

Fecha: 26-01-2026
Medio: El Divisadero
Supl.: El Divisadero
Tipo: Noticia general
Título: Víctor Cubillos, rector de la UAysén: vest "Aquí está todo por hacer. Si la Rectoría universidad no contribuye al desarrollo de la región, poco sentido tiene"

Pág.: 8
Cm2: 618,8

Tiraje: 2.600
Lectoría: 7.800
Favorabilidad: ☐ No Definida



Recientemente asumido como máxima autoridad de la casa de estudios regional, Víctor Cubillos representa vasta experiencia liderando equipos y los destinos de la Universidad Austral de Chile, un amplio recorrido académico y un acabado conocimiento de las necesidades de un plantel universitario en todos sus niveles. Además, representa un liderazgo probado, con contactos a nivel internacional y algo clave: una mirada regionalista y clara de la realidad del extremo sur austral de Chile.

El Divisadero dialogó con Cubillos acerca de estos desafíos y la actualidad de la Universidad de Aysén.

Bienvenido a la región, rector. De seguro, en sus años liderando la Universidad Austral de Chile, tuvo la oportunidad de conocer la región de Aysén antes de asumir este desafío. ¿Qué visión tiene de nuestra región?

Yo estuve como rector en la Universidad Austral de Chile de 1996 al 2000 y del 2000 al 2014. Dos períodos, estuve ocho años. Y durante ese tiempo, la actividad está en distintos ámbitos, pero una cosa que era muy relevante para mí es que la Universidad Austral tenía algo que le llamaban Trapananda, que era una casita muy modesta, donde los académicos venían a hacer ciencia, tecnología, fundamentalmente proyectos de innovación y a veces algunos cursos. En ese momento tenía mucho interés de conocer la zona, quedé muy impresionado cuando vine, me gustó mucho y me entusiasmé. Llevamos a cabo una serie de proyectos y de alguna manera estuve ocho años ligado acá. Eso me permitió conocer la zona, me permitió involucrarme muy directamente en la construcción del Campus Patagonia de la Universidad Austral de Chile y en ese momento conseguimos muy buenos recursos, hicimos un primer edificio, después con el apoyo del Gobierno Regional, hicimos un segundo edificio también, pero me parecía que había que invitar al INIA también. Infórmeme alguna estrategia, conversé con el ministro y ellos afortunadamente apoyaron. bHoy día están ahí, justamente en el Campus Patagonia.

A pocos días de asumir la rectoría de la Universidad de Aysén luego de un complejo período administrativo, el nuevo líder de la casa de estudios regional apunta a liderar un plantel con identidad propia, reconocido a nivel internacional, que sea atractivo para los estudiantes de la región y de otros lugares. Reconoce que hay muchos desafíos de por medio y por ello convoca a autoridades políticas a trabajar en pos de un mapa que la permita a la región desarrollarse de la mano de la universidad.

Por Francisco Mardones Pino

Eso fue una experiencia muy bonita.

Y después lo otro, me parecía que era importante que la universidad, además de formar profesionales, tuviera un centro de investigación acá. Y ahí empezamos a trabajar en una propuesta que la estábamos trabajando como Universidad Austral, pero posteriormente, producto de la amistad con el rector Sergio Lavanchy, que era el rector de la Universidad de Concepción, acordamos trabajar un proyecto juntos y ahí nació el CIEP, que ha logrado un desarrollo muy importante que en la región de Aysén. Invitamos a algunas instituciones internacionales, metimos a la Universidad Montaña, después de la Universidad de Córdoba en España, la Universidad de Siena en Italia, conseguimos un millón de euros y con eso se hizo la construcción, buscamos los terrenos donde está. Así es que, sí, yo he estado muy ligado a la región, viajaba todos los meses, algunas veces estaba una semana acá, muy motivado por todos estos proyectos, que era materializar la presencia de una universidad en ese momento en la región y al mismo tiempo abrir un centro de investigación como el CIEP, con esta presencia internacional.

Con este conocimiento que usted tiene de la región y de toda la zona austral del país, con esa experiencia de hacer universidad desde el sur, asume este desafío de que la U. de Aysén tenga su identidad, una pertenencia propia. ¿Cómo se logra eso? ¿Cómo se busca ese proceso?

Lo fundamental es que uno tenga cariño por la región. Ser rector de esta universidad, si no hubiera tenido un cariño especial por la región, por las personas y haberla conocido con anterioridad, créeme que lo habría pensado. Pero bueno, me ayudó mucho conocer la región, me encantó. Lo segundo que me ha motivado mucho es que aquí está todo por hacer. Es una universidad joven, no es una universidad compleja, pesada, que tiene mucho cuerpo colegiado, que tiene muchos acuerdos anteriores, que hay una historia, acuerdos de 150 años atrás. Aquí la verdad que está todo por hacer, también te estás rodeando de gente muy joven, de investigadores muy bien formados, que tienen programas de magister, doctorado. La otra cosa que me ha gustado mucho, es que a esta universidad yo veo que le falta, pero se está sintonizando muy fuerte con todos los requerimientos de la región, las carreras que se están quedando son las carreras que necesita la región, los proyectos de investigación.

Es un camino largo...

Pero estamos súper contentos, porque días atrás tuvimos el resultado de un proyecto que en el que concursaron muchas universidades, un proyecto de fortalecimiento institucional y aquí postularon muchas universidades. A nosotros nos fue bien, pero lo más importante es que fue la primera universidad en el país, con los mejores puntajes y eso habla de que están las capacidades técnicas en esta región. Eso es muy relevante y ahí también hay un línea-

Fecha: 26-01-2026
Medio: El Divisadero
Supl.: El Divisadero
Tipo: Noticia general
Título: Víctor Cubillos, rector de la UAysén: vest "Aquí está todo por hacer. Si la Rectoría universidad no contribuye al desarrollo de la región, poco sentido tiene"

Pág.: 9
Cm2: 629,8

Tiraje: 2.600
Lectoría: 7.800
Favorabilidad: ☐ No Definida

REGION DE AYSEN

REGIONAL

EL DIVISADERO, LUNES 26 DE ENERO DE 2026

9

miento muy claro hacia dónde tiene que enfocar la universidad su área del conocimiento, sus carreras y ya empezamos a trabajar en ese proyecto. Ahora ya estamos armando los equipos, hay que terminar de estructurarlo, pero es un proyecto a 10 años por \$5.200 millones. Eso no es mérito mío, sino de la administración anterior, pero esto es una posta, así que a mí me tiene igual de motivado, muy contento. También días atrás estuve en el Gobierno Regional también por una iniciativa que viene de hace un par de años, cuando nace la universidad, de querer tener un campus y se hizo un proyecto muy interesante en 23 hectáreas que regaló bienes nacionales a la universidad y ahí se desarrolló un proyecto de infraestructura muy bonito, vi las maquetas, vi el proyecto, está extraordinario y se postularon a fondos regionales y se aprobó un apoyo muy significativo de casi 30 mil millones de pesos para partir la construcción de este campo, el Campus Río Coyhaique, que muy, muy interesante, en un espacio maravilloso, con una vista, y te lo digo que ya lo quisiera cualquier universidad. Y tiene lo que tiene la Patagonia, este laboratorio natural, no sólo de belleza, de esta montaña imponente, que a mí me fascina. Te cuento que yo me estoy trasladando, se viene mi señora conmigo para acá, así que estamos en una etapa muy bonita, muy entusiasmado de apoyar fuertemente el desarrollo de la región.

¿Y cómo se consolida lo de la identidad?

Esta universidad nace con una serie de ámbitos y nosotros hoy día estamos focalizados en darle una identidad. Queremos que esta universidad sea conocida a nivel mundial por ciertas áreas temáticas que tienen que ver con el desarrollo de sistemas extremos. El otro día revisando este tema, encontré varios casos muy significativos en el mundo. Hay dos o tres que me llamaron mucho la atención. Uno en Israel, la Universidad de Ben Gurión. Ellos hicieron una universidad para que, de alguna manera, transformara el desierto en un vergel. Entonces están desalinizando agua y la verdad que hoy día están exportando frutas, naranja, de todo, y han transformado el desierto, en una cosa maravillosa. ¿Qué quiero decir con eso? Que la persona que quiere innovar en temas hoy día relacionados con el desarrollo, desde la floricultura, agricultura, en los desiertos, dónde va a donde los están los expertos, donde son a nivel mundialmente conocido. Y ahí está la Universidad Ben Gurión. En Canadá, un segundo ejemplo, está la Universidad del Rey Arturo, que está casi en el Ártico, y esta universidad hoy día, estando en una zona extrema, estamos hablando de universidad en zona extrema: una zona extrema del desierto (Israel), una zona extrema del Ártico (Canadá). Esta es la segunda mejor universidad hoy día de Canadá, con una productividad científica, cumpliendo un rol maravilloso. Los japoneses, después de haber tenido en 2011 este terremoto terrible que arrasó con varias ciudades, lo que hicieron primero fue ver cómo de alguna manera enfrentaban el tema este, y crearon una universidad que está vinculada a todo lo que es los terremotos, sismología, maremotos, todo. Entonces cuando tú quieres ir a Japón, bueno, y hay varios ejemplos de eso. Entonces a mí me parece, y esto lo hemos conversado entre varios académicos y gente que está muy involucrada en estos temas, de que aquí hay que darle una identidad a esta universidad, de qué manera nosotros podemos ser un referente a nivel mundial. Primero porque estamos en una zona maravillosa y que es única

en el mundo, aunque muchas universidades quisieran llevarse un pedazo de la Patagonia, la Patagonia no se puede mover pues, donde está, está, así de sencillo.

Pero la verdad que aquí hay que ponerle algunos chiches que hagan atractiva no solo la investigación en esta zona, sino que algo que ha faltado acá es que venga gente de afuera como en otras partes, y en eso ya empezamos a trabajar también. Así que mira, estamos con varios desafíos, vamos a actualizar las mallas curriculares, estamos trabajando en definir cuáles son los grandes ejes para que le den identidad a esta región, pero ejes que estén además en concordancia con los intereses del gobierno regional, las prioridades.

¿Qué obstáculos hay que puedan impedir el logro de estos objetivos?

Algunas preocupaciones, hay varias, pero una preocupación que yo tengo junto con el equipo y varias personas, es que esta zona tiene pocos alumnos que egresan de acá, tiene colegios municipalizados, semi municipalizados, particulares, pagados, colegios privados. Pero de aquí de la región egresan más o menos 1.800 estudiantes, según la cifra de este año. Me sorprendió mucho porque de esos 1.800 más o menos estudiantes que egresan, solo alrededor de unos 1.400 postularon al sistema universitario a través de la prueba PAES, lo cual es muy poco. Un 60% de los alumnos que ingresan postulan y de esos, un porcentaje muy pequeño queda en la región, muy pequeño. Aquí hay una tradición que tiene que ver con la situación que vivía esta región. No tenía universidades, entonces la gente ¿qué es lo que hacía? Mandaba a sus hijos para afuera, se sacrificaba, muchas veces los chicos estaban el año entero, venían para las vacaciones para acá solamente. Hay rezagos todavía de eso. Nosotros estamos tratando de cambiar de que tengan una buena universidad, que tengan buenas bibliotecas, estamos trabajando en convenios, que los chicos se sientan identificados, orgullosos de su zona, de esta Patagonia que es única. Entonces hay varios desafíos.

La otra preocupación que tenemos es que esta cantidad de alumnos que hay en la región, son pocos para sustentar instituciones de educación superior. Necesitamos una masa crítica y, en mi juicio, todavía no la estamos logrando. También hay un CFT acá, también hay INACAP, repartimos un poquito eso. Han habido intentos de otras universidades de venir, colonizar, y a lo mejor con otra mirada. Puede que económicamente no le haya ido bien, por lo que yo te menciono.

Hay otra situación que es muy preocupante, que es la situación demográfica de la región. Esta es la región que está creciendo menos en Chile. ¿Y qué significa eso? Que cada día tenemos menos jóvenes. Y si estos jóvenes no postulan al sistema universitario, nos estamos quedando con muy pocos profesionales. Y además muchos de los que salen toman trabajo en otras partes, porque el 80% de los trabajos de esta región, los da el Estado, y obviamente que tiene una capacidad limitada. Entonces muchos jóvenes que se van no vuelven. Y si a eso sumamos que hay pocos colegios, que hay pocos que dan la prueba que cada día tenemos menos jóvenes, que hay poca posibilidad de empleo en la región, yo creo, y se lo he mencionado algunos diputados y senadores, que trabajemos en una propuesta para ayudar, cierto, con algún proyecto ley, alguna cosa del fortalecimiento de la región, con la educación, con la investigación, algu-

nas cosas bastante puntuales. Pero yo creo que hay que seguir más, hay que hacer un esfuerzo más, pensando, ojo, que esta es una región estratégica para el país. Ojo, nosotros tenemos 3 millones de kilómetros cuadrados, 100 mil personas, una persona por hectárea, entonces algo está mal acá. Entonces necesitamos urgente que haya una mirada estratégica sobre esta región, la formación de capital humano avanzado, ese tipo de cosas.

¿En cuánto tiempo sería bueno tener algo así? Porque ya la universidad tiene sus años, ha ido avanzando en algunas cosas, pero recién está concretando tener un campus propio, tener más infraestructura, para que sea algo atractivo para los jóvenes de la región. Como usted bien lo decía, el desarrollo de la región tiene que ir muy ligado al desarrollo de la universidad, pero ¿cuánto tiempo más se puede esperar para eso? Porque en el fondo los primeros años también fueron turbulentos por lo mismo, por no encontrar un rumbo claro...

Uno va madurando, va conociendo la región, se va contactando con personas obviamente que tienen una experticia, que han vivido toda una vida aquí, que conocen mejor la realidad regional que uno, que también ven la posibilidad de que hay una palanca de desarrollo social importante. Bueno, pero yo creo que estamos atrasados, te lo digo de verdad, estamos atrasados. Yo creo que urgente necesitamos levantar algún proyecto ley. Lo he conversado con senadores, diputados, como te contaba y les he pedido que estamos disponibles, que podemos ayudar incluso con alguna propuesta de carácter integral que haga un buen levantamiento. Yo estoy convencido que buenos proyectos, con buena argumentación, con -ojo- un impacto social, que haya inclusión social es muy relevante. Aquí alguien puede sacar la rentabilidad, que el número de hectáreas, personas, si se beneficien mucho o no, pero por ahí no va el camino. Aquí ese no es el camino, aquí hay otra estrategia. Hay que poblar esta región, hay que traer más empresas privadas, hay que generar trabajo, en fin, hay muchas cosas. El gran actor relevante en la región es el Estado, pero el Estado tiene que ser el que impulsa, el que lanza las políticas, el que hace los grandes delineamientos, pero necesitamos privados y por supuesto que hay salmoneras, por supuesto que hay, pero hay poco. El 80% prácticamente de los empleos aquí lo genera el Estado. Entonces yo pienso que estamos un poco atrasados, ojalá que este nuevo impulso que tiene la universidad de volver a la normalidad, que yo lo veo muy positivo, también he visto un gran interés de las autoridades, del Gobernador, del alcalde, de Seremis, me he juntado con varios Seremis también están todos muy entusiasmados con que en esta nueva etapa están con ganas de ayudar, que la universidad entregue claridad de qué manera podemos contribuir al desarrollo de la región en forma muy concreta.

Cuando usted resultó electo como rector hace algunas semanas -y a priori- destacó la gestión del administrador provisional Juan Pablo Prieto y habló de un buen trabajo realizado. Ahora ya tiene algunos días dentro de la universidad, ha podido ver in situ cómo quedó ordenada la casa? Las cifras económicas son azules, hay ciertos márgenes positivos desde lo económico, también hay un aumento sostenido en las matrículas. ¿Cómo encontró la universidad?

Fecha: 26-01-2026
Medio: El Divisadero
Supl.: El Divisadero
Tipo: Noticia general
Título: Víctor Cubillos, rector de la UAysén: vest "Aquí está todo por hacer. Si la Rectoría universidad no contribuye al desarrollo de la región, poco sentido tiene"

Pág.: 10
Cm2: 617,9

Tiraje: 2.600
Lectoría: 7.800
Favorabilidad: ☐ No Definida

Las universidades son complejas porque no tienen una arista. Aquí yo lo he conversado y lo he dicho públicamente varias veces, no todo el mundo comparte lo que yo te digo. Hay miradas bastante críticas sobre la gestión de Juan Pablo, pero yo creo que él hizo una buena gestión entendiendo que tenía un mandato, donde esta universidad estaba intervenida. Fundamentalmente la ley interviene una universidad por dos razones: una porque no está cometiendo su cometido como tiene que hacerlo, no está entregando la docencia en la calidad, en los tiempos, con la infraestructura, con el requerimiento que tiene. Está obligada la universidad a formar buenos profesionales y si eso no se hace se interviene la universidad. Por otro lado, lo más importante era que esta universidad estaba fallando en el tema del financiamiento, que es clave. Si tú no tienes financiamiento para pagar los sueldos, tampoco vas a tener financiamiento para desarrollar una buena docencia, buenos proyectos de infraestructura, de investigación. Entonces por este segundo aspecto se interviene la universidad.

Ahora, por supuesto que faltaron cosas, porque aquí hubo que focalizarse principalmente en un tema que era prioritario, salvar la universidad. Había que de alguna manera pedirle un esfuerzo extraordinario a los académicos para que hagan más docencia, para que tuvieran un recargo mayor de horas que por supuesto no te permite hacer otras cosas. Si tú estás con una carga muy grande de docencia, casi no te queda tiempo para hacer investigación, para hacer vinculación, para hacer transferencia tecnológica, para hacer innovación, para hacer vinculación con el medio, para hacer educación continua, todas las cosas que la universidad tiene que hacer. ¿Y cuál es el desafío nuestro? Ahora tenemos que hemos salido de una situación donde la universidad fue intervenida, vuelve a la normalidad. Somos una universidad compleja y como tal, no solo tenemos que hacer docencia buena, tenemos que hacer posgrado, tenemos que hacer vinculación, tenemos que hacer todas las cosas que yo te he mencionado.

Ahora dentro de las cosas buenas, la administración de Juan Pablo en su calidad de administrador provisional, se crearon dos programas de pregrado, pero también se creó un magister que es muy interesante por todo el tema, tiene que ver con energía, en fin. Así que yo diría en lo personal hay distintas misiones, que fue un trabajo difícil, que se logró levantar la universidad en un periodo muy corto de tiempo.

También tengo el convencimiento que el Ministerio está muy agradecido también del trabajo que hizo nuestro administrador provisional, porque en muy poco tiempo levantó la universidad, la dejó en buen pie, se llamó a una nueva fase, hubo un proceso muy transparente para de alguna manera escoger un rector.

Estamos hoy día escogiendo nuevas autoridades, estamos trabajando fuertemente con el cuerpo colegiado y estamos ahora también normalizar la universidad. Tenemos que llamar algunos cargos que hay que llenar en el Consejo Superior, ahora vamos a reponer el Senado Universitario, tenemos que hacer una organización distinta, un organigrama con vicerrectoría, con direcciones, acorde al desarrollo que está teniendo la universidad. Eso no se alcanzó a aprobar durante el periodo de Juan Pablo. Y bueno, también tenemos que dar rápidamente inicio a este campus universitario. Los jóvenes también quieren un lugar de encuentro, ojalá

incluso que tuviera hasta albergue, que es un tema que vamos a empezar a trabajar también, a ver si podemos contar con facilidad y con apoyo del Gobierno Regional. Estuve con el alcalde (Carlos) Gatica, con la Seremi de Bienes Nacionales, también un tremendo apoyo, maravilloso, vamos a constituir un grupo de trabajo, estuve el otro día también con el Seremi de Economía. Me siento muy respaldado, no sólo por lo académico, sino que por la comunidad en general y con muchas ganas de hacer las cosas bien, ir las concretando con mucho espíritu de positividad, sobre todo. Esta región necesita universidad. Si la universidad no contribuye al desarrollo de la región, poco sentido tiene, esa es la verdad.

Cuando ganó la elección de la rectoría, mencionó que su estilo es de armar equipos de trabajo. Me llamó mucho la atención eso, porque justamente una de las cosas que se cuestionó desde la Superintendencia de Educación Superior, cuando se inició todo este proceso de intervención de la universidad, se puso en cuestionamiento la idoneidad de los funcionarios, de la parte administrativa de la universidad. En un momento también se habló de que estaba demasiado politizado el ambiente funcional dentro de la universidad ¿Cómo encuentra hoy día también esa parte? ¿Hay un buen ambiente dentro de la universidad para trabajar? ¿Se puede construir desde lo que hay?

Puedo estar equivocado, pero mi sensación es que hay una valorización muy fuerte de la academia, del estamento no académico, de los estudiantes también. Y están muy contentos por recuperar esta universidad que se vio bastante perdida. Como todas las cosas de la vida, habrán tendencias políticas, religiosas, de todo tipo, pero nadie me ha manifestado nada, al contrario, lo único que yo he visto es respaldo. Sí estamos haciendo innovaciones bastante importantes en lo que hoy día la conducción de la universidad. Estamos trabajando con proyectos muy concretos, con una rectoría muy cercana. Hoy día en la mañana tuvimos ya el primer acercamiento que lo tengo yo con todo mi equipo, con toda la universidad, con todos los funcionarios. Iba a ser una reunión de una hora y estuvimos casi dos horas conversando ahí, dando a conocer los grandes proyectos, las directrices, que necesitamos alinear los astros, que necesitamos que las diferencias las conversemos, pero necesitamos entre todos sacar esta universidad adelante. Ahora hoy día en la tarde, después de haber tenido esta reunión en la mañana, vengo del Departamento Salud, que es el departamento más numeroso que tiene la universidad. Ahí me manifestaron obviamente una serie de cosas y aspectos que ellos necesitan que se mejore para que la universidad sea más eficiente. Bueno, está bien, yo entiendo todo eso e invité al director del departamento para que trabajemos juntos en buscar soluciones, en apoyo.

Yo veo mucha motivación y cuando la gente habla, dice 'rector, cuente con nuestro apoyo, cuente con nosotros'. Y yo todos les digo, todas las iniciativas tienen que venir con proyectos, los priorizamos, en fin. Hagamos las cosas en forma seria. Cuando salí electo me sorprendió que muchos rectores nos ofrecieron su apoyo, cuenta con nosotros, se podemos apoyar. Veo mucha, muchas posibilidades, veo un aventón, como algo que se refresca. La gente quiere participar, quiere ser parte de esta nueva oportunidad de la universidad.

Si en este mismo aventón pudiera posicionarse cuatro años más adelante, de aquí al 2030, ¿cómo espera entregar la universidad una vez que termine este primer mandato?

Yo de verdad espero hacer una buena rectoría y espero que venga gente joven que asuma este liderazgo. Yo he tenido la suerte de ser tres veces rector, tres veces decano. He estado en distintas comisiones y yo creo que también uno tiene que saber retirarse tiempo, espero que no esté cometiendo ningún error. Creo que todavía tengo fuerza y ganas para hacer cosas, así es que yo espero que tengamos una universidad que sea muy reconocida a nivel nacional y mundial, con una identidad muy clara, donde la gente quiera venir a hacer actividades acá, ya sea cursos con nosotros, con doble titulación. Espero también entregar la universidad con una infraestructura de primer nivel, con una planta académica consolidada, que tengan su doctorado, que tengan su magister, en fin, que crezca.

Tiene muchas debilidades esta universidad, nos falta investigación, nos falta transferencia tecnológica, nos faltan muchas cosas, pero estamos de a poco. Se parte siempre por el principio, por la cabeza, no por la cola. Entonces aquí tenemos que tener un poquito de calma, tenemos que hacer claridad de las cosas que son prioritarias y sobre eso ir construyendo. Primero se hace los cimientos, afinar el techo, entonces en eso estamos. Hay gente que quiere andar más rápido, pero yo le digo: 'mira, estamos corriendo, estamos todos corriendo'. Aquí se ha delegado mucha actividad, estamos compartiendo muchas cosas que antes no se hacían, en fin, no hay secretismo, hay llamado concurso, todos los concursos son transparentes, estamos partiendo con todo eso, de tal manera que aquí las personas que van a entrar son personas que van a entrar por mérito, porque cuenta con la capacidad. Y que tiene que ser un orgullo no solo trabajar en la universidad, sino que en cualquier universidad tiene que ser un orgullo. Queremos darle impronta a esta universidad también y por supuesto que tenga buen equipamiento, buena infraestructura, que las carreras respondan a los intereses de la región, que haya un crecimiento de la región producto de lo que estamos haciendo, pero que no sea solo tema de profesionales, sino que el arte, la cultura, la música... va todo de la mano cuando hay una universidad.

Entonces tú te das cuenta que la universidad tiene un montón de aristas que son complejas, que hay que saber delegar. Mi experiencia de haber sido exitoso, y creo que he sido exitoso, y esto no es petulancia, porque te quiero decir que cada vez que he ocupado algún cargo siempre lo he entregado en cifras azules, que nos ha ido bien, que hemos crecido, pero no por mérito mío, porque hemos constituido buenos equipos y ha habido confianza, tú delegas la responsabilidad en el director de investigación, en quien corresponda. Entonces aquí no hay llaneros solitarios, hay equipos de personas que hay que inculcarle cómo se trabaja en equipo, cómo se hacen las cosas bien. El líder, por definición, es positivo. No existe el líder negativo, ese no es líder. El líder es aquella persona que la gente sigue en virtud de que entusiasma, de que motiva y que tiene ideas que siempre son positivas. No lo digo por mí, sino que para no confundir los roles. Yo aquí le digo a todos mis colegas, ustedes son líderes, cada uno en lo suyo, pero nada de negatividad, que negativo, no motiva, no entusiasma. Ese es un aspecto central.