

Entrevista a

# Rodrigo Arellano

## Investigadora:

**LD:** Loreto Daza

Fecha: 13 de marzo del año 2020

**RA:** Soy Rodrigo Arellano, soy abogado de formación, magíster en Políticas Públicas; soy exalumno de la Universidad, porque hice un MBA acá en la Universidad del Desarrollo, y actualmente estoy terminando mi doctorado en Políticas Públicas y ejerzo el cargo en la Universidad, tengo un doble cargo: soy director de Experiencia y Desarrollo Estudiantil y, además, soy vicedecano de la Facultad de Gobierno de la Universidad.

**LD:** Rodrigo, ¿cuándo empiezas a tener contacto con la Universidad del Desarrollo y por qué?

**RA:** Hay dos etapas: una etapa más informal y una formal. La informal comenzó el año 97, a finales del año 97 yo era dirigente estudiantil en la Universidad Católica, y en mi rol de dirigente estudiantil me tocaba hacer muchas cosas y organizar mucha actividad para los estudiantes de mi universidad. Una de ellas, me acuerdo, que eran los trabajos de verano de la Católica, que íbamos al sur, a Cunco y Melipeuco. Y necesitábamos fondos para financiar esta actividad, entonces recurriamos en parte a financiamiento de la universidad, que era muy poquito, el financiamiento de los alumnos que participábamos y pedíamos plata a gente que tenía compromiso con Chile y les mostrábamos lo importante de trabajar en zonas australes, en zonas más escondidas que no tenían quizás la accesibilidad que tiene Santiago, y esos caminos me llevaron a juntarme en esa época con el papá de un gran amigo mío, de Ernesto Silva, que actualmente es rector de la Universidad. Quise pedirle dinero para esto: sabía que él había participado en mejorar el país, que tenía una gran preocupación por Chile, entonces le fui a contar el proyecto a ver si me podía ayudar a materializar estos trabajos de verano, y me acuerdo que me recibió muy bien, muy motivado, y como buen visionario me hizo una contraoferta: yo fui a pedirle dinero y me dijo que se están viniendo a Santiago con el proyecto de la Universidad del Desarrollo a partir del próximo año y queremos que nos conozcan, y uno de los mecanismos para que nos conozcan es que vamos a estar los días de la Prueba de Aptitud Académica repartiendo un flyer de la Universidad, y nosotros teníamos contemplado pagar por este servicio, pero si lo hacen ustedes encantado y un buen aporte para los trabajos. Entonces OK, nosotros hacemos ese trabajo y nos dan financiamiento para los trabajos. No me acuerdo de la fecha exacta de la prueba, pero me acuerdo que eran 50 alumnos, porque eran 50 colegios, entonces nos juntamos a las 7 de la mañana en Av. Las Condes, en la sede que era de la Universidad y repartir a estos 50 alumnos en la zona que me había señalado; a mí me tocó mover a los alumnos y llegaron como 80, 90, como todo el grupo organizador, más gente que trabajaba conmigo, y llegamos a la Universidad y de repente llega don Ernesto Silva en su auto, me acuerdo que era una Hyundai Santa Fe gigante. Se bajó y como que se impresionó por el número de estudiantes, abre la maleta y estaban las cajas gigantescas con el flyer, un librito bien grande explicando el proyecto, quiénes lo habían fundado, quiénes eran los profesores, así que esos dos días estuvimos recorriendo colegios entregando este libro de la Universidad del Desarrollo a todos los alumnos que estaban dando la Prueba de Aptitud Académica. Ese fue mi primer contacto. Me siento muy importante de haber colaborado con ese proceso, ese puntapié inicial. Y la verdad es que esa es la

más informal.

**RA:** Después yo ingresé a la Universidad y Ernesto Silva hijo me invitó a hacer clases con él, hicimos clases en Derecho, en Bachillerato.

**LD:** ¿De qué año estamos hablando?

**RA:** Esto fue el año 2000, 2001. Me acuerdo que estaba trabajando en la Municipalidad de Vitacura y me venía de la municipalidad a dar clases de Historia Constitucional y también de Responsabilidad Pública en el campus de Las Condes. Me acuerdo que era un campus chiquitito, que estaban todos en espacios reducidos, con salas más pequeñas, era un campus muy acogedor me acuerdo. Entonces di clases durante dos años y después me fui a estudiar fuera de Chile, y a la vuelta de España yo opté por no volver a la Municipalidad de Vitacura en mi cargo, tuve un camino más bien político, fui candidato a concejal ese año, esto fue el año 2004, a la vuelta de España.

**LD:** Porque tú te visualizabas en el área política.

**RA:** Es que siempre me ha gustado lo público. Siempre me ha gustado tratar de aportar desde mi visión, con mi mirada, con mis ganas de trabajar por los demás, y se me abrió la posibilidad de ser candidato a concejal en la comuna de escasos recursos, que era La Pintana. Eso no era muy compatible con la pega de la municipalidad, porque requería bastante tiempo, era una comuna donde no me conocían mucho y que implicaba mucho tiempo humano; el alcalde de la época, que sigue siendo alcalde, Raúl Torrealba, entendió perfecto e inició mi campaña, me fue súper bien, fui segunda mayoría y ahí empecé a mirar cuál... ser concejal te daba la posibilidad de tener otro trabajo, no era dedicación exclusiva, y empecé a mirar dónde podía trabajar, si en un municipio cercano; de hecho, me acuerdo que fui a una entrevista a la Municipalidad de Puente Alto, quedaba bastante cerca, me junté con el alcalde para ver si podía trabajar con él, que era el "Cote" Ossandón en esa época. Don Ernesto Silva Bafalluy me llamó otra vez en diciembre. Él siempre tuvo mucho cariño por mí; de hecho, me recomendó para el trabajo en la Municipalidad de Vitacura. Entonces, esta vez me llamó para contarme que le encantaría que estuviera en la Universidad del Desarrollo, él me conoció en la Universidad y después también un poquito lo que hice en la línea más política, y puntualmente me ofreció a venirme a trabajar por los jóvenes de la Universidad, con los estudiantes. La verdad es que en ese minuto no había vislumbrado trabajar en una universidad todo mi tiempo, y como estaba mirando, le dije que era interesante y que gracias por la oportunidad. Yo he hecho clases, algo conozco la universidad, pero es distinto a un proyecto más laboral. Como era con los estudiantes y era diciembre, le hice una contraoferta: le dije 'permítame ir a los trabajos, ayudar un poco para ver si es lo que a mí me gusta', entonces podía darme el lujo de seleccionar algo que me gustara. Y partí un día en la mañana a Las Condes otra vez, ahí partió un bus como con 40 alumnos a Illapel, me subí en la primera fila muy callado...

**LD:** No lo habías organizado.

---

**RA:** No. Lo había organizado un grupo de alumnos hacía bastante tiempo. Yo iba como observador y ellos entendieron que yo era alguien más adulto que acompañaba a la que en ese momento era la directora de Asuntos Estudiantiles de la Universidad. Y mi idea era ir a colaborar, pero no sabían que mi idea era ir a observar y ver el espíritu de la Universidad, si era algo que me podía motivar. La verdad que fue extraordinario, fascinante, porque había un grupo humano espectacular. De hecho, hoy en la mañana me crucé con uno de los que estaban en ese grupo, que trabaja en Arquitectura, y le comentaba justamente esta entrevista y lo bonito que fue para mí acordarme de esa época: alumnos motivados, con espíritu, de todas las carreras: este niño de Arquitectura, había gente de Ingeniería Comercial, de Psicología, de verdad era un grupo extraordinario, aquí hay alumnos motivados, por lo tanto hay mucho trabajo que hacer, y así como hay 40 alumnos, estos son proyectos donde vale la pena que sean 100, que sean 200. Porque así se van construyendo las universidades y se van formando los países: con gente motivada, dispuesta a trabajar por ellos, y a partir de este contacto surgió esta especie de pololeo, de enamoramiento con el proyecto de la Universidad. Le digo a don Ernesto 'no hay nada más que decir, me encantó'. Y seguí trabajando y en marzo de ese año me incorporé como coordinador de Asuntos Estudiantiles. Me permitía ser concejal, ser coordinador con responsabilidades más pequeñas y también dar clases de Responsabilidad Pública, que siempre es un tema que a mí me ha apasionado.

**LD:** Volviendo atrás, a esa experiencia que tuviste con esos primeros alumnos y mirado con el tiempo, ¿a qué atribuyes tú que esta Universidad, desde sus inicios, tiene un ingrediente que la hace tan especial?

**RA:** Al final las instituciones dependen mucho de las personas, y por más que una institución tiene una estructura o mecanismos de política para poder desarrollarse, se basan en el espíritu de las personas que trabajan en él. Y quienes dirigían la Universidad y quienes habrían participado en el proyecto fundacional de la Universidad tenían esa combinación de ganas de hacer cosas innovadoras, de arriesgarse a hacer cosas distintas, en el fondo jugárselas por un sueño, sin importar si eran con porrazos o no, pero con una marcada preocupación de entregarles herramientas a las personas que estaban formando, que tuviesen un sentido de hacer las cosas diferentes, de entregarles herramientas y una formación para que ellos de alguna u otra forma pudiesen continuar con el trabajo que muchos de ellos hubiesen entregado para el país. Yo me acuerdo que en este grupo estaba Joaquín Lavín, y uno ve las historias de vida que ha tenido cada uno, Hernán Büchi, Federico Valdés L., Ernesto Silva, son personas que durante su trayectoria profesional demostraron en algún minuto de su vida alguna inquietud pública o por los demás, y creo que eso finalmente permea en las instituciones, permea a las personas que trabajamos en ellas, sin perjuicio de que ellos también buscaban gente con esa misma sintonía. Pero esa sintonía tiene que mantenerse viva, tiene que irse alimentando y ese grupo liderado en ese momento por Ernesto Silva B. alimentaban eso. Siempre había una preocupación por eso; por tener jóvenes con vocación, jóvenes con un sentido hacia el país y que ojalá fueran más. Siempre ha sido como una consigna y parte de un mandato que yo lo tengo intrínseco, que esos 40 se multiplicaran, que fueran muchos más, y uno hoy ve que eso se ha cumplido. Nosotros, para los 25 años decidimos hacer un encuentro en enero, te estoy hablando del año 2005, un encuentro con este mismo grupo en Pinto, éramos más de mil personas. Imagínate, de 40 personas llegamos a ser mil personas en un encuentro maravilloso en Pinto, donde reunimos a todos los distintos voluntariados, que hoy están más complejos y están repartidos por distintos lugares de Chile haciendo distintas cosas. Somos capaces de juntar un grupo potente y llegar a mil personas, mil alumnos que estaban en distintas zonas de la Sexta Región trabajando en ese momento.

**LD:** Volvamos al 2005, cuando asumes como responsable de la formación de alumnos, ¿cuál es la solicitud que se te hace, cuál es tu misión?

**RA:** Yo te diría que eran dos cosas: una, tratar de buscar y generar liderazgos dentro de nuestros estudiantes que tuviesen una preocupación por el país. En esa época no teníamos centros de alumnos ni federación ni nada que se le pareciese. Y por otro lado, por supuesto lograr ojalá que la mayoría de nuestros estudiantes tuviesen una experiencia en ese sentido. Y la verdad es que empezamos a construir un modelo de formación estudiantil en que lográsemos seleccionar a alumnos con cierta preocupación, cierta vocación, liderazgo, para que de alguna forma ellos mismos pudiesen irradiar eso a sus demás compañeros. En el fondo, alumnos que quizás no habían conocido la experiencia en sus colegios, la tuviesen en la universidad para después desarrollarla en su ámbito profesional, ya sea en el privado o en el público. Y por eso me tocó hacer mucha clase: en el aula uno va descubriendo también alumnos con ese sentido y el curso de Responsabilidad Pública que entregaba en ese minuto era una buena herramienta para detectar alumnos con esta vocación. Estos alumnos que preguntaban mucho, que tenían ganas, yo tuve la suerte de tener una experiencia universitaria muy rica en eso, dentro y fuera del aula, con mucho contacto con mis profesores, en que también nos contaban su experiencia política, social, y ese modelo también tratamos de alguna forma instaurarlo en la Universidad. Y lo hicimos con éxito, porque en el poco tiempo se armaron centros de alumnos, al poco tiempo tuvimos una federación, ya hay varios años de federación en Santiago, empezamos a crecer en el número de los trabajos, nos pusimos más ambiciosos, aumentamos los voluntariados, empezamos a descubrir otras instancias y con el tiempo hemos logrado, yo creo que de alguna u otra forma, el desafío original de buscar líderes, convocar en lo social, de que lograsen influenciar a los compañeros, de una preocupación por el país, independiente de la mirada política que tuviesen. Que tuviesen una vocación por el país creo que lo hemos logrado con éxito.

**LD:** Volvamos al 2005, ¿cuándo partiste, cuántas personas eran en el equipo, cuáles eran las primeras actividades?

**RA:** El equipo era muy pequeño, éramos cuatro personas cuya pega fundamental era lo que yo te transmitía, pero bien limitada, porque en el fondo éramos cuatro, también para un grupo de estudiantes más pequeño, pero en la medida en que nos fuimos imponiendo más desafíos, claramente esto se fue complejizando y fue creciendo. En esa época te diría que básicamente era darles una buena bienvenida a los estudiantes, que la experiencia fuese rica a nivel de actividades extracurriculares, tener una oferta formativa también atractiva para nuestros estudiantes y tratar de tener instancias formativas. Pero era súper acotado; desde la instancia extracurricular debe haber habido cuatro selecciones, cursos de formación eran tres cursitos, hoy tenemos programas de formación de liderazgos, campamentos, 20 selecciones deportivas, 15 talleres extracurriculares, hemos incorporado ya como tradiciones, ya no tenemos los trabajos voluntarios en verano, invierno-verano, tenemos el proyecto Huella, Sonríe UDD, Forja, Preuniversitario. Hemos buscado que nuestros alumnos de una u otra forma durante el año y durante periodos que no son académicos puedan hacer actividades que contribuyan notablemente a su formación fuera de la sala y con mirada país. Era muy divertido, porque en verdad éramos pocos, hoy somos más de 30 personas, y durante el proceso hemos incorporado otras responsabilidades también; antes la Universidad era muy pequeña, hoy también está la preocupación por nuestros exalumnos, por los alumnos que están por llegar, sí.

**LD:** ¿Y cómo tomaban las decisiones, cómo se les ocurrían, cómo trabajaban, cuánto participaba el rector? En el inicio, los primeros años estoy hablando, ¿cómo trabajaban?

**RA:** Los rectores siempre han participado bastante, porque a mí me gusta trabajar más allá, tanto con don Ernesto como con Federico, a mí me gusta pimponear buenas ideas, ellos tienen una mirada distinta y mucho más institucional, entonces habitualmente uno las buenas ideas se las transmitía y era raro que te dijeran que no, sino que era échale para adelante, en el camino vamos viendo.

**LD:** Autonomía.

**RA:** Siempre han confiado bastante en el criterio que hemos tenido con los estudiantes y uno siempre lo agradece, y a uno le gusta estar en comunicación con los dos, entonces era muy raro iniciar algo sin por lo menos habérselo comunicado, y además que los hacíamos participar mucho, o sea, yo no me imagino la formación fuera de la sala sin tener a nuestros rectores y directores participando de ella.

**LD:** ¿Don Ernesto iba a estos...?

**RA:** Desde el primer día hasta el último día, yo me encargo de que vayan, porque para nosotros y para los estudiantes también es impactante ver a sus rectores visitando los voluntariados, conversando con ellos. Además de lo que te decía al comienzo: la experiencia de vida que tenían los fundadores, tanto don Ernesto como Joaquín Lavín como Hernán Büchi, Federico, son súper ricas, son súper entretenidas. A mí me toca... por ejemplo, nuestro rector Federico participa de los cursos de formación, da una clase, él nos acompaña a los trabajos, cuenta que cuando fue presidente de federación, cuando le tocó la inundación del año 82 en Santiago, entonces como que los alumnos dicen que esta Universidad no es solamente un estereotipo y un discurso, sino que también la institución tuviera una historia que da sentido de lo que nos están pidiendo. Ellos dicen 'motívense por el país y hagan estas cosas', pero es distinto transmitirlo desde arriba o desde afuera a haber sido protagonista en la época que ellos comparten, entonces quienes dirigimos el área estudiantil o que formamos parte de esto. Y con el rector también tuvimos experiencias para contar, yo me encargo de que ojalá nos puedan acompañar la mayor parte del tiempo, tanto Federico y don Ernesto también lo hacía, hacíamos cosas increíbles para llegar donde estaban los estudiantes.

**LD:** Rodrigo, ya, llegas el 2005, el 2006 asumes como subdirector del DAE. ¿Nos puedes contar un poco de qué se trata el DAE, cuál pasa a ser tu misión, cómo te comprometes más en la Universidad del Desarrollo al asumir un cargo de subdirector?

**RA:** El compromiso sigue siendo el mismo. Yo he tenido distintos cargos y el compromiso siempre ha sido a mil. Ya la Universidad del Desarrollo en ese minuto... uno se enamora muy rápido, eso nos pasa a los que trabajamos, al menos uno se enamora rápido del proyecto y de la historia de la Universidad. Por eso es tan importante lo que estamos haciendo ahora, porque es una historia

rica de emprendimiento, de sueños, de desafíos, entonces no es difícil enamorarse de la Universidad, y claramente a medida que se iba complejizando la Universidad se van agregando nuevos desafíos, era necesario ir sumando más tiempo y dándoles más responsabilidades a las personas. En ese minuto me acuerdo que se decidió ampliar la cantidad de alumnos, se amplió el gimnasio, construimos un gimnasio y me dijeron que me tenía que hacer cargo de seguir sumando esta oferta y hacerte cargo de la construcción del gimnasio, por lo tanto, tienes más responsabilidades y te vamos a hacer subdirector y va de la mano con los desafíos. Entonces, Loreto, el compromiso se mantiene intacto, se ha mantenido siempre intacto, pero los nuevos desafíos, los nuevos requerimientos, las nuevas demandas estudiantiles, del 2005 a la fecha son muy distintos en lo que requieren, en las necesidades, en la vinculación. Entonces se impone una mirada distinta, necesariamente incorporar gente nueva, ir complejizando la relación que uno tiene con ellos: la DAE de 2005 no tiene nada que ver con la DAE del 2020, no solamente por el número de personas, sino que por los desafíos que plantean los mismos estudiantes y los requerimientos, entonces de mano de los requerimientos y el crecimiento de la Universidad ha ido creciendo la DAE y he ido creciendo yo en mis responsabilidades.

**LD:** En algún minuto deciden trabajar en la formación de centros de alumnos. ¿Participaste en eso, cuál era el objetivo y cómo recibieron esa solicitud los alumnos?

**RA:** Yo te diría que fue bien natural. No fue un proceso forzado, nosotros teníamos ganas de tener alumnos con opinión y con una vinculación y responsabilidades, lo que nos permite como Universidad poder relacionarnos con los estudiantes. Hay un canal más institucional, hay alumnos que están preocupados, a veces son distintas las miradas que uno tiene como autoridad a la que tienen los alumnos. Te dan una perspectiva distinta, y nosotros sentíamos que era importante esto. Para esto empezamos con los cursos de formación para detectar liderazgos y fue súper natural, en el fondo ellos mismos nos plantearon la necesidad de ir de alguna u otra forma autodeterminándose, de construir estos cuerpos intermedios, y además mirado en otras universidades que tienen muchos más años que nosotros, como la Católica. Veíamos que tenían una federación, ellos miraban los centros de alumnos y fue surgiendo esta necesidad, a medida que uno los va formando, les va entregando herramientas y los va comprometiendo más, ellos mismos te van requiriendo quizás este compromiso y quizás fue muy comunicado, ellos mismos estructuraron la idea y nosotros bienvenidos, han creído siempre en el liderazgo. De hecho, los primeros alumnos que plantearon esta necesidad nos dijeron qué hacemos, miren los estatutos, organicémoslos y fue súper autónomo, nosotros de alguna forma tratamos de darles esa libertad, porque queremos de alguna u otra forma que la capacidad de los alumnos de emprender. Una de las cosas que queremos es que tomen riesgos, se equivoquen y nosotros apoyarlos, en esa mirada hemos sido súper colaborativos con ellos, partir con un pequeño centro de alumnos, me acuerdo que Derecho fue uno de los primeros; los abogados siempre tienen esa veta política, después vinieron Periodismo, Psicología. Después, a medida que fuimos creciendo, necesitamos una instancia para agruparnos todos y vieron que había una mirada superior, que era la federación: échenle para adelante, promuévanla ustedes, vean si los estudiantes la necesitan en centros de alumnos, nosotros dispuestos a ayudarlos en lo que necesiten; eso fue básicamente surgiendo de la formación y la necesidad que nosotros entregamos, que tienen que ser líderes del país. Y de ahí surgió después, no me acuerdo el año exacto, la federación y el primer presidente fue de Periodismo, Ángel Urcola, todavía me acuerdo de Ángel.

**LD:** ¿Y qué tipo de demandas hacían los centros de alumnos por esos años, cuando comenzaban qué era lo que les preocupaba, para dónde miraban ellos?

**RA:** Yo te diría que ellos han tenido siempre dos miradas que son súper bienvenidas: uno, que ellos quieren colaborar desde su visión a que los estudiantes tengan una vida, que la universidad sea una experiencia extraordinaria, que es también el desafío que tienen hoy día, que sea una experiencia que marque, que forje, y ellos entienden esa responsabilidad desde su lógica, que su centro de alumnos integre instancias de formación y además también de vida. Pero también surgían otras cosas y canales de levantar problemas que tenían nuestros estudiantes, del desarrollo de su vida diaria, en el fondo, ellos transmitían que había alumnos con problemas económicos o con ciertos requerimientos, y ahí han ido surgiendo cosas entretenidas, por ejemplo, los abogados que necesitan más fotocopias y si nos pueden colaborar con eso, y hemos ido de alguna forma respondiendo a las medidas más académicas, más humanas, más sociales, y ellos han tratado de generar también dentro de su perspectiva que la experiencia de sus compañeros sea una experiencia extraordinaria, rica, agradable, distinta, entonces básicamente son dos caminos: la experiencia extracurricular como también académica y la experiencia de los servicios, nos ayudan también en eso, en los servicios que entrega la Universidad. A nosotros nos encanta tratar de que nuestros estudiantes tengan la mejor experiencia, nos juntamos periódicamente con ellos para saber si nosotros como universidad lo estábamos haciendo bien, si podíamos cumplir las demandas o había demandas nuevas que nosotros no veíamos o no conocíamos y ellos han sido en ese sentido un buen canal comunicante para nosotros y muchas cosas que hemos hecho como institución, cosas básicas, desde los buses, becas, servicios de alimentación, vienen de demandas que ellos mismos han planteado y a nosotros nos sirve mucho eso, porque nos ayuda a mejorar de una u otra forma los servicios que nosotros entregamos.

**LD:** Rodrigo, para esos años la Universidad estaba recién llegada al campus de San Carlos de Apoquindo y su funcionamiento era bastante más sencillo, más simple. ¿Cómo eran las reuniones de coordinación, cómo coordinabas con las facultades? Porque era bastante menos.

**RA:** Era muy fácil la coordinación, imagínate que las reuniones de coordinación eran en una mesita arriba en Rectoría, deben haber sido 15 personas, no creo que más, y era como una pequeña familia al final del día, éramos muy pocos, entonces uno salía, iba a la oficina de no sé quién y le echábamos para adelante, uno se conocía con todos, era súper fácil. Hoy uno va a las reuniones de coordinación que son en el auditorio 101, debemos ser 40 o 50 personas, hay 20 áreas nuevas, nuevos directores. Claro, era mucho más simple, era muy entretenido, porque era llegar y empujar, hoy es más difícil, esa comunicación tan fluida no es la misma, pero es natural en las instituciones que van creciendo. Somos una universidad que alberga a 14.000 estudiantes, entonces es muy difícil; como te digo, las demandas se van complejizando, lo que nosotros hacíamos ese año no tiene nada que ver con lo que vivimos hoy en día.

**LD:** Y lideraba don Ernesto.

**RA:** Sí, estaba siempre don Ernesto, me acuerdo que era al lado de Rectoría y éramos muy poquitos.

**LD:** El 2007 asumes como director del DAE. Para esos años ¿tienes decidido que tu mundo laboral va por la universidad?

**RA:** Sí, yo creo que sí. Ya te digo que el enamoramiento ha sido permanente, pero claro, había un compromiso mucho más potente.

**LD:** Y ahí ¿quién te invita a ser director del DAE, don Ernesto?

**RA:** Yo creo que en ese minuto fue don Ernesto, pero yo ya trabajaba con Federico, me tocaba mucho trabajar con Federico, porque a raíz de lo que hemos dicho, tenía demandas a cada rato, iba donde don Ernesto y habla con Federico para ver los recursos, entonces me tenía que juntar con Federico y explicarle los recursos necesarios. Me tocaba trabajar mucho con los dos, imagínate que fue en parte decisión de los dos, pero a esta idea hay que echarle para adelante, surgían muchos requerimientos de los estudiantes, entonces yo se los transmitía a don Ernesto y anda a hablar con Federico para ver si es factible desde el punto de vista económico, entonces me tocaba mucho trabajar con los dos. Me imagino que ambos promovieron un poco esto, y era mucha más la responsabilidad, yo descansaba en alguien más, si había un error se disfrazaba por la otra figura, ahora no, yo tenía que ser el responsable y tenía que preocuparme de todos los detalles, desde el detalle más pequeño...

**LD:** Si le pasaba algo a algún alumno...

**RA:** Si le pasa algo a algún alumno, si tiene un accidente, que la agenda, que la recepción de los alumnos nuevos. Tú tenías que estar en cada uno de los detalles vinculado a la experiencia del estudiante, eso de verdad es una carga mucho más grande, pero más bonito, porque al final te permite a ti dejar tu sello. Antes tenías que convencer a un director, ahora yo era la persona, tenía que convencer al rector, pero la responsabilidad era mucho más. Y ahí, por supuesto, se genera un punto de inflexión en el trabajo que yo hacía para la Universidad, me sentía muy responsable de todo lo que sucedía y te empiezas a involucrar en todo. Te preocupabas de que Admisión funcione bien, de que ojalá nos fuera increíble, de que el campus también estuviese bonito, uno se iba preocupando de esas cosas.

**LD:** Y para esos años tú ya dejas tu veta política.

**RA:** Seguí siendo concejal hasta el 2012. Tuve que dedicarle menos tiempo a ser concejal, pero seguí siéndolo y con mucho apoyo de la Universidad. La Universidad entendía que para mí ese era un proyecto entretenido, un proyecto de vida, entonces combiné mucho tiempo las dos “vetas”, esta veta más académica en la Universidad, pero también la preocupación que tenía por los temas sociales y políticos siendo concejal.

**LD:** ¿En algún momento dudaste si dejar la Universidad y probar otro mundo o siempre tuviste claro que por aquí era por donde te ibas a desarrollar?

**RA:** No es que sea infiel a la Universidad, pero a mí los temas sociales y políticos han sido súper potentes. Siempre me han marcado,

aquí también porque los jóvenes son un tema fundamental, pero te diría que he tenido dos minutos en toda mi vida en la Universidad en que he tenido dudas. He tenido dos pegadas súper concretas para irme, más bien ofrecimientos concretos, y las dos veces quienes han sido rectores me han convencido que no: en el año 2010, y esa fue muy divertida, porque yo fui casi convencidísimo de irme, me han ofrecido un cargo en el gobierno, un cargo súper ejecutivo y entretenido desde el punto de vista profesional, social y político, en 10 minutos en una reunión con don Ernesto salí dado vuelta, me convenció que no podía dejar la Universidad.

**LD:** ¿Y te propuso algo a cambio? Así como con los flyers, en el fondo.

**RA:** Sí, me incorporó una nueva área de trabajo que era Alumni, que has tenido tanto tiempo con los alumnos. Hazte cargo de Alumni y también me pidió que me fuera a Concepción, que ya que estás con ganas de hacer tantas cosas por el país, por qué no las haces por la Universidad, por qué no te haces cargo de los alumnos que están egresando ahora, que se están incorporando al mundo laboral, que ya hay muchos que están trabajando en el sector privado, muchos en el sector público, para que se vinculen con la Universidad y hagamos algo mucho más estructurado, mucho más institucionalizado al minuto. Pero fijate que no solo fue esta oferta, fue la importancia que él me dio, como hacerme parte de hacerme sentir que era fundamental para la Universidad con una mirada bien distinta. Fue muy humano, quédate acá, aquí vas a poder formar familia, mucho más fácil que en el Gobierno. Y a los pocos meses estaba pololeando con la persona que es mi esposa, llevo ocho años de matrimonio; fue visionario en eso, probablemente en el Gobierno no hubiera pasado. Pero más allá de esos temas laborales que se me incorporaron, fue esa mirada como hacerme parte y hacerme sentir que yo para él era relevante en el proyecto de la UDD. Cuando alguien te hace sentir eso es muy difícil abandonarlo. Años después me tocó lo mismo con Federico, otra vez me tocó juntarme con Federico y fue lo mismo, fue con otra relación, yo con Federico somos bien cercanos, nos juntamos todas las semanas a hacer deportes juntos, entonces para mí era muy difícil plantearle el tema, pero se lo fui a plantear porque tenía una duda, y con otra mirada, porque Federico y don Ernesto tienen liderazgos muy distintos, miradas muy similares y liderazgos similares. Yo salí de la oficina de Federico así como no, este es el proyecto para el que estoy: la reunión con Federico Valdés fue el 2014, dije este es el proyecto de vida mío, este es mi proyecto de vida. Tuve una conversación súper franca, súper cercana, también más que como rector, más como amigos cercanos, y me pasó algo similar. Si el jefe máximo de la institución te transmite ese cariño y esa importancia es muy difícil dejarlo, yo estoy contento, era más bien una inquietud política y de los temas que tenía, pero me fue muy difícil decirles a los dos que no, pero tenía esas dos cosas muy concretas.

**LD:** Volvamos al 2010, asumes como director del DAE y de Alumni a nivel nacional.

**RA:** Exacto.

**LD:** ¿Cómo cambia tu vida, cuáles empiezan a ser los desafíos, qué significa sumar Concepción?

**RA:** De partida, tener que levantarse una vez a la semana a las 5.30 para volar a Concepción, había un equipo grande allá también, un grupo también impresionante de estudiantes; Concepción es una sede muy especial, ahí partió la Universidad, entonces era un desafío

súper enriquecedor y desafiante para mí hacerlo, entonces una levantada con ganas, todas las semanas ir para allá, incorporar además un área nueva que no manejaba como alumno y volver a estudiar, fue un desafío profesional, porque me planteé dos cosas: potenciar el área de Alumni que recién se estaba creando y me parece que es importantísima. Me parece que una institución de educación superior tiene cierto grado de madurez, tenemos que volver a recoger a esos estudiantes que de alguna u otra forma están repartidos por todo Chile y el mundo para que volviesen a la Universidad y se vinculasen con nosotros...

**LD:** Porque no había nada.

**MR:** Había muy poco, algunas carreras tenían algo, pero había que hacer algo institucional. Esto es otro cambio de vida ir a Concepción, pero decía bueno, Ernesto y Federico lo han hecho toda la vida, ¿cómo no voy a ser capaz? Además tenía menos años que los que tengo hoy y más energía. Uno miraba al lado y decía yo también puedo hacerlo. Y lo otro, que fue una de las cosas que me planteé siempre, buscar que ambas sedes tuviesen el mismo sello. Al haber tenido distintos directores tenían cosas diferentes para abordar la relación con los estudiantes. Traté de alguna u otra forma que el mismo espíritu de lo positivo de Concepción se replicase en Santiago, y lo bueno que se había construido en Santiago también llegase a Concepción. Entonces la idea original siempre fue tratar a las dos sedes con el mismo afecto, cariño, con las mismas ganas, incluso con las mismas actividades. De alguna u otra forma tratar de nivelar las cosas buenas que había en ambas sedes y que ojalá las pudiesen replicar, y eso fue básicamente lo que tratamos de hacer en los primeros años. Y como te digo, tratar de construir Alumni, que no teníamos muy desarrollado, entonces fue un desafío importante y profesionalmente sumar más gente, un equipo nuevo, una nueva dirección, trajimos una directora de Alumni, había un equipo en Santiago y Concepción que hacía esa pega que era básicamente volver a recuperar a nuestros estudiantes, saber dónde estaban y qué estaban haciendo. También el desafío de alguna u otra forma colaborar en su entrada al mundo laboral. Yo te diría que esos eran los dos grandes desafíos: volver a tener una conexión con los estudiantes, que ellos sintiesen que la Universidad seguía mirándolos, observándolos, y también a los estudiantes que estaban por salir o que están en último año decirles que van a entrar a un mundo nuevo y nosotros queremos ser parte de esa inserción, nos interesa que entren bien, que tengan herramientas y básicamente en eso empezamos a trabajar en Alumni.

**LD:** ¿Realizan actividades en conjunto en Santiago y Concepción? ¿Se encuentran los alumnos de estas dos sedes?

**RA:** No existían hasta esa época, empezamos a tratar de generar instancias de participación común, con la dificultad que en el fondo son dos ciudades que no están muy cerca, entonces buscábamos algunos alumnos y tratar de generar espacios de encuentro, y seguimos haciendo seminarios en común, trajimos a los líderes de cada sede de centro de alumnos, tratamos de hacer olimpiadas en común, las instancias más nacionales, por ejemplo los viajes que organiza la DAE son para las dos sedes, y también hemos tratado de que otras instancias formativas se reúnan y compartir la experiencia. Como te digo, de alguna u otra forma tratamos que los alumnos replicaran los modelos positivos, las cosas buenas que se hacían en una sede, pero para eso tratamos de incorporar, y lo hemos mantenido hasta el día de hoy, instancias donde se puedan juntar las dos sedes y se conozcan al menos algunos alumnos que lideran proyectos, porque por último es relevante para nosotros.

**LD:** En 2013 tienes esta reunión con Federico que te dice no, quédate aquí, tú decides que este va a ser tu proyecto de vida, ¿cómo cambia, qué pasa?

**RA:** Lo que pasa es que yo después de la reunión con Federico ese año, y que de verdad decidí y que fue una conversación a nivel familiar con mi señora, que la Universidad iba a ser mi proyecto de vida, lo asumí de esa manera. No significa que esté toda la vida, pero en ese minuto iba a ser un proyecto fundamental en mi vida y yo quería de alguna forma ser más allá de la capacidad de gestión que uno maneja, de las ganas, y también tener una capacidad académica relevante y aportar también desde esa lógica a la Universidad en esa óptica, porque uno puede tener muchas ganas. Yo reconozco que tengo una capacidad de gestión buena y quería fortalecer mi parte académica, entonces decidimos con mi señora ir a estudiar los dos: ella hizo un magíster y yo un doctorado, la parte académica que a mí me falta; yo tengo dos magíster, uno en Políticas Públicas y el MBA que hice acá. Entonces, un abogado, para entregar las herramientas que no tiene de administración y algo de finanzas, que uno se va encontrando con todos esos desafíos en la administración de una institución. Y le planteé esto al rector, y de verdad fue súper acogedor y me apoyó desde el primer minuto. La Universidad me apoyó mucho en esta iniciativa, me dieron los espacios, el tiempo, el apoyo, incluso el apoyo económico para poder irme dos años fuera de Chile a estudiar el doctorado, y también tener una mirada un poquito más allá de la inmediatez, de lo que está pasando, y también tener la perspectiva de los requerimientos que tiene la Universidad para el 2020-2025 y lo que nuestros estudiantes van a necesitar. Porque es distinto trabajar en la inmediatez o en la proximidad, y empezar a pensar también en los desafíos de 10, 20 años y empezar a ver el modelo que uno quiere, no solo educativo, sino que también extra-formativo de nuestros estudiantes; de hecho, entre nosotros, estoy pensando en este minuto cambiar el paradigma de la relación universidad-estudiante, estamos justamente viendo cómo tratar de entregar una nueva visión formativa de los estudiantes dada esta inquietud que te decía yo de proyectarnos mucho más allá; los modelos finalmente y las necesidades de los alumnos van mutando, van cambiando o se van agotando, entonces eso es muy interesante desde la óptica de alguien que se proyecta mucho más tiempo, entonces yo te diría que cambió eso.

**LD:** Y vuelves a la Universidad.

**RA:** Y vuelvo a la Universidad, volví en abril de 2017, yo ya había entregado varias de las responsabilidades que tenía en otras personas. Me había olvidado de Asuntos Estudiantiles, de Alumni, de Concepción, y fui acogido; bueno, yo siempre hice clases en la Facultad de Gobierno durante mucho tiempo, y volví como investigador a la facultad, mi doctorado era vinculado a la Facultad de Gobierno, de políticas públicas, Derecho en Políticas Públicas. Pero además lo estoy haciendo en políticas electorales, entonces me acogieron durante un tiempo en una oficinita para seguir haciendo la tesis doctoral y de alguna forma haciendo clases y colaborando con educación continua y postgrado, así que fue como un periodo de trance en que yo miraba cómo las cosas pasaban y veía que la Universidad hacía miles de cosas y yo estaba en un rol que me acomodaba mucho, que es bastante cómodo, pero que miraba mucho con añoranza y tristeza, que a mí también me gustaría estar metido en todo lo que pasaba, fue un periodo de transición, y a finales de ese año me acuerdo que el rector junto con Ernesto Silva me proponen de alguna forma un nuevo modelo de vinculación profesional con la Universidad que involucraba retomar lo que estaba haciendo antes, volver en definitiva a las responsabilidades

administrativas de un equipo estructurado, incorporando algo nuevo, me pidieron que de cualquier forma incorporase algo de la misión de la Universidad, y que también siguiese vinculado a la Facultad de Gobierno como vicedecano, colaborando en todo lo que fuese administrativo, académico y con preocupación de algunas cosas puntuales, como las humanidades y Bachillerato, lo que hacía el decano Guzmán. Entonces han sido súper interesantes estos dos años, porque me permite seguir vinculado a temas de la facultad que me gustan mucho, a mí me gustan mucho los temas de reflexión en políticas públicas, académicas, las humanidades, y me gusta mucho la gestión, y en Bachillerato tengo mucha gestión y con Admisión, DAE y Alumni dedicamos esta área de desarrollo de experiencia, porque dijimos que esta era una línea de vida del estudiante, la experiencia desde que se vincula por primera vez con nosotros, en el colegio pensando en qué decisión va a tomar, por qué universidad se va a decidir, y después su vida en la universidad, su vida transformativa, extracurricular en la universidad y después su vida fuera de la universidad; si te fijas, es una línea continua de experiencia de vinculación con la universidad y está esta veta en la Facultad de Gobierno que de verdad ha sido muy enriquecedora, y hoy en día la verdad es que estoy muy contento con estas dos responsabilidades. Como te digo, uno siempre está mirando qué cosas y reflexionando de nuestra vinculación, pero han sido años, desde la mirada mía, muy entretenidos, porque yo disfruto haciendo ambos trabajos, y creo que de alguna forma he contribuido mucho a la Universidad en las dos áreas.

**LD:** En este proceso de complejización de la Universidad del Desarrollo, se empieza a desarrollar un área que es muy importante, que es la internacionalización, ¿cómo participas tú y desde qué mundo?

**RA:** Esto va en el ADN de cada uno, de empezar a buscar cosas distintas para hacer, si bien hay una dirección de Relaciones Internacionales que la dirige Carla Jiménez y lo hace extraordinario, y cada vez tenemos más estudiantes fuera y más estudiantes vienen, y trabaja Daniel Contesse, que le ha dado un sello espectacular, yo humildemente creo que hice un aporte en esto y no sé si fue un gran aporte mío, pero aquí debo reconocer la mirada de Joaquín Lavín. Esto empezó el 2006, y quizás esta es una anécdota interesante. El año 2006 en un café, todavía recuerdo que fue en el Coffee Time, Joaquín me plantea la idea de pensar algo en el periodo de vacaciones para aquellos estudiantes que por distintas razones no se podían ir de intercambio, y decía que es muy relevante que nuestra Universidad tenga una experiencia internacional potente, porque el mundo, la globalización y mirar los otros países es demasiado relevante para nuestros estudiantes y él decía que no todos se pueden ir un semestre, no todos pueden vivir afuera, y él dijo por qué no hacemos algo más acotado, dos semanitas, más cercano, echémosle para adelante; esto debe haber sido como en abril de 2006, y Joaquín me dice que conoce a alguien que fue excandidato presidencial en Bolivia, había que buscar un contacto internacional y se nos ocurrió armar un programa, que eso sí es mérito mío, la idea es de Joaquín y el nombre es mío y le pusimos Embajadores del Futuro, porque a futuro son embajadores del país nuestro en otros lados y van a poder aportar en el futuro, son los estudiantes actuales, y súper artesanalmente armamos un viaje, me acuerdo que compramos unos pasajes, buscamos un hostel, los contactos de Joaquín tuvieron la posibilidad de tener una agenda política y académica en Bolivia, y le dimos para adelante y abrimos espacios para todos los alumnos con las limitaciones obvias de los pasajes, y dijimos cuántos irán, 20, 30, 40, reservamos 40 pasajes y postularon como 100 tipos, y cuántos más podíamos, y fuimos con 60 alumnos a Bolivia dos semanas, y la verdad es que fue extraordinaria la experiencia, porque era súper artesanal armada. Por supuesto, Joaquín no quedó conforme con esto y esta cuestión hay que replicarla el próximo año y hay que buscar un destino con más tiempo. Y en otro de estos cafés, porque las buenas ideas surgen de estas conversaciones

informales, Joaquín dice '¿por qué no vamos a China?'. ¿Por qué? Porque China está creciendo al 10%, porque el mercado chino va a ser importante... te estoy hablando de fines de 2006, hoy nadie discute que China es una potencia mundial, nadie discute que es el socio comercial más importante de Chile, ya tenemos alumnos... China, ya echémosle para adelante, y justo un par de alumnos que habían estado con nosotros en Bolivia les pedimos ayuda y empezamos a armar este viaje, otra vez bien artesanal, con contactos en la embajada de Chile, pedimos ayuda, empezamos a sacar los pasajes y lo echamos a andar, partimos igual. ¿Cuánta gente irá a China? Es mucho más caro que ir a Bolivia, el pasaje a Bolivia costaba 150 dólares y en esa época el pasaje a China costaba 1.900. ¿Veinte, 30? Compramos 30 y pasó lo mismo: 40, después 10 más, terminamos yendo con 60 alumnos a China, 60 alumnos en un país con un idioma que nadie conocía, porque nadie hablaba chino, los que hablábamos otro idioma era inglés y en esa época los chinos no hablaban inglés, era otra China, y había un profesor en la Facultad de Gobierno que se llamaba Yun-Tso Lee que hacía clases en la facultad y le preguntamos si hablaba chino y lo invitamos como traductor, a Joaquín se le ocurrió invitarlo como traductor y resultó extraordinario, porque fue él quien nos abrió espacios, nos traducía las charlas, había muchas que eran en español, porque eran de la embajada, pero muchas eran en chino y las explicaciones en chino, y en 14 años China era un país muy distinto al que es hoy, y eso abrió el apetito de hacer más cosas. Seguimos haciendo viajes a China, después Vietnam, después otras áreas empezaron a hacer estos viajes, empezó Innovadores del Futuro, abrió un nuevo escenario para la internacionalización de la Universidad y hoy en Diseño están yendo a hacer una pasantía, Arquitectura hace otra similar, Periodismo ha hecho varias similares bajo este modelo que generan impacto en los estudiantes, y por lo menos Embajadores del Futuro, que es el que sigue dependiendo de nosotros, después fuimos a India, a Vietnam...

**LD:** Hasta el día de hoy siguen con eso.

**RA:** Hasta el día de hoy sigue, hoy no lo hacemos porque tenemos el coronavirus, pero el año pasado fueron 40 alumnos de pregrado, después sumamos los postgrados, después el MBA empezó a hacer viajes a una universidad china. Yo te diría que hemos llevado más de 2.000 estudiantes, hace mucho tiempo pasamos esa cifra, porque sumados todos los grupos que han ido con nosotros, de profesores incluso, vino el embajador chino a una ceremonia cuando premiamos al alumno 2.000, que fue el alumno 2.000 en llegar a China. No sé qué universidad en Chile puede contar que ha llevado esta cantidad de alumnos a China, y súmalo los otros programas, que de alguna u otra forma han ido creciendo, hoy están los Innovadores del Futuro que van a Stanford durante unas dos semanas, un impacto en Google, la Universidad de Stanford; abrimos sin quererlo un nuevo desafío de internacionalización que ha ampliado harto la Universidad, fijate, y ha potenciado el sello que hoy tiene la Dirección de Relaciones Internacionales.

**LD:** Para ir cerrando esta conversación, ¿cuáles son hoy los principales desafíos de participar en la formación de los alumnos, que en un principio decías que han cambiado tanto a lo largo de los años? ¿Cuáles son los desafíos y cómo están abordándolos?

**RA:** Hay dos miradas: una para los estudiantes en la Universidad y otra para los estudiantes que están saliendo. La relación con los estudiantes hoy es mucho más compleja, porque son muy distintos, están mucho más empoderados por supuesto, imagínate un presidente de federación que 4.000 alumnos lo eligen, hay 4.000 alumnos que participan en elecciones, entonces ese tipo es una

especie de autoridad en la Universidad, tiene un empoderamiento muy diferente y plantea los temas con mucha más autoridad que los estudiantes; los estudiantes antes opinaban y hoy te exigen; muchas veces en las exigencias tienen razón y a veces nos plantean correcciones de cosas que pensamos estamos haciendo bien y no estaban tan bien, pero hay un empoderamiento distinto por parte de los estudiantes y eso de alguna forma no la complejiza, pero te relaciona de forma diferente, además son muchos más, tenemos centro de alumnos en casi todas las carreras en Santiago y Concepción y con los tiempos complejos eso genera una vinculación diferente.

**LD:** ¿Se ha complejizado tu trabajo?

**RA:** Se ha hecho más entretenido, más desafiante. Por supuesto, la complejización como que te genera una carga difícil, yo creo que está más entretenido y te motiva más, además son señales de maduración de una institución y me encanta ver que en octubre de cada año filas de alumnos vienen a votar, afiches por todos lados, porque te da señales de que, de alguna forma, la Universidad está haciendo historia y que los estudiantes se están potenciando más y que nuestro sueño de ser líderes se ha hecho realidad, y si me preguntas qué te gustaría, me gustaría que esos alumnos el día de mañana dirigiesen el país, que tuviesen un rol relevante, que pudiesen de alguna u otra forma entregarle al país las mismas herramientas, los mismos sueños, con la misma visión que les hemos entregado, ojalá fuesen líderes positivos, dialogantes, como tratamos de que sean acá, que independiente de las diferencias que hubiesen, ya sea políticas o de miradas, sean capaces de llegar a acuerdos y consensos en pos de un mismo objetivo que es tener una UDD mejor, y que eso se traslade al país: a mí me encantaría que el día de mañana tuviéramos más diputados. Tenemos ya diputados que fueron alumnos, ministros, subsecretarios, presidentes de partidos, los que de alguna forma llevan el norte del país, de la esfera pública y la privada ojalá, tener muchos creadores de empresas, empleos, exalumnos que llevan nuestro sello, estamos trabajando eso, de esas mismas ganas que generan acá ojalá las tengan para el país y en eso no vamos a claudicar nunca, ese es uno de los mandatos que siento tuvimos desde el primer día, desde que me incorporé hasta la fecha, en eso no vamos a transar: nosotros queremos que nuestros alumnos sean relevantes para los desafíos y para la historia del país.

**LD:** Así como se ha conservado ese desafío de ustedes como Universidad, tú que has estado tanto tiempo, ¿qué dirías tú que en todos estos años se conserva de la Universidad del Desarrollo que tú conociste cuando llegaste y qué ha cambiado?

**RA:** Primero, esa preocupación de formar personas sólidas, con valores y con vocación de país, ya sea pública o privada, pero con vocación de país, que sepan que tienen un rol en la sociedad, que haber estado en la Universidad del Desarrollo significa ojalá una carga para ellos, una carga positiva, una carga de hacer cosas por el país y eso se ha mantenido siempre, está en el ADN nuestro. Lo segundo, que lo decía muy bien don Ernesto, tratar de hacer las cosas con excelencia, él usaba una frase que era el amor por el trabajo bien hecho, yo creo que todos los que trabajamos en la Universidad tenemos en parte inculcado eso, tratar de brindar excelencia en cada una de las cosas que hacemos, trabajar en la Universidad no es hacer las cosas a medias, sino que involucrarse tan profundamente, que lo que tú hagas tienes que entregarle no solamente tus ganas... tenemos un estándar altísimo, eso del amor al trabajo bien hecho es un compromiso no solo profesional, sino que personal, las personas con las que me toca trabajar tienen eso, les da lo mismo que tengan que venir un sábado a las 8 de la mañana o un domingo a las 7 o quedarse hasta tarde, acá las cosas se hacen bien y eso involucra esfuerzo y tiempo; yo no digo que eso está bien, pero muchas veces te das cuenta de que la gente está dispuesta a cumplir con el deber

de las cosas bien hechas, te diría que es una energía en lo que uno hace, que es la excelencia y el cariño por las cosas que hace, el amor al trabajo bien hecho, como lo hacía don Ernesto.

**LD:** ¿Y qué ha cambiado? Porque eso se conserva.

**RA:** Hemos perdido esa familiaridad que teníamos, las reuniones de coordinación, uno necesitaba una cuestión, bajaba dos pisos y lo conseguía, eso lo echa de menos, porque era rico, pero entiende que esos cambios son positivos, porque imagínate, uno en Las Condes, yo hacía clases en Derecho y bajaba un piso para Rectoría; ahora hay una oficina y casi que tengo que comprarme un scooter para poder ir al otro lado, porque estamos muy grandes a nivel territorial, a nivel de estructura, estamos muy grandes a nivel de personas, te llegan mails de personas que no sabes si trabajan en Recursos Humanos u Operaciones, antes eso no pasaba, sabías que te llegaba el correo de la Loreto Lafontaine o de otra persona o de la directora de Recursos Humanos o así. Y por lo mismo, también los cambios estudiantiles, eso de pasar de cuatro mil a 10 mil alumnos, eso involucra muchos desafíos y estar mucho más preocupados de ellos. Pero son cambios positivos y cambios que hablan de lo bien que lo ha hecho la Universidad del Desarrollo en estos 30 años, de lo que hemos crecido, de lo que hemos sumado, hoy somos una Universidad que tenemos carreras como Ciencia Política, tenemos Cine, Medicina, y cada carrera tiene una historia diferente y cada alumno de esas carreras tiene una realidad distinta, abordarlo desde la óptica más institucional también genera esa complejidad: antes éramos menos carreras y ahora somos más. Teníamos un campus mucho más pequeñito y ahora es un campus impresionante, en verdad a mí me encantaría tener un scooter para ir a hacer clases en el edificio de la Facultad de Gobierno, porque es una buena caminata y eso no pasaba, o poder conocer a toda la gente. Si hubiéramos hecho una celebración de los cinco años nos conocíamos todos, hoy hacemos una celebración de los 30 años y quién es este.

**LD:** Última pregunta para cerrar esta conversación: tú en algún minuto dijiste que este era como tu proyecto de vida en términos profesionales. En este proyecto, ¿quiénes han sido las personas que tú dirías te han marcado y que han dejado una huella en ti?

**RA:** Son varias que van marcando, pero no puedo restar a don Ernesto, porque él me trajo, él me promovió, en muchos sentidos él me entregó mucho cariño y el liderazgo que él tenía y me transmitió el amor por la Universidad. Yo incluso recuerdo que cuando íbamos a estos voluntariados le cantaron una canción y don Ernesto estaba llorando, estaba emocionado, entonces es un liderazgo que creo que quienes lo conocimos nos tiene que haber marcado a todos. Después, sin duda, Federico: Federico Valdés ha sido un partner mío de gestión, me ha ayudado mucho y me ha dado mucha libertad para hacer las cosas. La parte donde más responsabilidades he tenido ha sido bajo la rectoría de Federico, y en eso él me ha entregado mucha libertad y me ha enseñado mucho lo que ha sido tener visión estratégica de las cosas. Federico tiene una visión súper amplia de los escenarios posibles, la mirada estratégica, la organización, el orden, a mí me impresiona, por ejemplo, la capacidad de estar en todas las cosas que le pido, yo le pido todos los años ir al Cajón del Maipo, va a dar una charla de noche, imagínate al rector de la Universidad manejar de noche, además va solo al Cajón del Maipo, da la charla con los estudiantes, se queda con ellos, se saca fotos y parte de vuelta a las 10, le pido que vaya a los trabajos, y se organiza de una manera tal. Siendo liderazgos distintos, cada uno me ha marcado de forma distinta y yo a cada uno le tengo un cariño impresionante por lo que me han enseñado y, en definitiva, que han confiado en mí. Tampoco puedo dejar fuera a Ernesto Silva hijo, creo que Ernesto no solo a mí, sino que a la Universidad le genera y entrega una herramienta distinta, entrega una especie de mirada reflexiva, de tranquilidad, de empuje, tiene una energía para hacer las cosas extraordinaria, de liderazgo, de claridad en los temas y además un gran amigo. Este proyecto de la Universidad del Desarrollo, al menos desde mi óptica, no lo veo sin don Ernesto, con la compañía de Ernesto Silva, sin el liderazgo y la confianza y la responsabilidad que me ha entregado Federico Valdés, sin duda han sido los tres más

importantes; podría nombrar un cuarto que es mi decano, Eugenio Guzmán, Eugenio creo que ha marcado mucho en mí en la parte académica, en la metodológica, en hacer las cosas con mucha dedicación, con mucho detalle, de no dejar alguna arista mal terminada, en una línea diferente, más académica, Eugenio me ha enseñado y me sigue enseñando esa parte, sin duda es un gran formador y un gran académico. En la parte de liderazgo institucional, de compromiso, de hacer que yo me enamore de esta Universidad: don Ernesto, Federico Valdés y Ernesto Silva Méndez.