

Entrevista a

Sofía Amenabar

Investigadora:

LD: Loreto Daza

Fecha: 20 de Enero del año 2020.

SA: soy Sofía Amenábar. Estudié Ingeniería Comercial y el MBA en la Universidad Católica; actualmente soy vicerrectora del aseguramiento de calidad de la Universidad y llevo 16 años vinculada a la UDD. He sido asesora de Rectoría en Marketing Estratégico, luego fui por muchísimos años directora de Marketing Intelligence para luego asumir como directora del Aseguramiento de Calidad y actualmente asumí la vicerrectoría de la misma área.

LD: Sofía ¿cuál fue tu primer vínculo con la Universidad del Desarrollo, qué año fue y cómo fue?

SA: Bueno, el año 2003 me llama un ex jefe mío de Telefónica, Pablo Halpern, quien era decano de la facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo y me pregunta si quiero apoyarlo en evaluar un Magister, que era un magister con la universidad de Northwestern con Kellogg, Integrated Marketing Communications, que era una visión mucho más financiera del marketing, dado lo cual le dije que me interesaba mucho y me interesaba mucho particularmente porque me vinculaba a una universidad, yo siempre en la Católica había sido ayudante durante el pregrado, después había sido segundo profesor y por lo tanto el tema de la docencia me llamaba mucho la atención.

LD: Y cuando tú dices tenía que evaluar esto ¿en qué consistía tu trabajo y cuán innovador era el proyecto que estaban haciendo?

SA: Era un proyecto tremendamente innovador porque, de hecho, haciendo el benchmark en Chile, había cosas que, programas que eran parecidos, tenían un enfoque parecido, pero esto venía a revolucionar la mirada que tenía el marketing, entonces era un salto importante desde el punto de vista de la orientación, y en ese de valor de ese programa y cuál era el mercado que tenía. Y obviamente hicimos la evaluación financiera porque esto implicaba traer profesores de Kellogg a la Universidad del Desarrollo y mandar a los alumnos afuera, así que me tocó presentar el benchmark y la sugerencia luego de si abrir o no el programa.

LD: Antes de este proyecto ¿habías oído hablar de la Universidad del Desarrollo, tenías algún tipo de referencia de lo que era la Universidad?

SA: Sí, tenía primos que estudiaban acá, particularmente Ingeniería Comercial, sabía que era una universidad joven, que era en el fondo la continuidad de la Finis Terrae, en ese minuto la Finis Terrae tenía un posicionamiento bastante bueno, particularmente en el área de las Finanzas, pero más que nada sabía que estaba liderada por un grupo de personas que era bastante reconocido en mi ambiente y que tenía una visión bastante acorde a lo que tenía que ver con políticas públicas, con el tema de qué es lo que necesitaba

Chile, etc.

LD: ¿Qué te parecía interesante del trabajo que te ofrecieron? ¿Por qué para ti valía la pena apostar en esto?

SA: Por varias razones: Primero que nada, porque en el fondo cuando yo estaba estudiando mi pregrado en la Universidad Católica siempre quise hacer un MBA afuera, y la Universidad de Kellogg, o sea Northwestern, era la universidad más reconocida en Marketing; de hecho, fui a entrevista, hice todo un proceso de admisión, y esto era como nuevamente acercarme a la universidad, que era un referente en este ámbito. Me pareció interesante porque yo ya había hecho evaluación de otros proyectos, pero que no eran de educación, entonces esto era como entrar al mundo de la educación, que era un terreno que me encantaba, y también lo vi como una oportunidad para la universidad en caso de que fuera viable el proyecto, para efectos de su posicionamiento.

LD: ¿Cuánto tiempo duró esto?

SA: Esto duró como cinco meses.

LD: Y finalmente ¿en qué quedó?

SA: Finalmente hice la presentación y el rector en ese tiempo, que fue mi jefe mucho tiempo, Ernesto Silva Bafalluy, que en paz descansa, me pregunta 'si fuera tu universidad ¿qué harías, Sofía?' Y yo le dije por ningún motivo. Y me dice por qué, le dije que por ningún motivo porque es un riesgo muy grande para la Universidad y la Universidad es relativamente joven, todavía no tiene una marca tan robusta para tener y plantear un proyecto de estas características, y por lo tanto el riesgo de comerse una pérdida financiera es muy alto, necesitábamos un volumen de alumnos muy alto para solventar los costos, y por lo tanto como era una innovación no sabíamos cómo iba a reaccionar el mercado a esa innovación, así que en verdad le sugerí que no.

LD: ¿Y cómo tomó esto?

SA: Me dice que si tengo claro que con esto me voy a quedar sin trabajo y le dije 'sí, es cierto, me quedo sin pega, pero es lo correcto, me hizo una pregunta y tengo que decirle la verdad', así que así fue.

LD: ¿Y hay algo que haya captado tu atención en ese momento de la Universidad del Desarrollo? El estilo con el que trabajaban, las personas...

SA: Primero que nada, en ese momento me di cuenta de que el ambiente que había al interior de la Universidad, para efectos de trabajar en equipo, crear cosas nuevas, etc., era tremendamente rico. Rico porque las relaciones humanas estaban a favor del desarrollo del proyecto y había una articulación muy buena entre los avances que tenía el proyecto, que nos poníamos como desafío y cómo se

gestaba, no solamente el qué, sino que el cómo, y había una riqueza ahí en el cómo se hacían las cosas que encontré notable. También me gustó mucho que cuando tuve la reunión con Ernesto, donde le presento los resultados del benchmark, que él era súper visionario y que escuchaba, integraba el argumento y le agregaba valor, entonces encontraba que era una persona atómica, tanto desde el punto de vista intelectual como del punto de vista humano, encontré que congeniamos demasiado bien.

LD: ¿Y se cierra el proyecto, no se hace, ¿cómo sigue tu relación con la Universidad del Desarrollo?

SA: Bueno, ahí en ese minuto hago la presentación y sale Ernesto de la sala de reuniones y le dice a Pablo Halpern 'Pablo, por favor acompáñame a mi oficina' y yo dije qué estarán conversando. Bueno, cuento corto: vuelve Pablo y me dice que vaya a su oficina, y voy a la oficina de Ernesto y dice 'ya, yo no quiero que tú te vayas, quiero que te quedes en la UDD' y lo dije ya, ¿y haciendo qué? Y me dice 'se me ocurre que puedes ser directora de docencia', entonces me acuerdo de que lo miré y le dije '¿usted quiere que me pudra? Ninguna posibilidad', yo soy súper dinámica, me gusta hacer proyectos. Entonces me dice que hay que ver qué otra cosa puede ser, y yo estaba cerrando un trato con AIG para irme de encargada de Marketing de AIG. Entonces dije más vale pájaro en mano que cien volando, entonces le dije a AIG que OK, que me iba a trabajar para allá.

LD: Y eso era full time.

SA: Eso era full time y ahí me llamaban día por medio Ernesto y Sergio (Hernández), un día me llamaba Ernesto y al otro día me llamaba Sergio, me llamaba un día Ernesto y al otro día Sergio, hasta que un día Ernesto me dice '¿sabes qué, Sofía? Quiero que vengas a conversar conmigo a la Universidad y no te jodo más' Y yo ya. Bueno, llego para acá y me pide que le haga un diagnóstico de lo que yo vi en la UDD, y ahí le digo '¿sabe qué? Estuve súper poco tiempo, encuentro una patudez que le haga un diagnóstico en tan poco tiempo que estuve, pero le puedo dar cuáles son mis percepciones y qué es lo que yo creo necesita la Universidad'. y ahí le digo '¿sabe qué? Esta Universidad tiene que tener un sustento en su creación de marca, tiene que tener un sustento sólido', es decir, es importante que esta Universidad se co-construya desde sus distintos stakeholders, y particularmente una universidad trabaja a los jóvenes donde ellos tienen un boca a boca bien potente, se dejan guiar mucho más por sus pares que por los adultos, y por lo tanto la experiencia que tengan los jóvenes y también la comunidad universitaria es muy relevante para lo que se conversa después en sus respectivos grupos de relación. Entonces también le dije que eso, complementado con el modelo que había, el modelo de financiamiento que tenía la Universidad, era importante que en el fondo la lógica de toma de decisiones no estuviera solamente sustentada en feelings, en ideas, en sensaciones, sino que también la basáramos en información de las fuentes primarias; en el fondo, que era importante monitorear la percepción de los alumnos, de los profesores, de los colaboradores, y a partir de eso co-crear la universidad y se iba a generar un sentimiento de pertenencia más fuerte hacia el proyecto porque si lo que levantábamos se traducía en toma de decisión, eso finalmente iba a ser un círculo virtuoso.

LD: Perfecto, porque hasta entonces, hasta la fecha en que tú llegas, la imagen de la UDD se sustentaba gran parte en sus fundadores.

SA: Exactamente. Y también la estrategia de la Universidad, como muchas universidades, pasaba también por haber puesto en los cargos de decanos a personas reconocidas en sus respectivos medios. Y yo lo que estaba planteando ahí era ir un paso más allá, y en el tema de las fuentes primarias de información le dije que a medida que la Universidad creciera iba a ser mucho más difícil tener la fuente primaria, entonces que era muy difícil en el fondo tomar buenas decisiones arriba si es que no se contaba con esa información a flor de piel, entonces era importante que tuviera esa información para poder tomar decisiones.

LD: Porque ya en la mente de don Ernesto el 2003 estaba el proyecto de seguir creciendo cada vez más.

SA: Estaba en... no sé si la palabra es crecimiento, pero sí desarrollar la Universidad en sus ámbitos y desarrollarlas bien, con un amor por el trabajo bien hecho; o sea, era su anhelo en el fondo.

LD: Y tú le presentas esto ¿y qué dice él, cómo lo toma?

SA: Él al tiro me dice 'ya, sí, te encuentro razón, es importante lo que estás diciendo y creo que tú tienes que venir a liderar este tema acá. Me da lo mismo si te tengo que esperar un año, no me importa, pero quiero que tú lideres este proyecto acá'. Y así fue: yo que tenía un tema de deferencia con mi jefa de AIG le dije que hablé con Ernesto Silva y pasó esto, y para mí trabajar en una universidad es lo que me llena, que siento que de alguna forma estoy retribuyendo a la sociedad, a lo que la sociedad me entregó, y a mí es un proyecto que me hace mucho sentido, es un lugar entrepreneur para crear el proyecto. Y ella había sido alumna de Ernesto y me dice 'Sofía, tienes que hacerlo, tienes que tomarlo. Hagamos una cosa: trabaja medio día en la Universidad del Desarrollo y medio día en AIG'. Y así estuve durante un año, después me quedé haciendo una asesoría y después me fui.

LD: Cuando trabajas ese medio año ¿trabajas codo a codo con don Ernesto?

SA: Sí, él era mi jefe.

LD: ¿Y te iba abriendo espacio para que pudieras hacer esto?

SA: No era así, en el fondo Ernesto me preguntó en qué te ayudo, y yo dije en nada porque me des-ayudaría y abrió los ojos y me dice cómo te des-ayudaría, porque para que yo pueda consolidar esto, que la fuente primaria de información tenga un rol para la toma de decisiones, tengo que consolidarlo desde el valor que yo le agrego, no porque viene una imposición desde la rectoría. Tengo que ir construyendo mi camino, pero sola, así que no se preocupe que lo voy a ir ejecutando y si necesito alguna ayuda o algún tema en el que tenga duda sí o sí voy a venir. Entonces me dijo vuela Sofía, y ahí volé.

LD: ¿Y cómo fue volar en esa Universidad del Desarrollo, cómo fue abrir puertas, empezar de cero?

SA: Mira, la receptividad que tuve...yo hice un plan progresivo, de ir “conquistando” facultades y partí conquistando las facultades que creía podían ser más fáciles de subir al carro, donde podía demostrar resultados concretos del uso de información para tomar decisiones. Y ahí, como tenía más vínculo con la Carola Mardones, porque Pablo ya no estaba, y con la Teresita Serrano, partí con Psicología y Comunicaciones. Y a partir del trabajo con ellas, también trabajaba muy directamente con el Centro del Desarrollo de Docencia, también haciendo estudios para la parte académica: perfil del buen docente, evaluaciones de las innovaciones metodológicas, entonces armamos en conjunto con Mediática, porque Mediática me ayudó mucho.

LD: ¿Y quiénes son Mediática?

SA: Mediática era un centro de investigación que tenía la facultad de Comunicaciones que se dedicaba básicamente a estudiar todo el tema de los medios y cómo eso iba cambiando a lo largo del tiempo en distintos fenómenos sociales. Pero, en el fondo en mí caso lo que básicamente yo hice fue, primero que nada, dotarme de personas que fueran expertas en metodología cualitativa e investigación para levantar de primera fuente el conocimiento que teníamos que gestar respecto a la Universidad para luego de eso ir formando los estudios cuantitativos a partir de este levantamiento de fuentes primarias: en el fondo no era lo que nosotros queríamos ir a medir, sino lo que ocurría era ponerse en los zapatos del alumno, por ejemplo, y ahí fuimos avanzando con el resto de las facultades, hubo un plan que se empezó a ejecutar y te diría que al año y medio, dos años estaban todas cubiertas, incluso la facultad de Medicina que fue la última que conquistamos.

LD: Y en ese proyecto ¿empezaste a formar equipo?

SA: partí con una asistente como secretaria más una persona adicional, y de a poco fuimos creciendo, llegamos a ser la asistente más dos personas de cualitativo más yo, porque la parte de cuanti nos la proveía Mediática en el fondo, pero la parte de la logística asociada al levantamiento de información la hacíamos nosotros. Y después fui integrando personas de cuantitativo.

LD: Y lo que tú ibas descubriendo ¿era muy distinto al mundo que proyectaba don Ernesto, la Universidad?

SA: Lo que pasa es que había ciertas temáticas en las que era muy cónsono lo que se proponía versus lo que se obtenía: por ejemplo el tema del emprendimiento, que era un eje de la Universidad reconocido por todos sus stakeholders, pero había información que, en el fondo por el hecho de que la Universidad ya estaba más grande, para él era inalcanzable, entonces por ejemplo, las evaluaciones docentes, que tenían todo un protocolo de cómo se gestionaba esa información, desde el punto de vista de segmentar a los profesores con distintos cursos de acción según dónde quedara el profesor, él se metía hasta en eso; él miraba el informe de rectoría que tenía las tablas de evaluación docente y sabía quiénes eran los mejor evaluados y quiénes eran los peores evaluados, eso le encantaba porque en el fondo era tomar un brazo que se extendía hacia la realidad que le traía información.

LD: Y tu relación con don Ernesto en estos años como asesora ¿cómo era la relación con él, ya era más cercana y empieza a ser de

amistad?

SA: Sí, sí. O sea, en el fondo éramos como bien cómplices en proyectos porque yo en ese tiempo me tocó hacer proyectos que no eran directamente relacionados con lo que es mi área, pero que para él eran importantes y estaban necesitando una visión y un apoyo más fuerte para alcanzar determinados objetivos.

LD: ¿Cómo por ejemplo?

SA: Por ejemplo, en el caso de la admisión de la facultad de Educación me pidió a mí y a otra persona que fuéramos a la carrera y nos hiciéramos cargo del proceso de admisión, así que hasta me tocó entrevistar niñitas que iban a estudiar Pedagogía y en el fondo fue una intervención bastante fuerte se podría decir en el momento coyuntural que estaba viviendo esa facultad, y como ese proyecto, otros.

LD: ¿En quiénes confiaba don Ernesto?

SA: Bueno, Ernesto era en el fondo muy hincha, se podría decir, de sus vicerrectores, particularmente creo que tenía una debilidad por la Florencia Jofré y también en el fondo de la siguiente capa, porque están los vicerrectores, después los decanos y los directores creo que tenían en el fondo sus directores que le ayudaban mucho en cosas que eran propias de sus preocupaciones, no tenían que ver con cosas tan institucionales acorde a las unidades que veía cada una de estas personas y entre ellos estaba la Bárbara Stengel, estaba la Carola Obregón que llegó después, estaba...te diría que esos eran los comodines, yo sentí particularmente desde que llegué a la UDD como que yo era un comodín porque en la medida que la universidad fuera evolucionando iba necesitando distintas cosas y en esas distintas cosas estaba yo.

LD: ¿Y cuáles eran las características, las cualidades personales y las personas que valoraba don Ernesto para integrar su círculo de confianza?

SA: Mira, yo creo que primero que nada personas que tuvieran un gran amor por la Universidad, independientemente de que el problema que estuviera ocurriendo fuera del área respectiva de la persona o no, o sea en el fondo personas que cruzaban el límite para ayudar que la Universidad fuera mejor, independientemente de si era o no tu pega, eso es lo primero. Lo segundo creo que valoraba mucho la gran capacidad de trabajo, que en el fondo una era aperrada, se podría decir.

LD: ¿Trabajaba mucho?

SA: Mucho, sí, muchísimo. Y lo otro que creo que también valoraba era personas que tuvieran visión, como que él podía pinponear ideas, darle vuelta a cosas, en el fondo que fueran un paso más allá. Yo creo que ese era el set, y humanamente también, se fijaba mucho en la parte humana, que fueran buenas personas, correctas.

LD: ¿Alguna vez lo viste especialmente preocupado por algún proyecto de la Universidad o algún desafío?

SA: Lo que pasa es que a mí me tocó la época cuando la Clínica Alemana entró con la facultad de Medicina y yo llegué cuando estaba la facultad de Medicina, pero igual todavía estaban en conversaciones de ciertas cosas que tenían que ponerse de acuerdo, y para él ese era un mega proyecto, y tenía razón, ha sido un proyecto tremendamente relevante para la Universidad y por lo tanto creo que en esa época efectivamente había más preocupación por afinar bien los detalles de esa relación. Ese es un ejemplo que tengo que era como relevante.

LD: Para esos años ¿había algo que ya se veía el germen de algo que explicara años después la fuerza que tomó la Universidad del Desarrollo, cómo siguió desarrollándose?

SA: Yo creo que sí, su gente.

LD: Se veía una relación especial.

SA: Exactamente. En el fondo, de hecho, lo conversé con Federico Valdés, que está a cargo como prorector de lo que tenía que ver con recursos humanos, en ese momento no existía la dirección de Recursos Humanos, entonces en una conversación que tuvimos fue ¿sabes? Yo creo que un factor crítico que determina el futuro de la Universidad son sus personas, las personas que trabajan acá. Nadie puede replicar eso, y es único de esta Universidad, no se ve en el resto de las empresas, por lo menos las que yo he visto, entonces es estratégico y clave cuidar a la gente que trabaja acá, y así se había visto, pero lo estábamos tomando a otra escala y al tomar otra escala había que cuidar ciertas cosas, y ahí se crea la dirección de Recursos Humanos de la Universidad.

LD: ¿Y en algún momento, les tocó con don Ernesto? Que tuvieran discrepancias, ¿o él avalaba lo que tú hacías?

SA: En general avalaba, no me acuerdo de un proyecto donde dijera ‘esto no, Sofía’. No, la verdad es que no. En general escuchando los argumentos y todo, y enfrentando bien la idea al final era como que yo le decía upa y él me decía chalupa. Era parte de lo que se vivía, y encuentro que se vive hasta hoy, que es el tema del dinamismo, la agilidad, la versatilidad; o sea, si es que íbamos hacia un camino y hacer un ajuste, hacerlo ya y jugársela por eso. Creo que esa era un impronta del liderazgo que había en ese momento, y aparte de una visión súper innovadora de lo que tenía que ser la educación, estar mirando todo el rato para afuera, la vinculación con el medio que estaba desde el germen que existió de la Universidad del Desarrollo, desde su unidad más mínima, desde su ADN; donde efectivamente estábamos mirando todo el rato hacia afuera, tanto internacionalmente como nacionalmente, e íbamos buscando mejores prácticas, ideas, etc., y las íbamos ajustando a nuestra realidad y a lo que nos quedaba cómodo y nos funcionaba. Incluso en momentos difíciles, por ejemplo cuando se decide que la Universidad iba a ingresar al Sistema Único de Admisión era un cambio cultural, porque en el fondo el sistema de admisión del pregrado había sido uno de los grandes hitos de la Universidad y hasta hoy es uno de los grandes hitos de la Universidad, entonces el hecho de cambiar la forma cómo lo hacíamos, pasando de ser súper flexibles, dinámicos, ágiles, muy del

tú a tú, muy del vínculo con el potencial alumno porque hacíamos entrevistas, tomar decisiones en el minuto, pasamos a este sistema que tenía un número de normas increíbles, y que no nos podíamos equivocar y aplicar mal las normas porque nos metíamos en un forro, pero hasta eso lo pudimos hacer en una velocidad record. Todo eso solo demuestra la capacidad inmensa que tienen las personas que trabajan en la UDD para adaptarse, el amor que tienen por la Universidad para hacerlo con convicción, poniéndose la camiseta y haciendo suya las dificultades que tengan y lo que venga por delante.

LD: Sofía, después de esta asesoría que le haces al rector y que ya te quedas acá en la Universidad, empiezas a dirigir el departamento de Marketing Intelligence.

SA: Sí.

LD: ¿Nos puedes contar cómo surge la idea de abrir esto como una entidad independiente?

SA: Cuando yo le hago estos comentarios a Ernesto desde el punto de vista de lo que había visto de la Universidad del Desarrollo y le digo la importancia que tienen las fuentes primarias de información, como yo había sido directora de Marketing en una empresa de telecomunicaciones y había tenido a cargo un área de estudios, pensé que teníamos que armar un área de estudios dentro de la Universidad, pero que sea para la toma de decisiones y mejoramiento continuo, que sea una cultura de mejoramiento continuo de la UDD, porque eso articulaba mucho con el tema de su misión, que era el amor al trabajo bien hecho. Entonces le dije amarrémoslo y con esto generamos esta cultura de mejoramiento continuo a través de las fuentes primarias de información, entonces eso le importaba mucho, la experiencia de los alumnos y todo, él se iba a pasear a las 8 de la mañana a ver si habían llegado los alumnos y si había llegado el profesor, y si no había llegado empezaba a llamar al director de carrera, estaba muy preocupado de lo que ocurría en terreno, en la cancha de batalla en el fondo.

LD: Y este proyecto que empiezas a encabezar tú ¿es algo innovador en las universidades o era el camino natural por seguir en una universidad?

SA: No, completamente innovador en las universidades. En las universidades generalmente no tenían este tipo de departamentos, y te diría que hasta el año pasado había empresas que no lo tenían, se han ido formando porque eran finalmente iniciativas aisladas de alguna facultad que quería preguntarle a sus alumnos, pero no con la lógica integral que teníamos nosotros como universidad y de hecho cuando me juntaba con personas de distintos ámbitos, incluso la otra vez vino un investigador de la Universidad Católica al Diplomado de Gestión de Universidad, donde nosotros hicimos con la Paulina Cornejo, que es la actual directora de Marketing Intelligence una presentación, terminamos la presentación y se acercó y nos dijo 'es increíble lo que ustedes han logrado'. O sea, porque yo creo que llegamos en el momento correcto, porque si hubiéramos llegado con una universidad como la que tenemos hoy día habría sido mucho más difícil porque era mucho más grande, y la dirección creció con la universidad.

LD: ¿Cuáles fueron los hitos que fuiste tomando tú desde Marketing Intelligence, las distintas etapas de crecimiento?

SA: Yo te diría que la primera etapa de Marketing Intelligence fueron con dos focos: el primero con pregrado, el corazón de la Universidad en ese momento era el pregrado.

LD: Levantar información desde pregrado.

SA: Desde pregrado, pero con metodología cualitativa ¿por qué? Porque necesitábamos hacer estudios más bien exploratorios que no conocíamos, teníamos que entender cómo eran los alumnos, teníamos que entender cómo pensaban, teníamos que entender cómo articulaban las clases, cómo eran las clases, teníamos que entender cómo se movía el campus, cómo articulaban los servicios con la experiencia de los alumnos, había mucho que entender, entonces la primera etapa de Marketing Intelligence fue pregrado y metodología cualitativa. Luego la segunda etapa seguíamos con pregrado, pero ya dimos el paso hacia estudios sistemáticos cuantitativos, entonces lo que hicimos fue trazar la experiencia del alumno y la intervinimos en ciertos momentos del tiempo, entonces, por ejemplo: cuando el alumno entraba a la universidad le hacíamos el estudio de percepción de alumnos de primer año para entender la lógica de cómo tomaban las decisiones, con quiénes hablaban, por qué nos habían elegido, qué otras universidades consideraban, etc.

LD: Te ayudaba para admisión.

SA: Me ayudaba para admisión, ahí el grupo objetivo era la dirección de Admisión como también las respectivas facultades con sus equipos de admisión, entonces lo que nos permitía era ir puliendo documentación, manejo de objeciones, el tema de mirar qué medio era más efectivo, etc. Luego teníamos la evaluación docente, que la venía haciendo la Universidad desde sus inicios y lo que hicimos nosotros en el fondo fue tomarlo con el liderazgo que implicaba y la reformulamos en un trabajo conjunto del Centro de Desarrollo de la Docencia y definimos distintos instrumentos para los distintos cursos, y lo que hicimos fue definir categorías de desempeño, las cuales se amarraban con planes de acción específicos, y ahí nuestro cliente interno era obviamente la vicerrectoría de pregrado, las directoras de docencia. Y luego teníamos el estudio de calidad de servicios, que era donde le preguntábamos a los alumnos sobre la calidad de los servicios que tenía la universidad y también incluyendo lo de atención en la carrera; nosotros como universidad nos habíamos caracterizado por ser una universidad personalizada, nos importaba mucho ser cercanos con los alumnos, acoger sus inquietudes, etc., por lo tanto ese aspecto era importante dentro del cuestionario, esto durante muchos años fue censal, eso significa que mínimo encuestábamos al 70% de cada una de las carreras de la Universidad, había informes, uno por carrera, más el informe por sede y había análisis histórico, y el salto que dimos por ejemplo en este estudio fue que finalmente separamos e hicimos dos estudios: calidad de servicios con un muestreo aleatorio para tener representatividad de los distintos servicios de la Universidad y aparte un estudio que yo llamé Experiencia. En el estudio de Experiencia lo que fuimos a buscar fue inputs de experiencia: es decir, ver si están contentos estudiando en la universidad, por qué sí, por qué no, cuál era su grado de satisfacción con los servicios de la Universidad a nivel general, la percepción de niveles de exigencia, calidad de la formación, etc., y ahí estaba incorporado el tema de la atención, la calidad de la atención que recibían en las carreras.

LD: ¿y cómo se trabaja con esa información, cómo se trabaja actualmente con esa información en la Universidad?

SA: lo que hacíamos era nunca enviar los informes para que quedaran guardados en un cajón, lo que nosotros hacíamos eran reuniones donde explicábamos y hacíamos asesorías de qué es lo que creíamos se podía hacer para poder mejorar un resultado o potenciar alguna actividad, y en algunos casos también sugeríamos que hagamos un estudio cuantitativo para entender esto, para con eso definir qué es lo que podríamos hacer para poder realmente subsanar el problema o aprovechar la oportunidad. Yo aquí cuando transmitía los resultados de los estudios siempre fui súper cuidadosa de no transmitir las cosas como problemas, sino que, como oportunidades, la oportunidad de mejora era lo importante y aquí no era culpa de nadie sino más bien hagámonos cargo del tema, y yo creo que ese fue un factor crítico de éxito en el posicionamiento de Marketing Intelligence de cara a las facultades.

LD: Y en ese minuto don Ernesto era el rector ¿él recibía toda la información?

SA: Él también recibía la información, él en el fondo cuando veía cosas que hay que resolver institucionalmente o algún problema puntual, por ejemplo, había alguna oportunidad de admisión de alguna carrera específica, él entraba también y trataba de ayudar a avanzar hacia adelante sorteando las dificultades que tengan.

LD: para esos años cuando tú estás en Marketing Intelligence, todavía desarrollándose en la Universidad ¿cuáles son las universidades que tenían como referencia?

SA: Yo te diría que siempre fue la Adolfo con la de Los Andes, siempre, y para algunas carreras la Universidad Diego Portales y para otras carreras la Universidad Mayor, por ejemplo, Odontología, la Universidad Mayor era muy reconocida y nosotros partimos más tarde que ellos con Odontología, por lo tanto, para nosotros en los primeros inicios fue relevante en esa carrera. Y en el caso de las carreras del área de la Salud ahí entraba la de Los Andes, la Católica y la Chile que también mirábamos contra ellos, cambiaba el set, igual que Diseño, Arquitectura, o sea dependiendo de la carrera cuál era el set de competencias relevantes.

LD: ¿Y don Ernesto transmitía alguna idea de hasta dónde quería llegar?

SA: Él en el fondo dijo que quería hacer la mejor Universidad privada de Chile, ese era su norte, por lo tanto, siempre estaba esa aspiracionalidad, ese desafío presente. Y por eso había ciertos temas de los que se preocupaba muchísimo, que él creía que eran fundamentales desde el punto de vista de la calidad de la institución, el proceso de formación, el rol de los profesores, el tema de los alumnos que tuvieran las clases a tiempo, que hubieran exigencias específicas, seleccionar bien a la gente que trabajaba en la facultad porque ellos iban a ser la contraparte del alumno, había una serie de preocupaciones que él tenía donde él participaba en la reunión de coordinación del programa, él la lideraba, la reunión de coordinación del postgrado la lideraba, estaba metido en muchas reuniones donde finalmente se trataban temas específicos en niveles específicos: en el fondo, si era postgrado, postgrado, si era pregrado, pregrado, si era educación continua, educación continua. Y así sucesivamente.

LD: Y la acreditación, esa fue una etapa muy desafiante para ustedes en Marketing Intelligence ¿qué significó, cómo se toma la decisión de participar en la primera acreditación y qué implicó para ti?

SA: A ver, la primera acreditación yo era directora de Marketing Intelligence y pasé a ser parte del Comité Ejecutivo de la acreditación institucional, era un tema importante porque finalmente era nuestra validación de calidad de un externo, y nosotros no habíamos tenido eso más que confirmar si teníamos alumnos o no teníamos alumnos era finalmente el resultado de un posicionamiento y de hacer las cosas bien. Pero cuando se toma la decisión de acreditarnos institucionalmente ahí me toca trabajar directamente con una dirección que llevó a cabo esto con Ernesto Silva, que era quien la lideraba, y otras personas y nos tocó en el fondo escribir mucho: la Universidad del Desarrollo tiene hartito escrito pero le falta mucho más porque es muy de hacer, hacer, hacer, es muy dinámica y en el fondo hacemos sobre el registro, entonces eso igual implicó que tuvimos que hacer muchas cosas por escrito, porque hacíamos muchas cosas pero no por escrito, tuvimos que dejar evidencia. Y para efectos de Marketing Intelligence en específico, a esta dirección le tocó hacer todo el levantamiento de las fuentes primarias de información porque una de las cosas importantes de un proceso de autoevaluación para acreditación institucional es que lo que tú dices como institución tiene que estar validado con lo que dicen los stakeholders, y ahí entraba Marketing Intelligence, por lo tanto teníamos que encuestar a alumnos de pregrado, postgrado, a los colaboradores, a los empleadores, a los egresados, a los profesores; eso ya lo comenté, pero a esos cinco stakeholders y a partir de eso crear un informe para que sirviera de evidencia para ir pudiendo imbuirle el relato que teníamos a nivel de autoevaluación. Y también lo que nos pasó ahí, y esto ha sido una demanda progresiva se podría decir de parte del ministerio de Educación, desde el punto de vista de mejorar el registro y calidad de las fuentes secundarias de información, todo el dato duro que hay de deserción, eliminación académica, eliminación administrativa, etc., todo eso fue haciendo mejoras importantes desde el punto de vista de la calidad de información y eso exigía sistemas de registro académico más robustos, y fuimos en el fondo solucionando junto al ministerio, y eso recae dentro de la dirección de Análisis Institucional.

LD: Tú equipo, Marketing Intelligence, así como la Universidad fue complejizándose, tú trabajo se fue complejizando ¿tú equipo fue creciendo, cómo se fue desarrollando?

SA: Mira, la primera etapa de Marketing Intelligence era con una psicóloga experta en estudios cualitativos, una asistente y yo. Después en la segunda etapa dos psicólogas expertas en cualitativo, una asistente y yo. La tercera etapa, aparte de las dos cualitativas un cuantitativo, y de ahí sucesivamente hasta el día de hoy en que lo cualitativo lo externalizamos, pero tenemos una coordinadora internamente, porque en el mundo de estudios cualitativos existen muy buenos recursos afuera, que en el fondo son psicólogas que tienen experiencia en metodología cualitativa pero que vienen a hacer clínica, entonces esta es una fuente de recurso y tienes gente muy capaz, entonces me di cuenta que al final tenía gente tan capaz afuera que finalmente podía tener un equipo muy bueno como un brazo que se extendía hacia afuera para poder desarrollar la investigación cualitativa, mientras que la cuantitativa manejaba bases de datos y todo el tema mucho más complejo que mantener el externo.

LD: Sofía ¿cuánta autonomía tenías tú en tu trabajo diario en Marketing Intelligence?

SA: Yo te diría que total. Mi jefe Ernesto se metía solamente cuando yo le pedía algo o que le mostrara algún resultado y ver cómo abordarlo, pero en general me dejaba muy libre.

LD: Perfecto. O sea, tú podías indagar nuevas acciones o lo que fuese.

SA: Cuando tenía ideas de proyecto que fueran más innovadoras iba a preguntarle, si pensaba si era muy loco o qué opinaba. Pero ahí, reflexionábamos juntos y llegábamos a una conclusión juntos. He pasado por varios cambios de jefe, pero tuve como jefe a Sergio Hernández, que fue también como Sofía, dale, tuve también de jefa a la Nora Auth, que también fue vuela, Sofía, y en el caso de Federico, yo creo que en el fondo con él lo que he hecho en la vicerrectoría donde me nombró vicerrectora fue finalmente un set de proyectos porque era tan grande el tema que la verdad dije 'chuta, es muy difícil que yo pueda avanzar porque se me va ir entre medio de los dedos, la única forma que voy a avanzar es por proyectos. Diseñé siete proyectos distintos, se los llevé, los presenté, argumenté y me dijo que estaban de acuerdo y dije upa, chalupa, y ahora estoy a full implementando los proyectos que presenté y otros temas, asociados por ejemplo a ranking, ahí trabajamos más directamente con el rector para mirar cuáles son las oportunidades, acabamos de participar en el ranking del Times Higher Education de impacto, porque nunca habíamos participado porque es un ranking relativamente nuevo y se articula con la esencia de la universidad que es hacer impacto, que es parte de su misión desde el día uno que se creó.

LD: Sofía, tú actualmente estás en el cargo de vicerrectora.

SA: Sí.

LD: ¿Cómo fue el ingreso a ese mundo?

LD: ¿En qué año fue esto, cómo fue?

SA: Esto fue el año pasado, julio de 2019.

LD: Y quién te lo propone, cómo te lo proponen.

SA: Federico Valdés me llamó a su oficina, me dicen que lo han estado pensando, lo hablamos en el consejo directivo y la verdad es que creemos que, como eres directora del aseguramiento de la calidad, que seas vicerrectora del aseguramiento de la calidad, la segunda vicerrectora mujer de la UDD y esto te va a permitir estar en conversaciones de mayor envergadura respecto a la Universidad, y por lo

tanto vas a tener más injerencia en una serie de temas que hoy no han sido así, y yo le dije ya, sí, y él estaba en estado de shock, no fui tan eufórica al respecto, y más encima le digo veamos los pendientes, porque llevaba una lista de cómo siete pendientes, y me dices 'te acabo de nombrar vicerrectora ¿y me hablas de los siete pendientes?'. Es que es mi estilo, pero súper bien.

LD: ¿Y qué significa en términos prácticos, en qué se traduce ser vicerrectora?

SA: Mira, yo creo que en varias cosas: la primera es que formo parte del comité de rectoría, donde estamos los vicerrectores y el rector, donde en el fondo se hablan temas que trascienden directamente a mi área, sino que más bien a la Universidad, y por lo tanto creo que eso es súper bueno porque puedo llevar el know how que tengo, hay veces discusiones de ciertos temas que creo que igual es relevante. Aparte de eso también participo en el comité de decanos, entonces ahí estoy en contacto con los otros decanos y también se hablan temáticas relacionadas con la universidad y las problemáticas que tienen las distintas facultades y en lo práctico, ahí me doy cuenta, pero en el fondo llevaba muchos años trabajando en la universidad, 14 años prácticamente, y muchas personas las conozco y por lo tanto todo fluía y era fácil, pero la Universidad creció tanto que hay personas que no conozco. Entonces la verdad es que hay proyectos que estoy desarrollando donde creo que ser vicerrectora es clave porque me permite movilizar a la gente, porque hay personas que se movilizan por convicción y por relación conmigo, pero hay otras personas que probablemente se los pidió la vicerrectora de aseguramiento de la calidad.

LD: ¿cuáles son las personas que han marcado tu paso por la Universidad del Desarrollo, o cuál es la persona?

SA: Bueno, la verdad es que es bastante obvio: Ernesto Silva Bafalluy, en el fondo no solo encarnó el mejor jefe que he tenido, nos acoplamos bastante bien; no sé cómo decirlo pero en verdad como que todo fluyó desde el punto de vista de las personalidades que teníamos, yo era chica y él era un señor, e igual como que me escuchaba, cuando le decía que tenía una idea me la profundizaba y la dábamos vuelta de allá para acá y en el fondo fue un muy buen complemento. También yo lo admiraba mucho, lo admiraba porque no solo tenía grandes cualidades personales, sino que se complementaba muy bien con cualidades profesionales increíbles, entonces era una combinación difícil de encontrar. En general o gozaban mucho de una y eran más débiles de la otra o gozaban de la otra y era más débil ésta, entonces en el fondo era soñador y en el fondo yo soy súper soñadora, entonces como que me apañaba en el sueño, de repente tenía una idea muy loca y me decía sí, hagámoslo, entonces yo creo que al final esto de que me convertí en una suerte de comodín para él fue generando una relación personal muy rica porque en el fondo yo considero que se convirtió en mi papá putativo de cierta forma; es más, a él le debo que hoy esté casada y tenga un hijo.

LD: ¿Por qué?

SA: Porque fue como si fuera su hija; cuando en su momento me ofrecen una pega en Washington, de hacerme cargo del Marketing de una inmensa institución y mi cargo de conciencia me decía que no podía guardarme esto, me acaban de llamar y le dije necesito hablar con usted, y fui a hablar con él y le conté lo que me había pasado, y él me habló como si fuera mi papá, como que me dio vuelta,

me preguntó '¿qué quieres de la vida, Sofía? ¿Quieres ser la ejecutiva top, quieres casarte con un gringo y tener tus hijos allá, quieres estar lejos de tu familia, de tus papás? Proyéctate, haz todos esos ejercicios' y le dije que me lo acababan de decir, que me vine altiro. En ese minuto estaba saliendo con mi actual marido, todavía no sabíamos si iba a resultar o no, y finalmente resultó.

LD: Y para hablar más de don Ernesto ¿qué lo enojaba, qué lo molestaba, qué lo alegraba?

SA: A ver, yo creo que su mayor felicidad era cuando un alumno recién egresaba y le iba a agradecer o los papás le iban a agradecer por lo que había hecho por su hijo, eso creo hacía explotar su pecho paloma, eso era algo que lo hacía inmensamente feliz y los logros de la universidad en general, pero desde el punto de vista humano, personal y también institucional, cruzaba todos los ámbitos. ¿Qué es lo que le molestaba? Yo te diría que le molestaba la incompetencia, la persona podía cometer un error, pero era cuando las cosas no estaban bien analizadas, bien ejecutadas, pero no un errorcito, sino que más en lo estructural, la negligencia ponte tú, una persona negligente era lo peor para Ernesto.

LD: Cuando tú llegas a la universidad el año 2003 y cuando ya don Ernesto parte ¿cuánto ha cambiado la universidad y cuánto queda de lo que era la Universidad?

SA: Mira, yo creo que fue una transición súper dura para varios, pero puedo hablar más por mí. Muy dura porque finalmente Ernesto, como era soñador, visionario, como que encarnaba un sueño, no sé cómo decírtelo, era el alma de la universidad, entonces cuando él se va como que quedé desorientada, me costó ubicarme de nuevo en el espacio, y en el fondo, aparte de que me dolió mucho la pérdida, su partida, estábamos pasando momentos difíciles en la universidad. Entonces la mezcla entre su partida y la coyuntura, se podría decir, nos hizo aplicarnos y tratar de salir adelante, aparte mi mamá se acababa de enfermar, entonces en verdad estaba todo junto y yo creo que como que nos pusimos en un modo supervivencia, no sé cómo decirlo, como que había que seguir para adelante, era nuestro proyecto, la universidad tenía que seguir avanzando y teníamos que sortear todas las dificultades que nos planteaban de la mejor forma posible y teníamos en el fondo que salir de esta, y se topó el ingreso de la UDD al Sistema Único de Admisión, muchas cosas en verdad. Y lo logramos, yo te digo que no hay día en que no me acuerde de él; es más, cuando tengo que ir a reuniones importantes le digo que se apodere de mi cuerpo y que hable por mi boca, pero en el fondo, con lo que ha pasado en los últimos años en el sistema de educación superior chileno y con todos los temas de medios, etc., o sea, creo que pienso por qué dios hace las cosas, y creo que habría sido demasiado duro para Ernesto, habría sido demasiado fuerte. Federico, el nuevo rector, tiene un punch increíble, o sea, es como aguerrido, en el fondo con su impronta hemos sido capaces de superar una serie de dificultades que se nos han ido presentando. Yo con Federico cuando llegué a la universidad él estaba en Stanford, lo conocí a su vuelta e hicimos muy buenas migas, nos hicimos bien amigos y conversábamos muchos temas de la universidad y ahora en el fondo estoy como vicerrectora y somos amigos, también tenemos los dos tipos de relación y en general bien, súper bien y fluye, y también cuando lo necesito me recibe, me da inputs y yo sigo para adelante.

LD: En temas personales Sofía ¿qué crees tú que te ha retenido estos años en este proyecto de la Universidad del Desarrollo? Donde

han cambiado los jefes, como dices tú, donde ha cambiado el trabajo, la misma universidad ¿por qué sigues acá?

SA: Mira, yo creo que primero que nada es el inmenso amor que tengo por la UDD, es como mi guagua, como si la hubiera parido antes que, a mi hijo Clemente, una cosa así, y eso tiene que ver con Ernesto porque Ernesto me inculcó eso; eso, por un lado. Pero independientemente de que siento en lo profundo que es mi guagua, también creo que lo que me retuvo fue el tema de la gente.

LD: O sea, tú dices que ha sido tan especial en este proyecto universitario, en el fondo. Lo que hace a la Universidad del Desarrollo distinta a otras...

SA: Es la dinámica que hay internamente para sacar cosas adelante.

LD: Pese a que cambia el rector.

SA: Pese a todo hay un ambiente, que, si me preguntas a mí, es muy rico para trabajar porque, independientemente de las dificultades que asumamos, cuando las enfrentamos juntos y cada uno aporta desde su visión, somos capaces de construir un todo y superar eso que se nos presenta como una dificultad.

LD: ¿Qué dirías tú que ha cambiado en la Universidad del Desarrollo en esos años desde que empezaste? Asumo se conserva esta dinámica de la gente, qué ha cambiado.

SA: Mira, lo que ha cambiado, primero que nada es el volumen porque somos una universidad mucho más grande que lo que éramos antes, una universidad más compleja; en la época en que yo entré a la Universidad del Desarrollo a trabajar era pregrado, estábamos partiendo postgrado con unos intentos incipientes pero era pregrado: hoy tenemos doctorado, investigación, jamás pensé que iba a mirar ese ranking porque éramos una universidad de docentes, y ahora estamos en el fondo en el grupo de universidades con doctorado e investigación en áreas selectivas en el ranking por ejemplo ROSO, siendo que si nos hubiéramos quedado pegados en el inicio estaríamos en el grupo de formación de la parte docente.

Entonces es una universidad muy distinta desde ese punto de vista, por otro lado es una universidad muy distinta desde el punto de vista del gobierno, porque cuando yo entré a trabajar acá las decisiones se tomaban muy fuertemente entre el rector, el prorector, y para abajo con algunos decanos que tenían más presencia, pero no había un gobierno tan potente como el que hay ahora: es un comité de decanos, que es muy importante para efectos de gobierno en la Universidad, y decisiones que se toman importantes respecto a la Universidad está el consejo de rectoría, donde participan todos los vicerrectores, donde también se toman muchas decisiones, después a nivel de facultad está el consejo de facultad, el consejo de carrera, se armó un gobierno universitario mucho más robusto y consolidado.

Hoy yo te diría que la UDD en ese ámbito es completamente distinta a lo que era quince años atrás, y en eso creo que es muy

importante porque, y esto hay que reconocérselo al rector Federico Valdés, porque esa fue una visión que él tuvo de decir 'la UDD no puede depender del rector que esté en el momento, tiene que tener su propia sustentabilidad', desde el punto de vista de la toma de decisión, etc., entonces ese es otro cambio, y te diría que dentro de esta complejización también hemos tenido que ser muy creativos para sostener el crecimiento de la universidad en el tiempo, creatividad desde el punto de vista de opciones bastante limitadas, todo eso nos ha exigido ser mucho más creativos, dinámicos, versátiles, todo lo que te puedas imaginar para que, en el fondo, sostener el crecimiento que la UDD ha tenido, así que en ese sentido ha sido un esfuerzo inmenso.

LD: Sofía ¿hacia dónde ves tú que tiene espacio la Universidad del Desarrollo para crecer o seguir mejorando en los próximos años? En otras palabras ¿cómo visualizas tú la UDD de aquí a los próximos 30 años?

SA: Pero me voy a olvidar de lo que nos pide el ministerio de Educación.

LD: Exactamente. Vuela, vuela, como te decía don Ernesto.

SA: Primero que nada me imagino que lo que tiene que ver con proceso formativo de los alumnos, me imagino una Universidad donde la interdisciplina es un mínimo común denominador de cualquier área disciplinar que se desarrolle, donde el alumno va haciendo su propia formación y donde finalmente lo que vamos a formar no son profesiones, sino que son competencias y que tú vas a volver a la universidad ochocientas veces en tu vida porque vas a venir a adquirir nuevas competencias, y eso va a ir ayudándote como profesional. Y veo también que esa lógica de construir el propio camino del alumno finalmente lo va a hacer único a la hora de salir al mercado laboral porque no vamos a adscribir a perfiles de egreso tan rígidos como los que tenemos hoy día, sino que más bien vamos a adquirir competencias, eso por el lado de la formación. Por el lado de la investigación creo que la UDD tiene una contribución inmensa que hacer con respecto a problemáticas de la sociedad. Las universidades tienen un rol muy importante dado el momento actual de Chile de llevar conocimiento a la toma de decisiones porque de lo contrario es muy peligroso. Y por otro lado también hay múltiples problemas en distintos ámbitos de quehacer, de ámbito productivo, de servicios, donde se requiere de investigación para resolver determinados problemas, ya no es suficiente el know how de la propia institución, hay que traer un know how diferente, y creo que las universidades tienen una oportunidad en eso, como a nivel del desarrollo del país. Y del punto de vista de vinculación con el medio es algo en que la Universidad del Desarrollo ha sido en el fondo parte de su esencia, creo que eso también se va a ir sofisticando, se va a ir sofisticando la forma en que nos relacionamos con los distintos stakeholders de la Universidad y la forma cómo le contribuimos, y de cara a eso creo que la universidad se va a nutrir, a través de los procesos formativos que tienen que ver con el aprendizaje experiencial, a través de las asesorías, a través de programas de venture para efectos de emprendimiento, etc., Creo que por ahí va, y lo de la interdisciplina trastoca todos los temas: investigación, formación, vinculación con el medio, todo eso va a estar impregnado por la interdisciplina porque ese es el futuro de lo que tiene que ver con los trabajos.

LD: ¿Sofía, qué ha dejado la Universidad del Desarrollo en tu vida?

SA: Mira, en toda mi vida porque al final impacta lo personal y lo profesional; en lo profesional primero que nada creo que es haber logrado desarrollarme a plenitud en algo que me llenaba el corazón y por otro lado me permitía en el fondo desarrollar mi intelecto y mis capacidades. O sea, en el fondo, una combinación muy rica entre estos dos ámbitos que para mí son tan importantes. Soy la más agradecida de la Universidad, de todo lo que me ha entregado porque como así yo le he entregado mucho la UDD me ha entregado

muchísimo, así que en el fondo siento que ha sido una relación muy rica para las dos partes. Y desde el punto de vista personal, bueno, le debo conocer a Mario, mi marido que lo conocí acá, era profesor de Macroeconomía en la facultad de Economía y Negocios, le debo haberme quedado en Chile para formar familia en Chile y tener a mi hijo precioso, Clemente, y también le debo tener calidad de vida para poder compatibilizar el mundo de desarrollo en la Universidad como profesional con el mundo de desarrollo como mamá. Por lo tanto, al final es el equilibrio.