

Entrevista a

Alvaro Muñoz

Entrevistadora

MCS: María Cristina Silva

Fecha: 18 de Noviembre del año 2019

AM: Soy Álvaro Muñoz Jorquera, soy ingeniero civil industrial, tengo un MBA de la Universidad del Desarrollo, trabajé muchos años en la Universidad del Desarrollo. Estudié en la Universidad Católica de Valparaíso, después en Concepción; soy de Santiago, pero por esos romanticismos de la vida, con mi mujer cuando nos casamos decidimos irnos a vivir al sur, creo que no alcancé a estar un día casado en Santiago, y nos fuimos a Concepción y ahí estuvimos viviendo 25 años.

CS: Fuiste vicerrector económico.

AM: Sí, yo creo que fui 15 o 20 años vicerrector económico de la Universidad del Desarrollo.

CS: ¿Y cómo llegaste a trabajar a la UDD?

AM: Bueno, fue simpático porque yo había trabajado en Concepción, apenas había llegado a Concepción trabajé en SERPLAC, que es como ODEPLAN, después trabajé un año y medio como director del DUOC de la sede de Concepción, entonces ahí aprendí un poco de administrar instituciones de educación superior, y me contactaron unos inversionistas que estaban trabajando en la puesta en marcha de la Universidad San Sebastián en Concepción, estuve trabajando con ellos; es más, era armar la Universidad San Sebastián, me tocó elegir al rector, a los vicerrectores, los edificios, hicimos el plan de carrera, el plan de mercado, hicimos todo, porque eran inversionistas, no tenían idea de universidad.

La Universidad San Sebastián iba a partir en Concepción a fines del 89. Y yo conocí a Joaquín Lavín de muchos años antes, y él me había contado que llegando de Estados Unidos siempre había tenido la idea de... Joaquín había sido decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Concepción, le gustó mucho Concepción y siempre quedó con la idea de volver a Concepción, pero como pasó el tiempo era más difícil volver a ese tipo de cargos, pero a lo mejor se le ocurrió la idea de que podía hacer una carrera... perdón, una universidad. Y Joaquín me había comentado que tenía esta idea de la universidad, un día dije 'Joaquín, tú tienes pergaminos, eres un gallo inteligente, estudiaste en Chicago, conozco un par de inversionistas que estuvieron en la Universidad de Talca, yo creo que no eran muy buenos alumnos, no tienen ni plata, a lo mejor tú tampoco, pero tienes más posibilidades de levantarla y luego van a partir con otra universidad.'

CS: Que era la San Sebastián.

AM: Que era la San Sebastián, y van a partir en Concepción. Entonces hay una oportunidad que, si la dejas pasar, te la van a ganar. Entonces me escuchó y que iba a ser difícil, y no pasó nada. Deben haber pasado, no sé, dos semanas, y me llama un gallo que se llama Cristián Larroulet: “Soy amigo de Joaquín Lavín, entiendo que trabajaste en el DUOC y que estás trabajando en la San Sebastián, ¿cómo va eso?”. Le dije que hacía recién una semana había terminado mi relación con ellos.

CS: Claro, que era algo acotado la puesta en marcha.

AM: Sí, yo no era empleado de ellos, era freelance y era la venta de un proyecto, porque ambos eran ingenieros comerciales, yo era ingeniero civil industrial, pero la universidad era muy chica para tanto administrador. Entonces, Cristián me dice ‘mira, me interesa conversar contigo’.

Y Cristián me dice ‘tú conoces a Joaquín y como te conoce se inhabilitó y estamos viendo también la idea de poner una universidad que se llamaría Universidad del Desarrollo en Concepción, y estarían Joaquín, estaría Ernesto Silva, Federico Valdés y yo, entonces estamos buscando a alguien que nos ayude en este proyecto y como tú acabas de hacer lo mismo en Concepción, si tendrías interés de entrevistarte, de conocerte y ver si podemos llegar a un acuerdo para hacer lo mismo’. Y tuvimos una conversación, nos conocimos y Cristián dijo ‘OK, ¿cuándo puedes partir?’. Hoy. Ya, démosle, y empezamos la Universidad con Cristián Larroulet.

CS: ¿Pudo haber sido a fines del 89?

AM: Fines del 89, yo te diría que por septiembre del 89. Entonces nos dividimos el trabajo, porque Cristián se encargó de la parte de los estatutos, ahí contrató una empresa que se llamaba ASES para que hiciera los estatutos y ya lo había hecho con otras instituciones, porque teníamos poco tiempo, porque había aires de que podía cambiar la ley a fines de año, entonces se cerraba la ventana y había que entrar antes de que se cerrara la ventana. Se hicieron los estatutos y yo me encargué mientras tanto de lo clave, que era tener un edificio donde funcionar, básicamente los últimos dos meses, mes y medio en realidad me dediqué a buscar un edificio, una casa que estuviera bien, bien ubicada y encontré una casa en la calle Trinitarias, que era una casona grande, donde habían estado los juzgados de policía local de la Municipalidad de Concepción, que se habían ido, y que estaba en muy malas condiciones, muy maltratada, y el dueño muy fregado, era un señor que tenía varias fuentes de soda en Concepción, no me puedo acordar cómo se llama, pero lo sé, y con él tuvimos varias conversaciones, era un tipo bien fregado, le gusta estrujar y no cierran nunca; le dije que estábamos interesados en esto y no cerraba, dilataba. Entonces ya se había decidido la fecha para comunicar a la opinión pública que se abría una nueva universidad en Concepción, una universidad privada que iba a partir, y habían viajado todos los socios fundadores: estaban Ernesto Silva, Federico Valdés... se me había olvidado Carlos Alberto Délano también, Joaquín Lavín y Cristián Larroulet.

Cité a este señor a unas oficinas que nos habían prestado y ahí me acuerdo que estaba Ernesto Silva, puede haber estado Federico Valdés, Carlos Alberto Délano pudo haber estado adentro y afuera estaban Cristián Larroulet y Joaquín. Y no sé por qué me acuerdo desde fuera, no desde dentro, y estaban todos los periodistas, porque como eran conocidos tenían convocatoria con los medios, estaban

los periodistas sentados y ellos haciendo tiempo afuera, conversando con los periodistas de cualquier cosa, porque todavía no se cerraba, no se cerrada.

CS: Todavía no tenían edificio.

AM: No teníamos edificio..., perdón, estábamos en otra oficina, pero no teníamos cerrado el arriendo, entonces la primera pregunta que nos hacen los periodistas era ¿dónde van a funcionar? No sabemos, y nos iban a hacer bolsa.

CS: O sea, se precipitaron un poco al citar a la prensa.

AM: Sí, yo creo que sí. Y resulta que ellos estaban en una sala de reuniones con puerta de vidrio, con una cortina me acuerdo, y de repente se abre la puerta de vidrio con la cortina y sale una mano con un dedo para arriba, como diciendo 'estamos cerrados', y ahí la miramos y empezó la conferencia de prensa y se soltó la bomba. Yo creo que eso nunca nos perdonaron en la San Sebastián, porque venían así y nosotros salimos primero comunicacionalmente, les ganamos el quién vive. Yo creo que se quedaron dormidos al final, creo que trabajaron mucho, tal vez desde el punto de vista organizativo estaban más avanzados que nosotros, pero salieron después. Bueno, ese fue el primer edificio que tuvo la Universidad del Desarrollo en Concepción, una casona en Trinitaria 180, una casona blanca. Después teníamos la casa, los estatutos, la carrera, entonces teníamos que hacer ejercicios arriba y abajo, el flujo, e Ingeniería Comercial caía de cajón, todos eran ingenieros comerciales, salvo yo, y Federico que era ingeniero civil, todos eran ingenieros comerciales, entonces se decidió que iba a ser la única carrera el primer año, además por la premura, iba a ser Ingeniería Comercial, todos tenían experiencia, todos habían sido académicos de la Católica y de distintas universidades, así que sabían de las mallas, de los programas, todo, y se repartieron los cursos; ahí me acuerdo que estaba Ernesto Silva, que hacía el curso de administración junto conmigo, en el fondo el curso lo hacía Ernesto y yo hacía la mitad de las clases, porque él me entregaba todo escrito, era súper ordenado; Joaquín Lavín hacía un curso de economía, Federico Valdés que hacía un curso de noticias, de actualidad noticiosa del país.

CS: Actualidad económica.

AM: Actualidad económica se llamaba, y dos profesoras de matemáticas. Joaquín tenía una ventaja en Concepción: que era el único que era conocido en Concepción y era validado en Concepción, era él, porque había sido cuatro o cinco años decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Concepción, entonces cuando fue decano él cambió el esquema habitual de las clases que había y empezó a traer profesores de Santiago, y eso fue un vuelco en la Universidad de Concepción, tanto, que mucha gente salió en esa época, y dijeron que había sido la mejor época de la escuela, entonces Joaquín siendo decano al principio era hacer lo mismo que hizo en la Universidad de Concepción, entonces desde el minuto uno nos ganamos la confianza del mercado, de los empresarios, de los principales ejecutivos, y eso fue clave. Entonces esa fue la primera carrera, algunos profesores fueron la María Teresa Erpelding, profesora de matemáticas.

CS: ¿Cómo es el apellido?

AM: Erpelding, Rina Naveas, que era profesora de matemáticas, Ernesto Silva, Federico Valdés, Joaquín Lavín, Cristián Larroulet. Después, algunos de los primeros empleados de ese edificio, aparte que yo fui el primero, fue Bernardita Ramírez, que era secretaria; Manuel Mora...

CS: Que sigue hasta hoy...

AM: Sigue como secretaria en Concepción; Manuel Mora que era auxiliar y entiendo que hace muchos años es chofer de Tur Bus; Luis Aguilera, que fue auxiliar también, que hoy es ingeniero civil; la Universidad le dio todas las facilidades, incluso trabajó jornada reducida y mientras trabajaba en las noches estudiaba en la Universidad del Bío-Bío Ingeniería Civil, y en una empresa constructora se dedica a eso; Joaquín Araneda, que fue nuestro primer encargado de computación, histórico, que debe haber tenido seis u ocho computadores, y Rodrigo Bascuñán, que llegó a trabajar como contador, ese era nuestro primer equipo base, creo que hay una bibliotecaria que se llama Paula Pinochet que estuvo dos o tres años con nosotros y después se fue. Una de las cosas que me llamaron la atención de este tiempo fue, no sé cómo llamarlo, la misión que tenían todos de este proyecto, y fuera de pensar que era un negocio, un emprendimiento, una innovación, sino que era la gran posibilidad de formar a los jóvenes de Chile. De verdad, yo trabajé más de 20 años y nunca había nada de enriquecerse con esto, solo recibió sueldo el que trabajaba y el que tenía un cargo, y creo que eso nunca se ha perdido, que es formar a la juventud de Chile, y me enorgullece haber trabajado en este proyecto. Otro de los temas aquí es la disciplina presupuestaria: efectivamente, al principio no fue fácil, porque teníamos muchas necesidades de todo, desde arreglar más, crecer más, mejores profesores, de todo teníamos necesidades, pero siempre estuvo la disciplina presupuestaria, se crece lo que se puede financiar. No es que hubiera aporte de capital a cada rato de los socios, no, lo que crecíamos era lo que gastábamos.

CS: Crecimiento orgánico.

AM: Absolutamente. Y con algunas personalidades como Federico Valdés y Ernesto Silva, que eran secos para los números, era difícil no lograrlo, si había que hacer sacrificios se hacían, y eso se ha mantenido siempre en el tiempo, característico de esta Universidad. Yo creo que ha dado tranquilidad y sustentado el crecimiento, no hay riesgos. También me gustaría comentar la llegada de algunos decanos, como Eduardo Fernández Flores, que fue el primer decano de la Facultad de Derecho; Eduardo en ese tiempo era director de muchas empresas importantes en Santiago, no me acuerdo nombres, había estado en isapres, AFPs y ahora era socio de PriceWaterhouse, era un gallo que sabía mucho, muy simpático, enganchó perfecto con el equipo, era un señor que jugaba a la pelota toda la vida y la oficina que tenía era muy modesta, para él y para los demás que vinieron después estaba a la altura de su categoría, nadie tenía oficina a su altura en ese momento; no era precario, era modesto y era muy simpático. Después don Arturo Fontaine, me acuerdo mucho de él, en Periodismo fue el primer decano que tuvimos y había sido director de El Mercurio, un señor muy elegante, muy formal, si hubiera visto la oficina que tenía se le habría caído el pelo, porque la oficina de don Arturo era la mitad de la cocina de la casa antigua, obviamente habíamos sacado los muebles, habíamos pintado, lo más pobre que hay, don Arturo era siempre muy

simpático, nunca una mala cara, una ironía, nada, él sabía que esto iba creciendo, que estábamos partiendo. Después algunas primeras construcciones, me acuerdo que después de Trinitaria 180 empezamos a crecer, había más carreras, entonces empezamos a arrendar casas cerca, algunas, otras no tan cerca, tuvimos algunos arriendos temporales, pero sería necesario tener algo más corporativo, más grande, porque la proyección iba creciendo geométricamente. Entonces empezamos a buscar algunas de las propiedades, dónde comprar propiedades, y ahí podríamos comprar propiedades, la idea era comprar con crédito, que era lo único a lo que teníamos acceso; además, en esa época no teníamos mucho acceso a crédito, porque éramos una fundación privada sin fines de lucro, no era como prestarle plata a la Fundación Las Rosas, el banco decía 'si tú no me vas a pagar ¿quién me va a pagar?'. Yo creo que más de alguna vez los socios fundadores tuvieron que poner el aval, porque el gallo decía que si no me pagan la Universidad no la puedo embargar, porque la mitad de mis clientes tienen alumnos en esa Universidad, tienen sus hijos allá, entonces si no me pagas y yo voy y cierro la Universidad, ellos van a venir al banco y me van a decir 'me llevo todas mis cosas del banco porque estás fregando a mi hijo y no me conviene por ningún lado'. Algunas veces nos pidieron aval, pero muchas veces los bancos confiaron en nosotros, sobre todo la calidad de profesionales que teníamos.

CS: Y tenías un rol importante ahí, porque eras vicerrector económico, todas las negociaciones con los bancos.

AM: Todo eso. Una cosa que me llama la atención con el trabajo con el equipo y que trabajábamos muy bien: nunca nadie me preguntó en cuántos bancos teníamos cuentas corrientes ni cuántas líneas de crédito; una vez le decía a Ernesto Silva llevo 'cinco o seis años trabajando con ustedes y nunca me han preguntado cómo opero'.

CS: Confianza total.

AM: Entonces decía que por lo menos podríamos tener una doble firma para los cheques y me decía por qué, porque es más seguro y tienes razón, sería bueno, pero veamos más adelante y por ahora sigue firmando tú, siempre decía lo mismo, y terminé firmando todo el tiempo yo. Otra cosa que te puedo contar... Ah, me falta Arquitectura. Arquitectura es simpático, porque se decidió abrir la carrera de Arquitectura y necesitábamos un arquitecto que fuera bueno, conocido, serio, respetado en Concepción.

CS: Para decano.

AM: Para decano. Entonces empecé a buscar entre todos los arquitectos y me recomendaron una lista y los fui descartando, entonces llegué a Víctor Lobos. Entonces le comenté a Ernesto Silva el ejercicio que había hecho y anda a hablar con Víctor Lobos, explícale de qué se trata y fui a hablar con Víctor. Víctor recién venía llegando de Estados Unidos después de muchos años allá y me miró y me dijo estás loco, yo me fui de la Universidad del Bío-Bío y tengo que devolverles tanto tiempo, como pagar la beca, y dije ningún problema, nosotros te la pagamos. Es difícil pensar en Trinitaria 180 como una universidad en esa época, porque no existían los otros edificios, pero esto era una universidad y te miraban diciendo proyecto de universidad, en cambio ellos estaban en universidades consolidadas, donde todo estaba funcionando, y Víctor me negó. Entonces volví a hablar con Ernesto Silva, y que me fue mal, y me dijo tales y cuales

cosas, entonces me decía si le decimos esta y otra cosa, y me dijo anda de nuevo, esperamos dos o tres días. Y volví, y le volví a decir a Ernesto que me dijo que no, y así deben haber sido unas dos o tres veces hasta que Ernesto dijo 'voy yo', entonces vino a Concepción y pidió una entrevista con él, y le dijo que bueno.

CS: Y ganaron el primer decano de Arquitectura.

AM: Sí. Me acuerdo que en esa época llevamos muchos empresarios a Concepción, muchos ejecutivos de Santiago a charlas, todos los días había alguien, porque era la forma de diferenciarnos de las otras universidades. Me acuerdo que fui al aeropuerto a buscar a alguno, en esa época eran tan chicos que los podíamos ir a buscar, y les mostré la casa y les dije: 'Esta es la Universidad del Desarrollo', y se quedó mirando y dijo 'esto es una casita no más', eso era como si te hubieran pegado un combo en la guata. Bueno, ahí está la casita. Otra característica de los inicios, y que ahora no trabajo en la Universidad del Desarrollo, fueron los viajes y los hoteles.

CS: La primera etapa intensiva.

AM: La primera etapa intensiva, los viajes, en esa época éramos los mejores clientes de las líneas aéreas, no había nadie en Concepción que viajara tanto como los de la Universidad del Desarrollo.

CS: Claro, porque varios de los fundadores vivían en Santiago y viajaban a Concepción.

AM: Viajaban todas las semanas, viajaban los profesores; Federico Valdés viajaba dos veces a la semana; Ernesto viajaba una, todos viajaban una vez a la semana, y algunos aprovechaban de quedarse en la tarde y tenían una charla para ejecutivos o con la prensa o comer con profesores o con alumnos y al otro día irse temprano en la mañana, y una vez un profesor me dijo que deberían tener un hotel, porque he calculado y deberías tener un hotel, súper buena idea, no se me había ocurrido, hagamos una cosa: tú hazte un hotel y yo te mando todos los profesores y te aseguro la demanda, y se me queda mirando como no sabiendo nada de hotel, además, tengo profesores que reclaman porque el profesor anterior fumó en la pieza, otro que en la pieza de al lado hay televisor alto, que el ascensor no lo deja dormir, que le gusta el piso, la calle... en fin, me basta lidiar con estas cosas, si quieres hacerlo, uno cree que es llegar y acostarse, y no, eso es respecto a los hoteles. Ah, y el último decano es Odontología.

CS: Último que quieres mencionar.

AM: Último que quiero mencionar, que me tocó participar un poco más, e hicimos un poco el mismo ejercicio que con Víctor, con Luis Vicentela, que también buscamos, descartamos hasta llegar a él, fuimos a hablar con él y se decía en ese tiempo que Luis iba a llegar a ser decano de la Facultad de Odontología de la Universidad de Concepción.

CS: Él en ese momento estaba en la Universidad de Concepción.

AM: Sí, era profesor, venía llegando de afuera, creo que de Europa, y yo fui un par de veces a hablar con él, le planteé algunas cosas, no me dio respuesta, pero creo que Ernesto Silva terminó reuniéndose un par de veces con él y cerraron, y Luis se vino a trabajar con nosotros. Bueno, eso en cuanto a algunos decanos de los que me acuerdo.

CS: Bueno, Luis Vicentela sigue hasta el día de hoy.

AM: Después: aterrizaje en Santiago, cómo la Universidad del Desarrollo aterriza en Santiago. Bueno, en este tiempo en Concepción había pocas universidades: estaban las tradicionales, la Universidad Federico Santa María, la Universidad del Bío-Bío y la Universidad de Concepción, esas tres universidades tradicionales de toda la vida en Concepción... Ah, y la Católica de la Santísima, y había salido la Universidad del Desarrollo y a la colita, casi respirándonos, la Universidad San Sebastián. Entonces empezamos a crecer y nos fue bastante bien, a la Universidad del Desarrollo le iba bastante bien, teníamos el liderazgo en varias carreras del mercado, teníamos la clase ejecutiva y los empresarios nos preferían para poner a sus hijos; los cursos de posgrado y capacitación eran nuestros, pero siempre existía el riesgo de que llegaran universidades grandes de Santiago, como la Andrés Bello y otras, la Diego Portales, y que llegaran a instalarse en Concepción, entonces esa era una preocupación que había. Me acuerdo que un día llegó Ernesto Silva y nos reunió en la sala de reuniones de la rectoría, me acuerdo que estaba Sergio Hernández, yo, y no me acuerdo quiénes más estaban en la mesa.

CS: Sergio Hernández era...

AM: Vicerrector académico en esa época, pero yo diría que estaban los más relevantes de esa época, no me acuerdo quiénes son, no tengo la imagen gráfica. Y Ernesto nos dice que están viendo la posibilidad de abrir una sede en Santiago, pero era un riesgo potencial, porque nadie lo veía inminente, no me acuerdo si era pensamos o pienso, que sería bueno abrir una sede en Santiago, para lo cual hemos estado viendo una universidad que se llama Universidad de Las Condes, que tiene unas instalaciones en el Cantagallo, la verdad de las cosas es que no es una buena universidad, debe tener como 1.400 alumnos, entonces quería contarles y preguntarles qué es lo que piensa cada uno de ustedes. Fue genial, porque ahí empezamos a hablar, no me acuerdo el orden, pero empezó a preguntarle a cada uno y dijo 'no, no se puede. Por último sí, pero esa universidad no', porque era la guinda de la torta, pero esa universidad era penca, como que además nos iba a ensuciar. Dijimos no, y todos fuimos así, no, no, no, no, Sergio le dijo no y yo también dije que no, entonces Ernesto Silva nos queda mirando a todos y nos dice 'ya, vamos a abrir en Santiago', nos miramos y nos reímos todos.

CS: Y todos se la jugaron.

AM: Y ahí estábamos fritos, nos pescaron y nos embarcaron, y ahí con la visión del tiempo debo reconocer que tenía razón, el error habría sido no venirse a Santiago, eso se lo reconozco y que quede grabado. Todos los detalles...

CS: Todos los detalles que quiera.

AM: Voy a hablar de Ernesto Silva. De ahí debe haber pasado una semana, me imagino que Ernesto debe haber tenido algunas conversaciones con los antiguos dueños de la Universidad de Las Condes, y la mayoría de ellos estaba relacionada con Carabineros y parte de la familia del general Mendoza, que había estado en la junta de gobierno, entonces a ellos les había estado yendo mal unos tres o cuatro años y la universidad venía mal económicamente, tenían muy malos alumnos, estaba muy mal administrada la universidad, debe haber habido seis directores en el consejo superior de esa universidad, y estaban a punto de ser comprados por un grupo de autoridades de la DC, tanto que tenían que firmar cinco o seis de este lado la escritura de cesión de puestos en el consejo, ya habían firmado tres, estaba bien encaminada y estaban listos, y algunos de los consejeros antiguos se negaban, porque en esa época parece que el Ministerio de Educación estaba en manos de la DC o el ministro era DC, entonces ellos sentían que de alguna forma que habían sido guiados por la gente del ministerio para entregar la universidad.

CS: Entonces no estaban muy cómodos.

AM: Para nada cómodos. Entonces Ernesto me llama y me dice 'logré que aguantaran la firma y me abrieran una ventana para que nosotros podamos conversar y revisar la universidad y tomar una decisión, y a lo mejor mejorar la oferta que está haciendo esta gente'. Ok, pero hay pocas probabilidades, porque esto va bien avanzado, entonces Ernesto me dice 'Álvaro, si vamos a comprar esta empresa, lo primero que necesitamos es un due dilligence, saber qué es esta empresa que estamos comprando'.

CS: Revisarla completa.

AM: Revisarla completa. Entonces me dice ¿la puedes revisar? Yo pensé que íbamos a contratar un due dilligence en alguna parte, PriceWaterhouse, me dijo que no hay tiempo para eso y, además, tiene que ser gente que conozca de universidades, hay que saber dónde mirar para que hagan un buen diagnóstico. Entonces ya, ¿cuánto tiempo requerirías tú para revisar esta cuestión? me preguntó Ernesto Silva a mí; yo estaba en Concepción, todo esto era por teléfono, él estaba en Santiago y yo en Concepción, y le digo 'Ernesto, mira, yo creo que si me permites llevarme a todo mi equipo de vicerrectoría, los asistentes, los contadores a Santiago durante dos semanas yo te puedo dar una opinión más o menos cierta de lo que es la universidad, porque tengo gente que sabe'. Y Ernesto me dijo 'ya, déjame pensarlo', y me cortó. Deben haber pasado dos horas y me vuelve a llamar, tengo menos tiempo, ¿cuánto tiempo tenemos? Una semana, la mitad del tiempo. Entonces mantengo lo que te dije anteriormente, de llevar a todo mi equipo, además de los abogados para revisar la parte legal y en una semana alcanzo a revisar los ingresos de alumnos, repeticiones, stock de alumnos, ver si hay alguna deuda, la cosa tributaria, yo diría esas tres cosas: ingresos, tributario y el stock de alumnos, eso lo alcanzo a revisar y me llevo un batallón de gente, porque había que revisar uno por uno si este alumno existe o no, porque está en papel pero en la realidad no. Entonces Ernesto Silva me vuelve a decir que tenía tres días, me redujeron de dos semanas a una y lo que pudiera hacer en tres días y mañana tienes que venirte a Santiago con toda tu gente, no tenemos tiempo. Pero hay una variable más, ¿cuál? No tenemos plata, preguntó cuánta plata tenemos y le contesté que no tenemos plata; estamos creciendo y consumíamos lo justo.

AM: Bueno, yo le dije a Ernesto que no teníamos plata y se quedó callado, esos silencios que hacía por teléfono, como procesando, y

uno sabía que tenía que quedarse piola porque estaba procesando. Ya, ¿cómo podemos obtener plata? me dijo Ernesto; tenemos líneas de crédito, ¿cuánto tenemos en líneas de crédito? Cálculo mental rápido: mil millones; no tenemos mil millones, tenemos líneas de crédito por mil millones ¿qué es lo que va a pasar, Ernesto? Voy a ir al banco, creo que eran como tres bancos, voy al banco a decir que tenemos una línea de crédito por 400 millones y no tengo plata en la cuenta corriente, me llevo los 400 millones y se va a morir de pánico el ejecutivo y antes de llevártelos ¿por qué no me actualizas el estado financiero, las proyecciones, una proyección a cinco años para saber si voy a recuperar esos 400 millones? Y eso me puede pasar en todos los bancos.

CS: Que no te pongan problema.

AM: Claro, tengo plata, pero si a uno le avisas, te dicen que traigas la última liquidación de sueldo, y ahí se enredan. No estamos robando, es una buena iniciativa, giramos la plata con un cheque y no le contamos nada a nadie, los ejecutivos se van a enterar al otro día cuando la plata haya volado. Vi cuáles eran los saldos de las líneas de crédito que teníamos y giré todas las platas y me las llevé a otro banco distinto, donde no tenía línea de crédito, un banco que ocupábamos poco. Y llamo al otro día a Ernesto y le digo 'Ernesto, ya tengo los mil millones disponibles en otro banco', tienes la plata y partimos con mi gente, partimos con los contadores...

CS: Bien increíble que todo el equipo haya estado disponible para partir a Santiago de un día a otro.

AM: Me acuerdo que los cité a todos ese día y les dije 'sé que tienen familia, que los niños, la señora, pero les voy a pedir esto, no sé si van a poder dormir en el hotel, pero estamos a punto de comprar una universidad en Santiago, necesitamos revisarla y necesito que se vengán conmigo, son mi gente de confianza, sé que conocen la pega y lo que hay que medir'. Todos me miraron y me dijeron 'ya, jefe, vamos' y todos se subieron al barco. Y llegamos a Santiago y ahí nos pusimos en contacto con las autoridades que había en ese minuto de la Universidad de Las Condes y que el contador de allá se conecte, necesito saber los ingresos y la parte tributaria. Después me acuerdo que Valentina Tapia, no sé si trabaja acá todavía.

CS: Sí, está encargada de Recursos Humanos.

AM: Bueno, la Valentina me hizo todo el levantamiento de alumnos, contar a todos los alumnos y saber si existen, porque si ese gallo hace tres años que no viene a clases no está en el listado, si se matriculó este año, después puse a otro, no me acuerdo a quién, a revisar la morosidad, porque podríamos tener 1.400 alumnos y que los 1.400 alumnos no hayan pagado nada, y nos pusimos de cabeza a revisar eso y finalmente vimos cuántos alumnos tenía, descubrimos la morosidad que tenían, descubrimos una bicicleta tributaria que tenían, descubrimos que un socio le había robado plata al otro socio, pero ¿qué es lo que nos permitió saber esta información? Toda esta información nos permitió ajustar el precio, que hay estas contingencias y les explicamos las contingencias a los socios antiguos y se quedaron de una pieza, impactados de estas cosas que habíamos descubierto, con los antecedentes sobre la mesa y se llegó a un acuerdo y firmaron rápidamente con nosotros. Se logró comprar...

CS: Los inmuebles.

AM: Se compró toda la universidad, en el fondo, se pagó por la universidad y los inmuebles en realidad, y además cedieron el control de la universidad. Me puedo equivocar, pero en ese tiempo tenía un orden de 1.400 alumnos, al tiro se corrieron como 400 alumnos cuando supieron que venía la Universidad del Desarrollo, abandonaron, y ver otra universidad, porque de aquí no vamos a salir y como mil iban a seguir, pero creo que fueron menos, de los mil que quedaban podrían haber quedado 400.

Yo me acuerdo que tuvimos que hacer una reducción bien drástica de personal, no me acuerdo si eran alrededor de 70 personas que tuvimos que desvincular de la universidad, porque tenían pocos alumnos y mucho personal; me acuerdo que uno de los socios antiguos me dijo 'se están equivocando, va a quedar la crema, no tenemos personal para administrar esta universidad', y yo tranquilo, tenemos experiencia en esto. Se les pagó todo a los que se iban yendo, se les pagó bien, a los proveedores también, y me acuerdo que esta misma persona, no me acuerdo ahora cómo se llama, se me acercó porque quedó como vicerrector de relaciones internacionales, se quedó como seis meses después, se me acercó a los seis meses y me dijo 'vengo a pedirle disculpas'. ¿Por qué? Porque han pasado seis meses y me doy cuenta de que lo que te dije al principio, que estabas metiendo la pata, me he dado cuenta que en la universidad no ha pasado nada, sino que está funcionando mucho mejor de lo que había funcionado nunca, ya sé por qué nos fue mal a nosotros. Nos llevamos muy bien con ellos; eso es con el tema de la llegada a Santiago.

CS: ¿Y ahí tuviste que empezar a viajar?

AM: No solamente yo, sino que todos empezamos a viajar entre Santiago y Concepción, porque al principio estábamos uno o dos días y todos viajábamos, los de Santiago seguían viajando a Concepción, porque teníamos otra universidad en Concepción, y los de Concepción empezaron a viajar a Santiago. Aquí también fuimos los mejores clientes de varios hoteles, porque éramos muchos, yo debo haber estado viajando unos 12 años, generalmente era una vez a la semana que uno viajaba dos o tres días y si era necesario viajábamos dos veces, ya nos peinábamos con los trámites del aeropuerto.

CS: Viajeros totales.

AM: Sí. Bueno, cuando tomamos el control vimos lo que era la Universidad de Las Condes y vimos que la Universidad de Las Condes no servía para nada: una de las cosas que nos llamó la atención con la Valentina cuando hicimos el estudio, eran tantos alumnos y le faltaban en el ejercicio los alumnos eliminados por motivos académicos, y volvía y decía no hay.

CS: No eliminaban.

AM: Es que no me cuadra, tienen que eliminar a alguien por motivos académicos, y fui a hablar con el vicerrector académico de que tiene que haber alumnos eliminados por motivos académicos, pocos, pero tiene que haber, y me dijo no hay; ¿por qué no hay? Cada vez

que un alumno cae en causal de eliminación se eleva una solicitud de apelación y se la aceptamos, entonces vuelve a ingresar. Entonces llegamos a la conclusión de que lo único que había que hacer era hacer un cierre ordenado de la Universidad de Las Condes, y eso se hizo: se hizo el cierre ordenado, se regularizó a los alumnos que había y se entregaron todos los archivadores con todos los registros como manda la ley al Ministerio de Educación.

CS: Se dio la posibilidad a los que querían seguir con la UDD.

AM: Sí, que terminaran en la Universidad del Desarrollo, no fueron muchos, fueron como 400. Y ese es el origen del campus Cantagallo de la Universidad del Desarrollo; eso debe haber sido el 99, sí, ahí fue cuando pasó todo eso. Bueno, te iba a contar del campus San Carlos de Apoquindo, que yo te diría que acá quiero hacer un reconocimiento: yo creo que profesionalmente soy la experiencia de haber trabajado con este grupo de personas, haber trabajado 20 años con Ernesto Silva, que era catete a morirse, pero era súper leal; con Federico Valdés, que era seco para los números, asertivo, te perseguía y te hacía sufrir, pero buen amigo; Joaquín Lavín, que era muy creativo, tenía muy buen trato; con Cristián Larroulet, que era un tipo capísimo, pero uno le decía no por tal motivo y no te discutía; Carlos Alberto Délano, que a él le gustaba esto de las construcciones, y cuando hacíamos construcciones de por qué no hacemos esto, porque no tenemos plata. Haber trabajado con esta gente que son exitosos en sus respectivos campos profesionales a uno lo marca, entonces uno se siente un hijo profesionalmente de ellos; por ejemplo me acordé de esto porque una vez mi mujer me lo dijo y ahí caí: aprendí a pisar como lo hacían ellos. Un día estábamos en el Cantagallo y llega Carlos Alberto Délano y dice que hay unos señores que están vendiendo unos terrenos en San Carlos de Apoquindo, el campus de Cantagallo es un poco chico y deberíamos ver la posibilidad de comprarlos. Y me acuerdo que se vieron los planos y todas las cosas y se decidió comprarlos, yo diría 2/3 de ese terreno, porque no teníamos financiamiento, tomando todo con deuda, no había ninguno de estos que fuera rico, salvo Carlos Alberto Délano, pero su plata la tenía aparte, no la tenía para nosotros, entonces se compró con crédito y se empezó a desarrollar el proyecto del campus San Carlos de Apoquindo, y el resto del terreno, que era un tercio más...

CS: Perdón, que ahora se llama Campus Ernesto Silva.

AM: Campus Rector Ernesto Silva. Y como no nos dio el fuelle lo compró Carlos Alberto Délano, lo compró él y le puso una pandereta, lo que es el sector norte del campus hoy, y en el futuro se los voy a vender a ustedes, porque lo van a necesitar y va a ser un buen negocio para mí; no sé si dijo lo del buen negocio, en fin, que no nos iba a regalar plata, voy a venderlo a la misma cantidad de UF que lo compré, yo creo que esa era la intención, y la verdad de las cosas, viniendo a este campus, la Universidad lo tiene lleno de instalaciones ya: tiene canchas, casino, laboratorios, así fue, y lo llena de orgullo a uno. Este campus me tocó construirlo a mí. Respecto de este campus, me acuerdo, cosa curiosa...

CS: Tomar decisiones de arquitectura, de construcción.

AM: Todo. Por ejemplo, en este campus trabajaba en la Escuela de Arquitectura y trabajaban Cristián Boza y Víctor Lobos, entonces

se decidió contratar a Cristián Boza y Víctor Lobos, y trabajaban los dos, y Cristián decía 'se me ocurrió hacer esta cosa' y Cristián postergaba a Víctor y molestábamos a Víctor diciendo que los edificios eran de Cristián Boza. Se fueron diseñando y construyendo rápidamente, no se hizo todo en una etapa, pero me acuerdo que había una fecha en que esto tenía que estar terminado, porque las clases comenzaban, soy malo para las fechas.

CS: Yo diría que el 2004.

AM: Entonces estábamos terminando a mataballo, y me acuerdo que vino Carlos Alberto Délano a darse una vuelta y me dice que aquí podríamos hacer tal cosa, siempre tuvo la idea de hacer una fuente de agua debajo del edificio de aulas y vale, no sé, 3.000 UF, muy cara, no, pero sí voy a definir los colores de las salas, hay una sala en el edificio de aulas que se pintaron azules, amarillas, no me acuerdo de qué otro color, y eso fue idea de él y dijo 'me da lo mismo lo que digan los arquitectos, la sala de hormigón es muy fome, así que este muro píntamelo aquí y acá'. Y después el techo del edificio de aulas era más alto y estaban todos los equipos de aire acondicionado encima y se veían de afuera, y no puede ser así, porque es muy feo, entonces ¿qué podemos hacer? Bajar el techo y ponerlos dentro del edificio; el techo ya está hecho, pero no importa, no puede quedar así. Entonces yo me acuerdo que fui a hablar con Ernesto Silva y Ernesto podía controlar un poco a Carlos Alberto, pero ya me está pidiendo hacer tal y cual cosa que va a salir más caro, entonces me queda mirando que no hay nada que hacer, hazle caso. Entonces paramos ahí e hicimos todo eso, quedó mucho mejor. Y había que inaugurar el campus, entonces, por ejemplo, tenía a mi gente cinco días seguidos y al final dormían en sacos de dormir en una sala; nunca les prohibí, pero nunca se fueron a su casa, cinco días ahí.

CS: ¿Y qué es lo que estaban haciendo?

AM: Supervisando que la constructora fuera rápido, que no se quedara parada, entonces teníamos un batallón de gente que se quedaba a dormir ahí, porque teníamos turno de día y de noche, y el turno de la noche andaba al tres y al cuatro, entonces estábamos encima del turno de la noche apurando.

CS: Súper leal tu equipo.

AM: Tenía una persona que estuvo cinco días y no fue a su casa ni para ducharse. Y se acercaba la fecha de inicio de clases y la inauguración, me acuerdo que no estaba listo, entonces Ernesto Silva nos cita a una reunión a Sergio Hernández y a mí y dice que está preocupado por el tema de la fecha de inauguración del campus y que tal vez debíamos postergar, estábamos llenos de maestros, un desastre. Y le pregunta qué opina a Sergio Hernández, 'no, Ernesto, tienes razón, olvídalo, nos vamos a demorar un mes más, no llegamos'. Y me pregunta a mí y le digo llegamos.

CS: Bien jugado.

AM: Entonces ves cómo está afuera y vamos a poner presión, vamos a trabajar turno de día y noche, vamos a terminar. ¿Pero de verdad vas a terminar? Sí, te lo doy firmado. Entonces mantenemos la fecha. A Ernesto le gustaba eso que uno se jugara, pura pasión, que uno se inmolará por sus objetivos, pero también había que ser inteligente, y efectivamente lo logramos: llegamos a la fecha y entregamos los edificios en la fecha. Faltaban muchos detallitos, una ampolleta aquí y allá, pero nada. Eso es lo...

CS: Los principales recuerdos.

AM: ¿Te puedo decir otra cosa que me acabo de acordar?

CS: Sí, por supuesto.

AM: Otra de las propiedades que compramos acá en Santiago para la Universidad del Desarrollo fue al lado del campus Cantagallo de la Universidad de Las Condes, al lado oriente había un restaurante kosher que lo compramos para hacer un taller de Arquitectura. Fue súper curioso, porque necesitábamos propiedades y fui a hablar con ellos y los restaurantes kosher los administraban rabinos, entonces había dos rabinos con la barba larga, eran como bien ortodoxos y hablaban como los rabinos, como judíos rabinos, y como que no me pescaban, era su forma de negociar: Como que te pescan y no te pescan. Fui unas cuatro veces hasta que al final llegamos a un precio para que ellos vendieran la propiedad; en el camino me explicaron por qué trabajaban ahí, por qué era kosher y nos hicimos amigos de ellos, que tiene que ver con la pureza de los alimentos, que tiene que ser certificado por un rabino que no hay contaminación, etc. con otros elementos que son prohibidos para ellos, entonces me acuerdo que para algo necesitábamos un lápiz, para anotar algo, tenía un papel en un bolsillo pero no lápiz, miro a uno de los rabinos, tampoco tenía lápiz y el tercero tenía uno en el bolsillo de la camisa, entonces le miro el lápiz y se mira él y se queda tal cual.

CS: No te pasaba el lápiz.

AM: No, yo quería el lápiz, pero no me lo pasaba y se me queda mirando serio y le digo si me presta el lápiz y me queda mirando y me dice 'te lo arriendo'. O es chiste o me dan ganas de pegarte, y era un lápiz Bic ordinario, y todo esto en un tono muy serio y se larga a reír y mira al otro judío y dice 'qué buen judío soy', se muere de la risa y me pasa el lápiz, te lo voy a prestar. Y ahí cerramos el negocio con ellos y se compró la propiedad.

CS: Perfecto. Mirando para atrás, has dicho montones de cosas, reflexiones, has compartido recuerdos, pero ¿qué han sido para ti todos estos años de trabajo en la UDD, qué significa?

AM: Una gran oportunidad, yo creo que es un regalo del cielo, de verdad. Una gran oportunidad trabajar con Joaquín, ver sus luces y sombras, llegué a conocerlo muy bien, lo mismo con Cristián, que son gallos excepcionales, humanamente excepcionales y ojalá que ellos no escuchen esta grabación. Nunca una mala palabra con ellos, muy humanos, cariñosos, cercanos. Yo me acuerdo de un

cura que nos atendió un tiempo en Concepción, el padre James, Michael Hartley, que era un legionario de Cristo y una vez me dijo él '¿sabes? En esta Universidad la amabilidad raya en la caridad, es impresionante'. En verdad nos esforzábamos por ser bien cercanos, con nuestro personal auxiliar fue lo mismo, yo me acuerdo haber barrido con ellos, ordenado sillas con ellos, siempre fueron a nuestras comidas, siempre fue lo mismo. Yo creo que con Federico Valdés, a Federico todo el mundo le tenía miedo, yo creo que tuve un par de roscas fuertes con Federico, yo creo que quería matarme y yo también, pero salimos adelante y lo estimo mucho, es un gallo más frío, racional, seco para los números, era el terror de los números, llegaba a las reuniones de directorio con X columnas e Y filas, encendías el computador y Federico decía está mala. No está mala, Federico, está hecha en Excel, y sumas y estás destruido, cómo no me di cuenta. Y Ernesto era respetado por todos, no había nadie que le levantara la voz, Ernesto tenía la facilidad que los interrogaba, porque decía que había algo que no me quieres decir y lo sacaba, entonces cuando teníamos alguna cosa que hacer y no queríamos que Ernesto se enterara no les decíamos a los cercanos de él, porque si les decíamos a los cercanos de él se iba a enterar, porque tenía esa cosa de que te miraba a los ojos y sabía si algo no andaba bien, mejor ni cruzarse. Me acuerdo también que Ernesto Silva era tan ejecutivo que entrabas a su oficina y no te sentabas, entrabas, te parabas, tal y cual cosa y listo.

CS: No había tiempo.

AM: Era muy cariñoso. Me acuerdo de una reunión de directorio de la Universidad donde estaban todos al principio, que fue dura porque habíamos tenido pérdidas que no esperábamos tener y me acuerdo que estaba choreadísimo y me echaba toda la culpa a mí, y cada vez como que iba cruzando los brazos más arriba y se empezaba a poner rojo, y me acuerdo que Federico, Cristián, Joaquín, como que todos empezaron a alejar las sillas, entonces todos ponían atención, pero nadie se atrevía a interrumpirlo. Y yo me acuerdo que yo lo miraba a Ernesto y decía, y lo único que se me ocurría a mí era 'yo no estoy para esto', porque me agredía, entonces mientras hablaba empecé a ordenar los papeles y me voy, los metí en mi maletín, y me queda mirando y se queda callado. Me mira y me apunta con el dedo 'es la última vez', 'ok, la última vez', como la última vez que me traes malas noticias. Pero aunque fue el minuto y la sangre sube, pero cero rencor; de verdad los echo mucho de menos a todos, sé que no están trabajando juntos, la vida los ha llevado por otros lados. Yo creo que fue un tiempo muy bueno de haber trabajado con cada uno de ellos, y es curioso que se llevaban bien entre ellos y eran súper distintos, ninguno pisaba al otro.

CS: Y para cerrar, ¿algún mensaje que te gustaría darle a la UDD en su aniversario N° 30?

AM: Sí, que no pierdan lo del principio, eso que los fundadores querían al principio: de ser una universidad, no sé si chica en número de alumnos, chica en cercanía con sus alumnos, sus empleados y formativa de los jóvenes, no solo darles un título profesional, sino que también formar a los jóvenes. No sé, al almuerzo cada uno se juntaba con un grupo distinto de alumnos, y no te imaginas el valor para los alumnos el sentarse con las autoridades, gallos conocidos y famosos, y hablar de tú a tú, eso es muy formativo para los alumnos, yo diría que esa es la clave y se mantiene hoy en día. Así que felicitaciones y feliz aniversario.