

Entrevista a

Sergio Hernández

Investigadora:

LD: Loreto Daza

Fecha: 18 de Diciembre del año 2019.

SH: Hola, soy Sergio Hernández, actualmente al año 2019, soy el vicerrector de Investigación y Doctorado de la Universidad, llevo 29 años vinculado a esta institución y durante mi estadía me ha tocado cumplir distintos roles.

LD: Tú llegas a la Universidad del Desarrollo en 1991.

SH: Así es.

LD: ¿Nos puedes contar cuál es tu primer vínculo con la Universidad, por qué llegas y a qué llegas a la UDD?

SH: Yo llego a la Universidad como examinador de la institución. En esa época las instituciones privadas, creadas al alero de la ley de 1980, tenían que tener una institución examinadora, yo en esa época trabajaba en la Universidad Católica del Norte y era el decano de la Facultad de Economía y Negocios de esa institución y nos tocó, a partir de una solicitud del Ministerio de Educación, examinar a la Universidad del Desarrollo, entonces mi primera visita a la Universidad del Desarrollo fue físicamente o mi primer vínculo con la Universidad del Desarrollo fue por ahí a mediados del año 1990, en el cual viajo con un equipo de académicos a hacer el primer proceso de examinación, que en ese caso fue la carrera de Ingeniería Comercial, que había partido su funcionamiento en marzo de 1990; nosotros llegamos en junio-julio a examinar, a hacer el primer proceso de examinación.

LD: Y ¿recuerdas qué impresión te dio la Universidad del Desarrollo por esos años? Estaba recién empezando, era solo una carrera, eran los primeros años, ¿qué se veía de la UDD?

SH: Efectivamente, tenían una carrera, tenían 100 alumnos... se veía un proyecto ordenado, como muy pulcro, como que todo bien hecho, bien pensado, pero en una dimensión que era mínima: 100 alumnos en una casona en Concepción, en la calle Trinitarias, una casona que debe haber tenido 200, 300 metros cuadrados, tenía dos o tres salas habilitadas, tenía una pequeña biblioteca y una sala de computación y algunas oficinas, no era más que eso, pero los alumnos se mostraban contentos, se mostraban satisfechos con su primer semestre que habían tenido, y en general en los exámenes los alumnos rindieron bien, lo que al final era como un indicador muy importante, porque nosotros tomábamos los exámenes y corregíamos los exámenes, y en general los resultados eran satisfactorios, lo cual de alguna manera hablaba de que el proceso académico que se estaba haciendo era un buen proceso.

LD: ¿Y cómo saltas tú de la comisión examinadora a ser parte del equipo de la UDD, cómo se hace este proceso?

SH: Este proceso se gatilla a finales del año 1990, yo había tomado la decisión de renunciar a mi cargo de decano en la Universidad Católica del Norte y volver a Santiago, que es mi ciudad de origen, y en ese intertanto un día me llama Ernesto Silva, que era el rector de la Universidad, y me habla sobre el interés que tiene él y el equipo de la Universidad en que yo me vincule como director de la Escuela de Economía y Negocios o de la carrera de Ingeniería Comercial, y a partir de ahí iniciamos una serie de conversaciones que finalmente terminaron con que yo tomara la decisión de no volver a Santiago; en el hecho, yo tenía un proyecto comprometido para volver a Santiago, y bueno, lo desecho y decido venirme a Concepción.

LD: Sergio, ¿y qué te hace tomar la decisión de irte a Concepción, apostar por un proyecto que recién está naciendo, todavía es incipiente, en el fondo qué te hace apostar, qué te da credibilidad de que aquí hay algo que vale la pena jugarse?

SH: Yo definí en algún minuto mi interés por el mundo académico, y eso me llevó a estar en la Universidad Católica del Norte cerca de 10 años, con un intermedio de tres años y medio, cuatro años que estuve estudiando en Estados Unidos, pero después de 10 años en la Universidad Católica del Norte y un poquito decepcionado del ambiente académico, de lo difícil que era avanzar, de lo difícil que era concretar proyectos. En un minuto como que decido salir del mundo académico y volver a Santiago a trabajar en una empresa, en un proyecto que era interesante, que era adecuado a mi profesión de economista, pero que no estaba en el mundo académico. Y cuando Ernesto me llama, él fue muy asertivo en decirme 'mira, este es un proyecto que está empezando, estamos en cero y aquí vas a tener la oportunidad de alguna manera de materializar todas las ideas que puedas tener de cómo uno tiene que desarrollar y tiene que de alguna manera implementar un proyecto académico con los estándares que correspondan'. A mí me pasó lo que probablemente le pasa a mucha gente, que en el fondo es ir a estudiar a Estados Unidos, estar vinculado a una universidad top de Estados Unidos por cuatro años, en un ambiente top en Estados Unidos, como es Massachusetts, Cambridge, y de repente uno vuelve a Chile y vuelve con la idea de que quiere hacer cosas como las que se hacen y se topa con una realidad que es muy distinta, y esa promesa y ese compromiso me atrajo, me entusiasmó, además entra un grupo de personas que además era fiable, nunca pensé que esto no tuviera un compromiso de verdad.

LD: ¿Quiénes eran esas personas?

SH: Bueno, Ernesto, Joaquín Lavín, Cristián Larroulet, estaba Federico; esencialmente ese era el grupo con el que más me vinculaba, detrás también estaba Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín, pero tenía menos vínculos con ellos.

LD: Y cuando llegas ¿tu cargo era?

SH: Vicerrector académico. Ahí sucedió una cosa bien anecdótica: que yo vine a Santiago, viajé a Santiago, me entrevisté personalmente con Ernesto, porque la conversación que habíamos tenido había sido una conversación telefónica, me entrevisté con

él, me entrevisté con Cristián Larroulet, con Joaquín, con Federico. Y llegamos a un acuerdo y salí de esa reunión siendo el director de la carrera de Ingeniería Comercial. Al otro día, Ernesto me llamó y me dijo 'mira, Sergio, sabes que repensé esta cosa y quiero que te vengas como vicerrector académico'. Para los efectos era lo mismo, teníamos una carrera y ser director de la carrera o vicerrector académico era más o menos lo mismo.

LD: Y como vicerrector académico ¿cuáles fueron los principales desafíos cuando recién llegas? ¿Cómo era ese mundo, los desafíos para los cuales trabajabas, qué querías lograr?

SH: Bueno, había varios desafíos. Un desafío muy relevante o muy significativo de esa etapa era la admisión, la vinculación de nuevos alumnos a la Universidad y dedicábamos una cantidad no menor de tiempo a ese tema. El otro tema obviamente era el ir desarrollando el currículum de, en este caso, de la carrera de Ingeniería Comercial que, como todo currículum en etapa inicial era más bien un esquema general en que obviamente estaban definidos los cursos, los objetivos generales, pero había que desarrollar los cursos, los syllabus más concretamente, había que vincular profesores, había que preocuparse de que las cosas pasaran en la sala de clases, que pudiese funcionar y pudiésemos cumplir con las promesas que hacíamos a los alumnos; esa era la tarea esencial. Y había una tercera tarea que correspondía más a mi rol de vicerrector académico, que en el fondo era empezar a instalar las nuevas carreras que iban a partir el año 91 y que eran Periodismo y Derecho.

LD: ¿Cómo era el estilo de trabajo que hacían ustedes, cómo hacían las reuniones de coordinación, cómo se trabajaba en esa Universidad que era tanto más pequeña?

SH: Teníamos un estilo que era atractivo, nos reuníamos normalmente a almorzar, y almorzábamos fuera de la Universidad y almorzábamos bien, rico. Nos juntábamos Ernesto, Cristián, Joaquín y Federico. Lo que pasa es que cada uno de ellos tenía un curso que dictaban en la carrera de Ingeniería Comercial; el segundo año me parece que Joaquín pasó a dictar un curso en Periodismo, entonces Joaquín se repartía entre Ingeniería Comercial y Periodismo; Federico también dictaba un curso en Periodismo. Entonces venían todos el mismo día, que no me acuerdo si eran los martes o los jueves, creo que Federico venía martes y jueves, pero todos se juntaban el día martes y nos juntábamos a almorzar y ahí discutíamos y planificábamos el trabajo. Ahora, también teníamos reuniones en la Universidad, Ernesto tenía su oficina, yo tenía mi oficina, nos juntábamos a conversar de distintos temas, pero en un ambiente donde había cero formalismo, estábamos todos al lado, en el momento que queríamos interactuar interactuábamos, era un esquema de gestión muy flexible.

LD: Y como universidad nueva, desde tu mundo, ¿cuáles eran las mayores dificultades que enfrentaban?

SH: El mayor tema era el poco conocimiento que existía de la institución. Para ponerlo en términos muy simples: el poco conocimiento y ese poco conocimiento se traspasaba a distintos mundos. Cuando uno quería ir a los colegios, por ejemplo, a hacer promoción de admisión, hablar de la Universidad del Desarrollo y tener que explicar que es una universidad nueva, que habíamos

partido y casi que por favor nos dejaran entrar a los colegios para hacer difusión, no era un tema menor, ahí también había cierta dificultad con el mundo académico también, de repente querías vincular profesores y tenías que publicar, que convencerlos del proyecto, porque lo que podías mostrar no era mucho, piensa tú que ya han transcurrido tres años o cuatro años, al final no tenías ningún alumno titulado, seguías teniendo una infraestructura que era mínima, entonces al final esto era pura credibilidad, en el fondo era decirles a los alumnos, era decirles a los profesores, era decirles a los papás crean en nosotros, y generar esa credibilidad no era fácil, sin duda ese fue el desafío principal.

LD: Sergio, tú que habías trabajado en otras universidades, ¿percibiste desde un principio un sello distinto con la Universidad del Desarrollo?

SH: Sí, de todas maneras.

LD: ¿Y cuál era ese sello?

SH: Yo diría que dos cosas: uno, un estilo de gestión muy distinto que permitía tomar decisiones muy rápido y concretar proyectos muy rápido, uno podría pensar que es un poquito irresponsable, pero ese era un estilo y nos generaba una ventaja muy grande frente, y esto es solo para ejemplificar, en la Universidad Católica del Norte si yo quería crear una carrera tenía que pasar por el consejo superior y pasar por el consejo superior tenía que convencer a todos los decanos de las otras facultades, convencer al rector, convencer al gran canciller; en la época que la Universidad Católica del Norte volvió a la Iglesia, entonces podían pasar dos o tres años tratando de que me aprobaran crear una carrera nueva, aquí lo podías decir en una semana, en la medida en que existiera convencimiento de que estaban los recursos, lo decías rápidamente, entonces era muy distinto desde ese punto de vista. Y lo otro, que desde un comienzo, y obviamente esto tenía que ver un poco con el origen, con el tipo de universidad, una preocupación por los alumnos y por el devenir de los alumnos y el proceso de aprendizaje, por la entrega que se hacía a los alumnos, que obviamente uno no veía en la Universidad Católica del Norte, y también estuve en un momento en la Chile, y por lo demás estudié en la Chile, y esa preocupación era diametralmente distinta.

LD: O sea, en pocos años, el 91 abrieron Arquitectura, Derecho, Periodismo, tu trabajo se cuadruplicó en esos años.

SH: Sí, sí, así es.

LD: Después quizás el siguiente desafío que se proponen es la llegada a Santiago.

SH: Nosotros creamos el año 90 estas carreras, después fuimos agregando... nos planteamos el desafío el año 92, 93 de crear el primer programa de post-título de la Universidad, que era un post-título en negocios, que tenía el objetivo de poder vincular a los padres más directamente a través de ofrecerles oportunidades de estudio, estaba orientado a los padres de los alumnos que estudiaban Ingeniería

Comercial, Derecho, que estaban más en el ámbito empresarial, en el ámbito ejecutivo, y después creamos tres o cuatro carreras más: me acuerdo de Ingeniería Civil Industrial, me acuerdo de Psicología...

LD: Bachillerato en Ciencias Sociales.

SH: Sí, tres o cuatro carreras más que consolidaron esos primeros 10 años entre el 90 y el 99. Una Universidad que tenía alrededor de 10 carreras, que empezaba a tener una cantidad de alumnos más significativa y mayor presencia y mayor conocimiento no solo en la ciudad, sino que también en la región; en eso fuimos bastante exitosos, fuimos todos los años mejorando la admisión y la institución fue consolidándose. Y ahí el año 99 se tomó la decisión de Santiago, una decisión que fue bastante empujada por los propios alumnos de Concepción, no todos encontraban trabajo, entonces tenían que venirse a Santiago y en Santiago eran bastante bien recepcionados, pero ellos se daban cuenta de que la Universidad no la conocía nadie en Santiago, el estar en regiones, en Concepción, no obstante que la institución ya llevaba 10 años, era la nada misma, en Santiago no existía la Universidad, y esa idea empezó a transmitirse, y bueno, en algún minuto empezó a rondar en la cabeza de los fundadores, la gente que estaba vinculada a la Universidad el poder abrir una sede en Santiago.

LD: Sergio, ¿te acuerdas quién era el motor de venirse a Santiago, quién era el que empujaba esta idea o cómo surge, cómo empieza a concretarse esto de venirse a Santiago?

SH: Ernesto, de todas maneras. El gestor número uno y el gestor principal era Ernesto, que yo me imagino que era un tema que estaba suficientemente conversado con los otros fundadores y que cada vez fue más asumido por el resto, yo creo que el resto no estaban tan subidos al carro al comienzo, pero el que empujaba esto y el que lideró, sin duda, esto era Ernesto.

LD: Porque tenía una cuota de riesgo venirse a Santiago, donde ya había universidades, un mundo bastante competitivo.

SH: Sí, de todas maneras.

LD: Me imagino que debe haber habido mucho debate respecto de si venirse o no.

SH: Sí, yo creo que el ideólogo de esto y quien empujó esto desde un inicio fue Ernesto y el resto de los fundadores se fue subiendo en el camino. Y cuando se tomó la decisión, obviamente nos subimos la gente que estaba en la plana de gestión de la Universidad, que tampoco teníamos al principio convencimiento de esto.

LD: Entonces en 1999 la Universidad del Desarrollo comienza las actividades académicas en Santiago, con 1.500 alumnos en Derecho, Ingeniería Comercial, Psicología, Arquitectura, Periodismo e Ingeniería Civil.

SH: Así es.

LD: ¿Y tú sigues en Concepción? ¿Qué pasa contigo y con tu rol?

SH: Desde un inicio se definió que las autoridades superiores de la Universidad eran unipersonales, y por lo tanto, yo como vicerrector académico tenía que asumir la vicerrectoría académica de la institución como un todo, eso significaba Concepción y Santiago, y por tanto significaba para mí que vivía en Concepción un compromiso de tener que estar... a partir de ahí me comprometí a viajar permanentemente a Santiago para cumplir mi rol de vicerrector académico, y otras personas del equipo lo mismo: los decanos, el vicerrector económico, todo el equipo que estaba en Concepción se sumó a este compromiso.

LD: Sergio, ¿qué nos puedes contar de la llegada a Santiago, del desafío que se encuentran al asumir sobre la Universidad de Las Condes, cuáles fueron las dificultades, cómo fue ese proceso?

SH: Ese proceso fue un proceso complejo, pero que yo creo que manejamos adecuadamente, lo cual permitió sacarlo adelante, no sin dificultades y no inmediatamente.

LD: ¿Qué fue lo que más te complicó?

SH: Una de las complejidades importantes de venirse a Santiago era no tener un lugar donde instalarse, y entonces esta idea de absorber la Universidad de Las Condes, que era una universidad que estaba en una situación crítica, tanto desde el punto de vista financiero como desde el punto de vista académico, nos allanaba este camino, porque la universidad tenía el campus de Las Condes, que era un campus razonable para iniciar actividades en Santiago, pero esto tenía una dificultad: el poder hacernos de ese lugar físico a través de la absorción de la Universidad de Las Condes significaba tener que heredar o asumir a los alumnos de esa institución, y lidiar un poquito con la asociación que se podía hacer entre la Universidad del Desarrollo y la Universidad de Las Condes, en el entendido de que la Universidad de Las Condes tenía bastante poco prestigio a esas alturas. Y al final tomamos este costo-beneficio, la forma en que lo hicimos fue que a estos alumnos que estaban en la Universidad de Las Condes les ofrecimos dos alternativas: una, trasladarse a la Universidad del Desarrollo; dos, quedarse en la Universidad de Las Condes, y les ofrecimos esas alternativas porque, en el fondo, lo que les dijimos a los alumnos es que usted se traslada a la Universidad del Desarrollo, pero con los estándares de la Universidad del Desarrollo, y queremos decirle desde el inicio que los estándares y exigencias de la Universidad del Desarrollo no son necesariamente iguales a la Universidad de Las Condes. Ahora, si usted quiere permanecer en la Universidad de Las Condes, esa oportunidad también se la vamos a ofrecer. Entonces lo que hacíamos era que manejábamos dos instituciones paralelamente: la Universidad del Desarrollo por un lado y la Universidad de Las Condes por el otro. Una parte importante de los alumnos se trasladó a la Universidad del Desarrollo y una porción más baja se quedó en la Universidad de Las Condes, sobre todo los alumnos que estaban terminando, estaban en último año, que les quedaba poco para egresar, etc. Entonces lo que hicimos ahí fue administrar estas dos realidades paralelamente en el mismo campus: o sea, en el mismo lugar había alumnos de la Universidad de Las Condes y había alumnos de la Universidad del

Desarrollo, profesores, autoridades, y yo personalmente era rector de la Universidad de Las Condes y el vicerrector académico de la Universidad de Las Condes, lo cual me permitía todo el manejo académico y todo el tema de convalidación, traslado de alumnos, todo eso lo manejé directamente con la Carola Ducci, que en esa época era mi directora de docencia. Ella fue un factor muy importante en este proceso de normalización.

LD: Y las mallas de la Universidad del Desarrollo en Santiago eran las mismas que en Concepción.

SH: Las mismas de Concepción.

LD: Las carreras eran las mismas todavía.

SH: En ese minuto sí. En el año 99 nosotros vinimos a Santiago con las mismas carreras.

LD: ¿Y para entonces Santiago y Concepción eran más o menos del mismo tamaño?

SH: A ver, aquí lo que pasó fue que se trasladaron alrededor de 1.500 alumnos de la Universidad de Las Condes a la Universidad del Desarrollo, y en ese año o en el próximo proceso de admisión admitimos a los alumnos que teníamos que admitir en las carreras que correspondían, pero ahí ocurrió que una vez trasladados los alumnos de la Universidad de Las Condes y sometidos un poco al rigor académico de la Universidad del Desarrollo empezamos a tener un grado de traslado, de cambio de los alumnos relativamente importante, y yo me atrevo a decir que de esos 1.500 alumnos que recibimos, a corto tiempo teníamos 500, se nos habían ido 2/3 de los alumnos. Entonces nos quedamos con ese tercio y con los alumnos nuevos, y en ese minuto la universidad de Concepción era más grande que la de Santiago, obviamente esta cosa se revirtió con el tiempo.

LD: ¿Y cuáles son los principales desafíos que enfrentaste?

SH: El compromiso nuestro en el proceso de absorción era que nosotros íbamos a titular, íbamos a graduar a todos los alumnos que recibimos cuando absorbimos la Universidad de Las Condes que quisieran continuar en la Universidad de Las Condes y terminar su carrera en la Universidad de Las Condes, y que una vez terminado ese proceso la universidad se cerraba; en el fondo, yo tenía claro que había asumido el rol de cerrar la Universidad de Las Condes en un proceso académico ordenado, en el cual cumpliéramos con todos los alumnos que quisieran seguir estudiando y terminar su carrera en la universidad, y eso fue lo que hicimos. Ahora, como digo, esto se facilitó bastante, porque cuando abrimos la opción de que los alumnos se trasladaran de la Universidad de Las Condes a la Universidad del Desarrollo una cantidad importante se trasladó a la Universidad del Desarrollo, no obstante que después terminaron saliendo, entonces eso hizo que este proceso se acertara, porque al final nos quedamos esencialmente con alumnos que estaban cerca de los procesos de titulación, que les quedaban uno o dos años en su carrera. No me acuerdo exactamente, pero te diría que en el lapso de dos o tres años terminamos cerrando, y cerrándola impecable, con cero observación del ministerio, ninguna observación. Cumplimos con

todos los alumnos; de repente teníamos que dictar cursos, porque los cursos no eran equivalentes entre una malla y otra, un curso para dos, tres, cuatro alumnos, y lo hicimos, y desde ese punto de vista yo quedé muy tranquilo y todos quedamos muy tranquilos al haber hecho lo que teníamos que hacer con el cierre de la universidad.

LD: Entiendo que estando ya como vicerrector académico de la Universidad del Desarrollo, uno de los desafíos que enfrentan es moverse a un formato de bachillerato.

SH: Sí.

LD: Competencias universales, ¿cómo fue ese desafío, cómo surge ese interés, cómo fue el proceso?

SH: A ver, este es un proceso que yo venía aquilatando y venía observando y que de alguna manera venía formateando de un tiempo atrás, y fundamentalmente tenía que ver con un cierto disenso que en la práctica existía entre lo que nosotros declaramos que queríamos hacer y cuáles eran nuestros intereses formativos con los estudiantes y lo que en la práctica hacíamos, y esto para reflejarlo un poco en términos simples: nosotros decíamos el proceso de formación en la Universidad no es solo entregarles conocimientos disciplinarios a los alumnos y entregarles muchas herramientas sobre las disciplinas centrales de su profesión, sino que hay una serie de otras competencias que tenemos que formar en los alumnos, de cómo trabajar en equipo, una formación un poco más interdisciplinaria, que conozcan otros ámbitos, de la ciencia, de las artes, no sé. Pero cuando uno iba a mirar el currículum, era el de la Católica de Ingeniería Comercial; cuando ibas a mirar el de Periodismo, era el de no sé qué cosa, cuando ibas a mirar este otro... entonces eran currículum muy tradicionales, no obstante que obviamente habían sufrido cambios y nosotros los habíamos adaptado y los habíamos mejorado, seguían siendo currículum en que la formación complementaria, la formación de competencias transversales no se reflejaba adecuadamente, entonces a mí me parecía que aquí había que... Ahora, por otro lado, y creo que esto se acentuó con la venida a Santiago, uno tenía alumnos, desde el punto de vista sus intereses eran un poquito más diversos. Ahora, por qué era así, no sé si era de los colegios de donde venían, por la condición socioeconómica, no sé, pero eso era una realidad. Había un tercer elemento que no era menor, a mí personalmente esta idea del bachelor americano me encantaba, yo encontraba que, desde el punto de vista de dar oportunidades a los alumnos para encontrar su vocación, no tener tanta deserción en el camino de alumnos que creían que tenían que estudiar una cosa. La suma de estas cosas es que en algún minuto yo le propuse al rector avanzar hacia un currículum que era un currículum que efectivamente introducía mucha más formación transversal en el currículum de los alumnos y disminuía la formación en la propia disciplina, en las disciplinas centrales de las carreras. Y bueno, un poco como yo comentaba al principio, esto hacía sentido, esto era sensato, esto era más coherente con lo que queríamos hacer y la promesa que hacíamos a nuestros alumnos, y decidimos avanzar, y yo creo que por ahí por el 2004-2005 empezamos a implementar este cambio curricular que finalmente se estructuraba en un currículum que a los dos años los alumnos obtenían un bachillerato en la especialidad, después obtenían una licenciatura y finalmente el título profesional, y dependiendo de la duración original de las carreras estos ciclos tenían distintas duraciones, creo que lo único común era que el Bachillerato duraba dos años y sobre eso se montaba la licenciatura y después de la licenciatura el título profesional. ¿Y cuál fue el cambio específico que ahí se generó? Que se les pidió a todas las carreras eliminar 100 créditos de especialidad e incluir

en su currículum 100 créditos de formación, de una mezcla de formación en otras disciplinas, formación en ciertas competencias, etc., pero en lo concreto había que reducir en 100 créditos la formación disciplinar, lo que obviamente no fue una tarea fácil, fue una tarea bastante discutida, pero al final contamos con el apoyo y con la buena gestión de los decanos para implementar esto.

LD: Sergio, han transcurrido 20 años desde que ingresaste y se tomaban las decisiones en un restaurante en Concepción, ¿cómo fue tomar esta decisión, a quién tuviste que convencer, cómo se fueron complejizando los procesos con el tiempo?

SH: No, aquí era fundamental convencer al rector y tener cierto respaldo de los decanos, y aquí claramente era fundamental el compromiso del rector, porque el rector era un camino muy importante para finalmente terminar de convencer a los decanos de buena forma, pero yo diría que esencialmente eso. La Universidad tiene un consejo directivo donde el rector obviamente presentaba este tipo de modificaciones o este tipo de reformas, pero, en definitiva, el consejo directivo depositaba toda su confianza en el rector, así que normalmente no había ahí problema en que los proyectos académicos que presentaba el rector se aprobaran.

LD: Sergio, me gustaría que pudieras hablar de quiénes han sido los liderazgos, las personas que más te han marcado a ti, quiénes han sido los grandes liderazgos que ha tenido la Universidad del Desarrollo.

SH: Bueno, yo creo que Ernesto de todas maneras y muy por lejos, porque al final te diría que todos fuimos hijos de Ernesto: Federico, yo, Cristián, Joaquín, al final la impronta de Ernesto era significativa y él nos condujo, él siempre nos orientaba, nos conducía, por lo tanto su liderazgo es innegable. Ahora, bueno, el otro es Federico, que yo creo que construyó un liderazgo muy importante a partir de tener que asumir la rectoría, y en el fondo reemplazar a Ernesto, que igual era una tarea monstruosa, y yo creo que lo logró, y su liderazgo creció mucho en esta etapa, a partir de haber asumido la rectoría, con un estilo distinto, pero con un liderazgo claro y relevante que nos ha permitido avanzar hacia donde estamos ahora. Y bueno, Cristián y Joaquín creo que en el plano de las ideas, de la disrupción, de hacer cosas nuevas siempre jugaron un rol relevante, no tanto de la gestión propiamente tal, sino más bien del plano de las ideas. También fueron factores muy importantes un poco para el posicionamiento de la Universidad, pero internamente en la gestión, sin duda, Ernesto y Federico.

LD: Y a juicio tuyo, ¿qué fue lo que permitió que la Universidad del Desarrollo creciera tan exponencialmente en tan pocos años? Tú que trabajaste en otras universidades, el funcionamiento de otros mundos, ¿por qué la UDD sí lo logró?

SH: Lo han logrado otros también.

LD: Pero ¿qué permitió que la Universidad del Desarrollo lo lograra?

SH: Yo creo que esencialmente una buena gestión, yo creo que, sin duda, la principal ventaja competitiva nuestra en estos años ha sido la gestión, una gestión que desde el punto de vista financiero ha sido absolutamente responsable, nunca nosotros hemos comprometido

cosas que no podemos cumplir, y por otro lado, una gestión que ha puesto la prioridad en cumplir la promesa que les hemos hecho principalmente a los alumnos y específicamente a los alumnos de pregrado, que son la masa de nuestros alumnos y que, por otro lado, son los que permiten a través de su matrícula y su arancel que hayamos podido hacer todo lo que hemos hecho, pero esta ha sido una gestión súper responsable. Ahora, dentro del tema de la gestión, yo creo que es importante, súper responsable desde el punto de vista financiero, con objetivos estratégicos claros y con un estilo de gestión interesante, porque al final lo que se fue potenciando en el tiempo o lo que se fue haciendo en el tiempo fue potenciar distintos liderazgos; hoy en la Universidad no hay un solo liderazgo, hay distintos liderazgos, y por otro lado, un estilo de darles espacio a las buenas ideas y permitir que quienes tuvieran esas buenas ideas aprendieran, entonces esta es una institución en que se encuentra, y sigue pasando hoy día, en que fluyen proyectos o fluyen ideas, y esas ideas se transforman en proyectos, si nos parece una buena idea tratamos de que funcione, no obstante que de repente esto se escapa de las normas, el reglamento, de no sé qué cosa, échele para adelante no más y con un claro compromiso de la institucionalidad superior, después de un poco meterlos al sistema, pero una vez que esto ha fluido, ha funcionado, que la idea se ha concretado, entrar a un sistema donde las cosas se gestionan un poquito más. Entonces yo, como vicerrector, decía que obviamente comparto ese estilo, pero yo siempre le decía a mi gente 'ustedes tienen que estar preparados para ir corriendo detrás de los eventos y las cosas que están ocurriendo en la Universidad'; y era un poco eso, que en la carrera de Periodismo hicieron tal cosa y ya, háganla, y después cuál va a ser la norma con la que vamos a administrar esto, siempre íbamos construyendo un poco la norma y una gestión un poco más permanente un poco de atrás, y ese es un estilo que prevalece hasta hoy día y yo creo que ha sido parte del éxito de la Universidad: el haberse abierto a permitirse distintos emprendimientos que tienen un objetivo común y caben dentro de una estrategia de la Universidad, pero abrirse a distintos emprendimientos y correr riesgos. El currículum con el que partimos el 2005... Partamos por el año 2000, cuando creamos la Facultad de Medicina, nos asociamos con la Clínica Alemana en un modelo que no sabíamos en el minuto cómo lo íbamos a gestionar, corrimos riesgos; después cambiamos currículum, corrimos riesgos, siempre hemos estado dispuestos a correr riesgos administrándolos razonablemente y tratando de capitalizarlos, y yo creo que ha funcionado, y esa fórmula, además, entusiasma a la gente, porque se le da la posibilidad de concretar sus propios proyectos.

LD: El año 2006 la Universidad del Desarrollo obtiene su acreditación institucional por parte de la Comisión Nacional de Acreditación por un período de cinco años. ¿Ese fue un espaldarazo a esa gestión, qué significó la acreditación para la Universidad del Desarrollo?

SH: Sí, estuvimos contentos que nos acreditaron. A ver, siempre aquí tuvimos una posición crítica respecto del tema de la acreditación, porque quizás un poco por nuestro espíritu, por el tipo de formación que tenemos, siempre decíamos que el único que acredita es el mercado y aquí vienen los alumnos y tenemos buenas postulaciones, buena admisión, vamos mejorando con el tiempo, y esa es la acreditación de verdad, esta cosa de llenar formularios y demostrar que hacemos esto y donde hay ciertos criterios que no compartimos que la comisión ve que fueran criterios positivos para garantizar ciertas cosas y nosotros tenemos una visión distinta. No, no era el modelo que más nos gustaba, pero finalmente estas eran las reglas del juego y había que entrar en este juego y decidimos entrar. Obviamente, la acreditación fue una ratificación de que un poco la evaluación que hacíamos del trabajo que habíamos realizado en la institución era tal, y desde ese punto de vista fue un espaldarazo, sin duda.

LD: Y con el tiempo, después la Universidad no solo fue creciendo, sino que se fue complejizando, empiezan a realizar investigación, se abre postgrado ¿cómo fue ese proceso, cuál fue tu rol en esa complejización?

SH: A ver, la forma de poner las cosas en su lugar, el tema de investigación es un tema que entra con fuerza en escena con la creación de la Facultad de Medicina. Una de las condiciones que puso la Clínica Alemana para la realización de este proyecto conjunto fue que la facultad tenía que tener un instituto de ciencias que se dedicara, que tuviera un nivel de investigación suficiente para darle a la formación de los alumnos la base científica que ellos querían darle a la carrera, y esta fue una petición desde el día uno de los médicos de la clínica; cuando nosotros estamos en conversaciones con la Clínica Alemana para desarrollar este proyecto en conjunto, ellos desde el primer momento nos dijeron, y fueron súper claros y honestos, que si los médicos se suben, nosotros nos subimos, si los médicos no se suben, no nos vamos a subir a este proyecto, y por lo tanto ustedes tienen un rol fundamental de convencer a los médicos de que este va a ser un proyecto serio, que va a cumplir con los estándares que ellos están esperando que cumplan, etc., y eso nos llevó a mí y a otros vicerrectores y a un grupo de médicos de la Clínica Alemana, no las autoridades, sino que médicos de la Clínica Alemana, a trabajar un año completo diseñando este proyecto y definiendo este proyecto, y ahí el instituto de ciencias estaba definido desde el día uno. Ahora, yo creo que en el tema de la investigación se va dando una evolución en el tiempo, un poco en tres direcciones: primero empezamos a ver un poco el ejemplo de Medicina y un poco el valor que tenía para Medicina y para la facultad el tener investigación, y un poco la prestancia y el reconocimiento que esto tenía en el medio, eso como primer punto.

El segundo punto... nos empezamos a dar cuenta de que podíamos, que si bien este era un desafío no menor, era un desafío que podíamos abordar y a partir de eso tomamos la decisión de avanzar. Ahora, aquí la verdad es que la secuencia fue después del pregrado avanzar con el postgrado, la investigación en Medicina y era ahí en ese momento, más bien avanzar con el postgrado, y después del postgrado tomamos la decisión de avanzar con más fuerza el tema de investigación. Ahora ¿cuál fue mi rol? Me ha tocado la suerte, digo yo, de liderar el proceso de crecimiento del postgrado y de investigación, un poco lo que en un minuto, el 2007 se crea la Vicerrectoría de Postgrados e Investigación. Entonces en ese momento, en conversaciones con el rector, y esto ya le veníamos dando vueltas, decidimos que la Vicerrectoría Académica en el fondo tenía demasiadas delegaciones y mi dedicación principal era el pregrado, no obstante estaba declarado que o teníamos la intención de avanzar en postgrado e investigación, en la práctica era imposible y ponía todos mis esfuerzos en pregrado, entonces se toma la decisión de, a partir de la Vicerrectoría Académica, crear una Vicerrectoría de Pregrado, por un lado, y una Vicerrectoría de Postgrado e Investigación, que la asumo yo, con el desafío y la tarea de tener que desarrollar estas dos áreas académicas con mucha más fuerza y con mucha más significancia, y ahí inicialmente la tarea se centró en el postgrado. El tema es que hacíamos algo en investigación, pero los esfuerzos centrales no estaban en investigación. Yo diría que pasan cinco años, hasta por el año 2010, en que ya decidimos desarrollar con más fuerza el tema de investigación. A mí me tocó, desde el punto de vista académico, liderar ambos procesos.

LD: Y desde el 2008 o 2007, cuando se crea la Vicerrectoría de Postgrados e Investigación a esta fecha, hoy 2019, ¿cómo ha evolucionado ese mundo y cómo ha ido creciendo o cómo se ha ido complejizando, cuáles son los hitos que quisieras destacar?

SH: En el tema del postgrado nosotros decidimos potenciar todo lo que era el desarrollo del postgrado profesional, que esencialmente

eran los magísteres profesionales. Y ahí la apuesta que nosotros hicimos fue un poco la estrategia que seguimos fue de crecer muy rápidamente, con billetera abierta. Se financiaran o no se financiaran los programas los implementábamos igualmente. Y eso significó que en un lapso de tres o cuatro años llegamos a crear 30 programas de magíster, algunos se repetían en Santiago y Concepción, pero 30 programas de distinto nombre y así si se sumaba la duplicidad entre Santiago y Concepción se podía llegar a 40 y tantos programas. ¿Y qué hicimos? Pusimos todos los recursos, todo el esfuerzo posible en potenciar y desarrollar esos programas, y después de una cierta cantidad de años, esto en el 2010-2011, empezamos a hacer un poquito una racionalización de esto, una racionalización desde un punto de vista que el desarrollo de los programas de postgrado en algún minuto llegó a tener un costo para la Universidad del orden de los 1.500, 2.000 millones de pesos de déficit, porque no eran programas baratos de implementación y porque la competencia era dura y de repente no teníamos suficientes alumnos que en el conjunto se permitieran ni siquiera programa por programa, sino que en el conjunto permitieran financiar esto, y empezamos con un programa de ajuste. El 2016 creamos la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado. De momento que pasé a la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado este proceso se había completado; o sea, habíamos cerrado algunos programas que desde el punto de vista económico eran muy deficitarios, pero desde el punto de vista académico no se podían desarrollar, porque desarrollar un programa con admisión de cinco, seis alumnos al año y darle potencia, que fuera una experiencia atractiva para los alumnos era una cosa imposible, entonces decidimos que los programas que no tenían buena admisión decidimos sacarlos de la oferta. Y cumplida esa etapa venía la etapa... paralelamente apareció toda la oferta y todo el desarrollo de las especialidades médicas y especialidades odontológicas, que también son especialidades de postgrado de corte profesional que también tuvieron un crecimiento muy relevante, con un modelo que es muy distinto, porque en el caso de las especialidades médicas todos los alumnos, al menos al inicio, eran becados y ustedes saben, los programas de especialidades médicas, aparte de que nosotros becábamos a los alumnos y los recursos ahí limitaban los alumnos que podíamos aceptar, las especialidades médicas se desarrollan en los campos clínicos, por lo tanto, la oferta está limitada por la opción que da el campus clínico, que dan los profesores y los campos clínicos de poder recibir a esos alumnos, porque es un proceso que se hace principalmente a través de una vinculación maestro-aprendiz: el especialista está todo el tiempo trabajando, perdón, el alumno postulando a especialista está todo el tiempo trabajando con el especialista y el especialista dice sí, está bien, puedo recibir uno o dos alumnos a los cuales puedo estar tutorando permanentemente, pero no más que eso, pero fue un programa chiquitito y acotado. Y, por otro lado, se desarrollaron las especialidades odontológicas en Concepción y también en Santiago. Ahora, junto con el crecimiento en investigación, a partir del año 2014 comenzamos el desarrollo de los programas doctorales, ahí con un foco totalmente distinto.

LD: ¿Qué tipo de foco?

SH: Lo que pasa es que los programas de doctorado son programas cuyo propósito es generar investigadores, y desde ese punto de vista tienen un acento mucho más académico que los programas de postgrado profesionales, un poco el sello de los programas de postgrados profesionales es entregarles competencias disciplinares y competencias transversales a los alumnos para que puedan desenvolverse con más herramientas en el mundo del trabajo; ese es un poco el sentido y eso les da un cierto sello a los programas que son distintos a los programas académicos, y esto se traduce en que los programas académicos tú los orientas a entregar herramientas y bastante más aplicados, bastante más prácticos; yo que hago clases en programas profesionales no existe la posibilidad de decirle

al alumno 'tiene que leerse estos 50 papers de no sé qué cosa' porque simplemente no cuadra, este es un programa donde los alumnos trabajan, entonces tienen una forma de vida. El programa de doctorado son programas más clásicos y orientados a formar investigadores, y este era como el camino lógico a desarrollar una vez que uno había instalado capacidades de investigación relevantes o de una cierta cuantía en distintas facultades, porque aquí hay una especie de círculo virtuoso, por un lado tú esa investigación te permite formar alumnos en el estado de las artes y la punta del conocimiento para que desarrollen investigación, pero al mismo tiempo da mayor capacidad de investigación a cada uno de los centros que están a cargo de estos programas, entonces esa es como la última etapa del desarrollo del postgrado y, como digo, tiene objetivos que son distintos a los del postgrado profesional.

LD: En estos 29 años que llevas en la Universidad del Desarrollo, ¿qué queda de la Universidad que tú conociste en los años 90 y qué ha ido cambiando progresivamente?

SH: A ver, yo creo que queda mucho del espíritu fundacional. Probablemente... uno no tiene que descartar que eso esté asociado a que varios de los que partimos en distintas posiciones todavía estamos jugando un rol en la Universidad y que permanentemente defendemos ese estilo y defendemos esa cultura, y que hacemos esfuerzos permanentes para que esa cultura se transmita al resto, y yo pienso que en eso se ha sido exitoso porque, en general, esa cultura se ha transmitido y yo la reconozco en la Universidad. Y esa, como te decía anteriormente, esa es la cultura de ser responsables, de siempre tener siempre en mente cuál es la promesa que hemos hecho y cuán bien estamos cumpliendo esa promesa, y cuando nos damos cuenta de que no estamos cumpliendo... bueno, rectificamos, eso como primer punto. Siempre cumplir con la palabra empeñada.

Lo segundo, esto que te dije que también lo reconozco y sigue existiendo en la Universidad, un poco esto de tomar riesgos, de dejar que aquellas personas que tienen ideas, tienen creatividad, que quieran empujar cosas nuevas lo puedan hacer, tomando las precauciones del caso; hoy en día muchas de esas cosas se hacen en un modelo un poco experimental, uno dice OK, vamos a experimentar con un grupo de alumnos o experimentar en tal carrera o lo vamos a implementar parcialmente y ver qué pasa, pero si es una buena idea, normalmente no le decimos que no, la apoyamos, echémosle para adelante a ver qué pasa y siendo responsable y limitando los riesgos, estar dispuestos de repente a asumir que no resultó, que no fue una buena idea y hay que perseverar y cambiar, pero no limitar por no tomar riesgos o ser muy conservadores, desde ese punto de vista yo creo que está en el espíritu del rector y de todos nosotros de tomar riesgos, de hacer cosas nuevas e innovativas y que esto sea una cosa permanente, esta es una cosa que no para, todos los días aparecen proyectos nuevos, todos los días hay una idea nueva y eso yo lo reconozco en la Universidad. Yo te diría que eso es esencialmente lo que rescato, yo rescato la preocupación por cumplir la promesa particularmente con los alumnos, incluso que puede ser un poquito obsesivo, tenemos que cumplir con los alumnos y buscamos, por ejemplo, en Concepción que durante un mes y medio no hemos podido hacer clases, todas las clases se hicieron en este formato Canvas en forma... no virtual, pero a través del computador con el profesor a un lado y los alumnos al otro y se cumplió perfecto. Ahora, teníamos la suerte de tener un sistema que es bastante potente, pero si no, hubiésemos buscado la fórmula, y acá en Santiago se hicieron todas las ecuaciones para poder cumplir y eso es un poquito una obsesión, un sello, una manera de ver las cosas que yo creo es muy relevante, y esta es una Universidad en que nunca se ha dejado de pagar un sueldo el día en que está comprometido a pagarse, y tenemos 29 años de historia, y que nunca se ha dejado de pagar una

cuenta o deuda en el momento en que hay que pagarla, entonces esta lógica de cumplir la promesa se aplica un poquito y de repente eso lleva a que de repente hay que decir que no podemos, no podemos. Y esto otro, este espíritu de abrirse a la innovación, a hacer cambios, de dar oportunidad al emprendimiento, yo creo que desde mi punto de vista...

LD: En términos personales, qué ha significado para ti ser parte de este proyecto de la Universidad del Desarrollo, que pronto va a cumplir 30 años.

SH: A ver, yo creo que esto se resume en que al final esto se transformó en mi proyecto de vida; o sea, cuando uno le ha dedicado 30 años de su vida académica a una misma institución y ha jugado roles protagónicos, eso solo ocurre cuando es un proyecto de vida, un proyecto muy significativo para uno, y eso es lo que ha significado, este es el proyecto al cual yo sigo dedicándole todo el tiempo, todo mi esfuerzo, toda mi imaginación, y yo creo que lo que resta de vida académica y vida profesional eso no va a cambiar. Ahora, es un proyecto que me ha llenado de satisfacciones, porque hemos tenido la suerte de que las cosas han funcionado, y desde ese punto de vista siento que la promesa que en algún minuto o la invitación que me hizo en algún minuto Ernesto se cumplió. Él me dijo que iba a poder construir un proyecto distinto, con características que, de alguna manera, que pudiésemos formatear lo que nosotros creíamos que requería una institución académica potente y buenos procesos de formación. Sin duda, este proyecto ha sido muy significativo, estoy muy agradecido de él, estoy consciente de que he sido un protagonista relevante y que muchas de las ideas que tenía de cómo se tenía que gestionar una institución como esta para crecer y potenciarse las hemos podido llevar a cabo.