entonces a mí me gusta un poco caricaturizar al ingeniero comercial en Chile porque desde que existe esta carrera tan extraña a nivel mundial en donde se les enseña a los alumnos a ser gerentes desde el día uno, y cuando nos abordamos y enfrentamos a otras profesiones, la reacción intuitiva del ingeniero comercial es a ver cómo subcontrato lo necesario. Claro, necesitamos diseñadores, publicistas, periodistas, arquitectos porque en alguna parte de lo que tenemos que hacer hay que contratar esas funciones, pero lo que no existía hasta el día de hoy, era que en rigor hubiese alguien que dijese 'mire, la interdisciplina es un enriquecimiento mutuo, no es una transacción, una contratación de servicios'. Es importante tener diseñadores no cuando yo necesite servicios de diseño para contratarlo, sino que detrás de la mirada y la aproximación al mundo que tienen los diseñadores tienen mucho que aprender como ingenieros comerciales, y por supuesto como futuros gerentes. Entonces ese segundo paso, que en general uno lo escucha a nivel de discurso, es lo que creo que también UDD Futuro ha hecho, y de manera muy positiva, y dolorosamente positiva, eso es lo que te decía yo: al alumno, si bien lleva un año en Ingeniería Comercial, tú te das cuenta que le complica interactuar con personas que estudian algo tan distinto como Arquitectura, por la cultura propia, por los estilos, entonces uno dice ¿cómo es posible que con solo dos semestres tengan comportamientos que al final generen tensión? Yo prefiero que esa experiencia, a veces disruptiva y no positiva en términos de percepción se haga en primer año, en segundo año, tercer, cuarto y quinto antes que cuando se van a enfrentar a un mercado laboral donde se van a dar cuenta de las áreas de ingeniería, las áreas de una profesión que va en retirada, y por eso yo creo que UDD Futuro es una apuesta tan importante.

LD: ¿Hay alguna contribución de la facultad a la sociedad que tú quisieras rescatar o destacar?

ML: Mira, yo creo que uno de los principales aportes que ha hecho esta facultad históricamente tiene que ver con el emprendimiento. El emprendimiento, que hoy es un lugar común, cuando uno habla de emprendimiento todos asienten, porque aunque tiene distintas interpretaciones de al menos querer entender lo que significa; en los años 90 emprendimiento no era una palabra común, probablemente era muy difícil saber, si además yo te lo traduzco del inglés, que es algo que no entiendo, entrepreneurship, es algo que no decía nada, y estas fueron las primeras universidades que no solamente dieron pasos sino que acuñaron el concepto, y una de las cosas que se han demostrado que son importantes para las economías y las sociedades es esta necesidad de generar sociedades cada vez más emprendedoras para que agreguen valor y para que puedan aspirar a un mayor desarrollo y alcanzar valor, y parte de eso tiene que ver con que haya una aceptación cultural de la importancia de los emprendedores: así como el Chino Ríos el año 98 fue número 1 en tenis y en la navidad siguiente a la fecha se multiplicó exponencialmente la venta de raquetas de tenis, con el emprendimiento pasa exactamente lo mismo. Es decir, cuando el emprendimiento deja de ser visto como quien no tiene trabajo o como el que no pudo tener un proceso satisfactorio en la universidad pasa a ser llevado a un nivel más bien heroico o como referencia, eso hace que la sociedad se mueva hacia una mirada más emprendedora y eso desde toda perspectiva le hace bien al país, además el emprendimiento tiene una serie de valores como el riesgo, el tema de la autoestima, que están implícitas en el gen emprendedor y yo creo que esta universidad, su mayor contribución ha sido que ha sido uno de los sponsors por lejos que ha permitido que hoy día, cuando uno le pregunta a las personas por el concepto del emprendedor, es valorada como una de las carreras más importantes o referencial, eso para mí es uno de los principales aportes. Y el segundo aporte yo creo que ha sido la permanente y constante preocupación por la sentatez y la disciplina

económica y la defensa de las ideas detrás de una disciplina económica, el respeto a la libertad de las personas, que por supuesto advierta de los errores que se cometen en el mercado, pero estar presente en un debate donde ciertos elementos principales que han hecho que Chile ha crecido, independiente de que haya muchas cosas que mejorar, ha sido parte del aporte que la facultad de Economía y Negocios ha tenido en el debate público y sigue teniendo en el debate público.

LD: Matías, hoy es 7 de julio del año 2020, el mundo entero está enfrentando una pandemia, el coronavirus nos mantiene totalmente en cuarentena hasta el día de hoy y quisiera conversar contigo sobre cómo ha golpeado esta pandemia, el trabajo de ustedes, para la universidad, que ha significado esto para ustedes.

ML: A ver, nosotros no hemos sido ajenos al golpe que todo individuo tiene en este país. Ha sido complejo porque a mi juicio creo que parte del secreto de estos buenos años, desde mi perspectiva por supuesto, ha sido el trabajo en equipo, y el trabajo en equipo si bien tú puedes sustituir algunos elementos gracias a la tecnología, el trabajo en equipo requiere la presencialidad, y quizás en varias que son de carácter personal, psicológico, requiere la presencialidad, y eso nos ha afectado. Yo soy admirador de lo que está haciendo la facultad, me sacó el sombrero con las ganas que le han puesto, pero esa es una de las cosas que ha afectado el día a día. Ahora, yo no acuñé esta frase ni tengo idea de quién la dijo pero muchas veces se menciona que en este tipo de momentos y contextos económicos es donde se diferencian las grandes instituciones de otras instituciones, y yo creo que es un momento para la UDD. Yo creo que el aprendizaje de estos últimos 30 años si hay un momento peak donde se ha podido demostrar la grandeza de esta Universidad ha sido en este contexto de pandemia. Es cosa de ver los medios de comunicación y el aporte de distintas áreas de disciplina cómo han realizado el buen nombre de la Universidad. Ahí se va demostrando que es realmente una universidad con pantalones largos. Ahora, otra cosa que yo me sacó el sombrero es poder constatar, yo soy bien escéptico de la naturaleza humana, el nivel de dedicación y fidelidad de los profesores. Aquí inter-generacionalmente los profesores de 30 y tantos años y profesores de más de 70 años han tenido la disposición y la voluntad, a pesar de que tienen responsabilidades importantes más allá de la Universidad, pero sería la posibilidad de ver con hechos, la capacidad de adaptación que tanto creemos que es un elemento fundamental para el aprendizaje de nuestros alumnos. Entonces al tener a las pocas semanas de la pandemia más del 90% de los cursos realizándose en esta modalidad, yo creo que es un hecho sino que además los profesores han tenido que dedicarle horas a mejorar su enseñanza, que no es solamente incrementar y agregar cositas a lo que vengo haciendo los últimos diez años sino que fue en algunos casos de frentón volver a construir los cursos. Desde el punto de vista de la comunidad académica, me sacó el sombrero ante esa capacidad de adaptación y también me sacó el sombrero a la capacidad de adaptación de los alumnos. Si bien los alumnos, en base a su edad y generación, son tan agradecidos en lo inmediato, creemos que las cosas se han hecho bien. De hecho te comento algo inédito, nosotros tuvimos una reunión por Zoom con sostenedores económicos, los llamados apoderados en términos escolares, no me gusta porque nosotros formamos adultos, pero tuvimos dada la contingencia eso, y hubo una inflexión gigantesca de familias, 400 personas se inscribieron, 200 personas participaron activamente y la tónica general de esta conversación fue el agradecimiento. Siempre hay reclamos, siempre hay cosas que se pueden hacer mejor, pero en un contexto donde uno ve en la televisión, en la radio donde casi todo son reclamos, el poder constatar que había palabras de agradecimiento, yo creo que es un buen indicador de la capacidad de adaptación de los profesores, directivos y por supuesto de los alumnos.

LD: Matías ¿qué está pasando con el Magíster y el Doctorado en estos tiempos de pandemia?

ML: Bueno, el MBA tampoco y el doctorado no ha sido ajeno a esto. Efectivamente el MBA hoy día lo estamos llevando a cabo con un esfuerzo importante de manera sincrónica online, y en eso también me saco el sombrero con los profesores. Pero también aquí me saco el sombrero por los alumnos: los alumnos son distintos a los de pregrado, muchos de ellos han perdido su trabajo, muchos de ellos han tenido problemas severos en sus trabajos, en sus empresas; como uno de ellos decía, tener que conectarse a las seis de la tarde o un viernes todo el día después de haber estado cinco días ininterrumpidos tratando de salvar el negocio, la verdad es que es doblemente heroico. El caso del Doctorado es más fácil porque son pocos alumnos, y ahí más bien lo que se requiere en el doctorado, es uno de los programas que requiere más esfuerzos de los alumnos que de los profesores, son los alumnos los que están más preocupados del aprendizaje, de la lectura, etc., y la implementación es un facilitador, también ha sido mucho más fácil el poder subirse al carro de este tipo de modalidades.

LD: ¿Qué destacarías tú de la cultura de trabajo de la UDD?

ML: Y o he trabajado en otras instituciones asociadas a educación y todas han tenido particularidades y por supuesto esta no es la excepción. Quizás tiene que ver con los liderazgos que tiene la Universidad, no necesariamente con otros líderes se hubiese dado un clima distinto. Pero yo lo que respiro, y no es solo por la pandemia, la pandemia es como la constatación dado un elemento extremo, pero el extremo observa lo que existe. Pero cuando uno ve hitos tan importantes como lo es la admisión, cuando tienes otras universidades que en la práctica en tres días cierran y se van de vacaciones, y tú ves cómo en estos procesos ves personas corriendo, sacándose la mugre, haciendo tareas que no cualquier académico, no cualquier directivo, cualquier colaborador haría en otras universidades, es la demostración de una cultura, la cultura de la camiseta, la cultura de que todavía no estamos sentados en los laureles, de que hemos construido una tremenda Universidad, pero esa Universidad se ha construido no por obra y gracia de la suerte o de hechos aleatorios en la historia, sino que por buenas razones y el compromiso. Yo sumaría la cultura de la Universidad son dos variantes: buenas decisiones y el compromiso de los colaboradores en el promedio de lo que uno ve en las instituciones de educación superior.

LD: ¿Quiénes son las personas en la UDD que tú dirías que te han marcado en términos personales y/o profesionales?

ML: A ver, una de las personas que más me ha marcado y que tengo quizás la gracia de decir que ha sido una constante en mi vida profesional es mi jefatura. O sea, probablemente por mi estilo de trabajo se ha construido una relación de confianza con el rector; a mí me cuesta trabajar para alguien que no admiro, de hecho en el largo plazo sería inviable trabajar con alguien por quien no tuviera admiración. No estoy diciendo desde una perspectiva de zalamería a la jefatura, créeme que en otras circunstancias he sido bien claro con eso. Pero lo que me ha sido fácil es que yo reconozco en él sus fortalezas y también sus debilidades, un estilo muy necesario para el tiempo que vivimos y para el que estamos viviendo, se lo dije me acuerdo hace un tiempo atrás, que es un liderazgo que es capaz de, sin olvidar el corto plazo y que el partido como dice él se juega en lo concreto, hay una mirada estratégica de largo plazo que apunta a

una universidad cada vez mejor, una mirada de incrementar lo positivo. En ese tema ha marcado su estilo de gobierno, su franqueza, un contexto chileno donde cuesta ser franco, y aunque muchos no lo crean su sentido del humor, insisto, para mí es fundamental el sentido del humor, y es una persona que en los momentos serios era su capacidad de ponerse serio, y todo el mundo coincide con eso. Pero en los momentos complejos que estamos viviendo es capaz de tener una mirada liviana, liviana no desde el punto de vista peyorativo, sino que liviana de poder descomprimir los ambientes, es algo que valoro profundamente en Federico. Y en segundo lugar hay muchas otras personas, también tengo que ser justo con mi equipo: por ejemplo mi vicedecana, la Cata Brown, las directoras de carrera, los directores de programa como Fernando Sánchez, mi gran amigo Hernán Cheyre, son personas que me han marcado profundamente en este tiempo, Cristián Larroulet por su amistad de años, pero son personas que me han marcado profundamente, que me han enseñado mucho porque uno cree que cuando es jefe el que enseña es el jefe; yo la verdad que esto no lo voy a decir en público, a pesar de que esto va a quedar grabado, pero yo me siento como una persona que aprendo más de mis equipos de trabajo, en cómo hacer las cosas que probablemente yo me proyecto cómo hacer las cosas, entonces me han marcado mucho mis equipos por su confianza, por su dedicación y por complementarme mis falencias. Yo tengo clarísimo a los 43 años de vida cuáles son las áreas que me cuestan y que probablemente no voy a desarrollar a esta altura de mi vida, y la gratitud que tengo por personas que me complementan justamente esas áreas.

LD: Última pregunta: ¿cuáles dirías tú que son los principales desafíos de la Universidad del Desarrollo para el futuro? ¿Cómo visualizas la UDD de aquí a treinta años más?

ML: Haciendo un poco de ficción: a ver, una de las cosas que más te repiten los alumnos, nosotros hicimos un focus group con los alumnos de primer año, si uno les pregunta por qué tomaste la decisión hay muchas razones pero hay una que se repite: es porque tenemos la percepción de que es una Universidad en alza, y te dicen 'usted no sabe la meseta como en otros proyectos educativos, pero en la pendiente está el alza sostenida de prestigio', entonces yo sueño por un lado en 30 años más seguir en una maduración, en una planicie ya, a nivel nacional, pero sueño en 30 años más una universidad que tenga este mismo vigor y tendiente al alza a nivel global; yo veo que la universidad tiene todo en un mundo cada vez más globalizado, donde la educación se democratizó, donde los recursos como el tema de los viajes, el tema de la conectividad dejaron de ser patrimonio de algunos pocos, yo veo a la universidad como de vanguardia en ese sentido, dando una lección interna y nacional de cómo se pueden hacer las cosas de forma distinta y ser prestigiosos a la vez, y también lo veo globalmente. Lo veo como egresado de la UDD, apostando no solo al medio local sino que también apostando al medio internacional.