

Entrevista a

Carlos Eugenio Lavín

Investigadora:

MCS: María Cristina Silva.

Fecha: 23 de Octubre del año 2020

CEL: Mi nombre es Carlos Eugenio Lavín, yo nací en Santiago el año 42, estudié en el Saint George's College hasta lo que en esa época se llamaba el tercero de humanidades, lo que equivale hoy día a primero medio... primero medio ¿no? O segundo medio, no sé, primero yo creo. Después de eso fui a la Escuela Naval, estuve en la Escuela Naval y de ahí salí porque no seguí la carrera, y entré a estudiar a la Universidad Católica; al principio pensé que tenía que estudiar Ingeniería, porque en la Escuela Naval tenía muy buena preparación en matemáticas, y entré en realidad a Ingeniería en la Católica, estuve un año, entre que no me fue muy bien y no me interesaba mucho, empecé a buscar por otros lados y llegué por esas cosas casi de azar, porque un amigo mío me dijo 'fíjate que la carrera de Ingeniería Comercial está cambiando mucho, porque acaban de hacer un pacto con la Universidad de Chicago y los mejores alumnos han ido a formarse allá y están volviendo como profesores' y en Chile es una visión nueva, los economistas prácticamente son de la época de las cavernas o no existen. Bueno, y por ese lado la verdad que partí para allá, me acuerdo que me entrevistó Pablo Barahona, que después fue ministro de Economía y qué sé yo, y ahí partí, la verdad que sin saber mucho qué es lo que estaba estudiando, porque en mi casa no se hablaba de negocios, o sea, por una razón muy sencilla: porque mis padres eran separados desde que era muy chico, entonces yo vivía con mi mamá y lo último que le interesaba a mi mamá eran los negocios, entonces para mí era un mundo bastante curioso, e incluso me chocó al principio cuando las primeras clases de Economía de este Homos económico que pensaba en su conveniencia y era lo contrario a lo que me habían enseñado en el colegio, pero al final me recibí y fui un tiempo a España, porque la familia mía tenía una empresa que todavía existe, Papeleras del Pacífico, que era una papelería chica que estaba partiendo, pero que todo su know how estaba en España, entonces como yo pensaba trabajar ahí me fui para allá y estuve tres o cuatro meses metido en una fábrica en el País Vasco y volví, pero al poco tiempo no me entusiasmó demasiado el tema de la papelería y empecé a buscar por el lado de mis antiguos profesores de Economía, y de ahí caí donde uno de los mejores profesores que tuve, que fue Manuel Cruzat, y él fue el que me contrató por primera vez en una compañía de seguros, y ahí partí haciendo toda la carrera que he hecho de ahí para adelante: primero fue como ejecutivo 10 años, en todo lo que es tema de compañía de seguros de vida generales que ya existía, después formamos con otra gente la compañía de seguros de vida, después hicimos de las primeras isapres que hubo en Chile, que fue Cruz Blanca, después hicimos ProVida, todo eso dentro del Grupo Cruzat, que duró como unos 10 años, del año 75 al año 85 diría yo, y ahí vino la gran crisis del 82-83, donde todo el grupo se desarmó, fue intervenido; en fin, fueron muy malos momentos, pero de repente de los malos momentos aparecen las cosas buenas, tuvimos una oportunidad que creo fue única, que se da una vez en la vida, que fue que la compañía de seguros generales, que había sido vendida a unos gringos, que era el Bankers Trust, había sido vendida casi como un apéndice de la compañía de seguros de vida, entonces por reglamentación ellos no podían tener una compañía de seguros de vida y otra de generales, y bueno, la que a ellos de verdad les interesaba era la de vida, y la de generales era

una compañía chica para los estándares de ellos, para nosotros era una cosa gigantesca. En fin, un cuento un poco largo, pero al final logramos hacernos con la compañía, la compramos, por supuesto que sin un peso, todo esto fue fruto de deudas y de... en fin, no te quiero latear con el cuento, pero el caso es que la compramos y el año 86 partió el Grupo Penta, tan mentado, y entronca bien pronto con la Universidad del Desarrollo; la Universidad del Desarrollo partió el año 89, y en fin, yo creo que el resto de la historia todo el mundo la conoce, lo que fue el Grupo Penta, lo bueno, lo malo.

MCS: Gracias Carlos Eugenio por su presentación, muy interesante su trayectoria: usted era un empresario que ya llevaba varios años de experiencia, primero como ejecutivo y después en el área empresarial cuando se sumó al proyecto de la UDD, ¿cómo se dio esa decisión, qué recuerdos tiene de ese momento?

CEL: Mira, nosotros con el “Choclo” Déllano hemos sido socios toda la vida, habíamos partido esta cosa que terminó siendo el Grupo Penta, que en ese minuto era una compañía de seguros no más, incluso no se llamaba así, se llamaba Consorcio General de Seguros. Y bueno, se dio el hecho de que el “Choclo” era muy amigo y, además, con cuñado con Ernesto Silva, y Ernesto Silva... creo que si hay que ponerle un nombre a la Universidad, hay que ponerle Ernesto Silva, porque era una persona con una capacidad de hacer cosas impresionantes, no solo para pensarlas, sino que también las hacía, entonces... Y el “Choclo”, fuera de ser su con cuñado y amigo le tenía mucha admiración, y a través de él lo conocí yo, y obviamente que me di cuenta rápidamente del tonelaje que tenía, además físico, era gordo y grande.

Bueno, y él había formado un grupo en el cual estaban Cristián Larroulet, que era una persona que había trabajado en el gobierno; Ernesto, a su vez, había trabajado en el gobierno, pero Larroulet había estado en la parte de ODEPLAN, que era muy importante en este momento; también estaba ahí Joaquín Lavín por alguna razón, porque estuvo metido en todos estos cuentos, un poco UDI verdad la cosa, y bueno, ¿quién más estaba? Federico Valdés y Hernán Büchi, que por supuesto también es un pilar súper importante, porque para nosotros el que estuviera Hernán Büchi, que había sido un exitoso ministro de Hacienda, era una marca, aparte de su capacidad personal, lo poníamos en los primeros avisos, como diciendo que esta es la universidad de Hernán Büchi.

Bueno, y esto fue muy rápido, porque cuando terminó el gobierno militar, el año 89, salió esta ley de las universidades privadas, pero como que nosotros alcanzamos a entrar en el último huequito que quedaba, que era Concepción, y entramos a Concepción porque quedaba este hueco. Y se partió de la nada, o sea, yo me acuerdo que era una casita, cuando se abrió la Universidad tenía 100 alumnos, que ya era hartito para un primer año, pero 100 alumnos, y era una casita en una esquina en una calle en Concepción, y los profesores eran importantes: Ernesto, Cristián Larroulet, Joaquín también iba y tenían que volar desde Santiago todas las semanas para ir a dar clases y qué sé yo, era una cuestión hecha a pulso; a nosotros, con el “Choclo”, nos llevaban de repente como charlistas para contar cómo uno se hacía empresario, teníamos que inventar cuentos y qué sé yo, ponerle un poco de color a la historia, y ahí partió. Ahora, el porqué nos fuimos involucrando, yo creo que fue... fuera del interés propio de tener una universidad, que era casi una locura, fue porque en un momento dado la Universidad necesitó una sede en Concepción, entonces había que construir una sede, y nosotros ya habíamos partido con una compañía de seguros de vida, y la compañía de seguros de vida dentro de sus inversiones puede tener

inversiones inmobiliarias, y dijimos 'pucha, ningún banco le va a prestar a una universidad que está naciendo para construir un edificio, que si la universidad capota no va a servir para nada,' está hecho para hacer clases, no tiene las suficientes piezas ni suficientes baños ni el living, nada, sirve solo para eso.

Entonces, bueno, como le teníamos mucha fe al proyecto, entonces nosotros dijimos 'ya, nosotros la financiamos,' y por ahí partió el cuento, que es divertido, a mí me da risa, cuando se puso en duda todo este tema años después de la universidad privada, no, lo que pasa es que se hacen ricos a través de cobrar la plata por los inmobiliarios; nada más ajeno, lo que pasa es que necesitan lo inmobiliario y alguien tenía que hacer los inmobiliarios y obviamente esos inmobiliarios se le arrendaban a la Universidad, pero por lo menos yo nunca pensé en mi vida que esto iba a ser un negocio, no como otros que pensaban que sí, sinceramente fijate que yo no. Nunca lo vi así, siempre lo vi más bien como una obra en beneficio de las ideas que nosotros defendíamos, que son ideas libertarias, de corte más bien liberal, economías de mercado, esas cosas que hoy en día también están en duda. Pero bueno, en ese momento eran muy importantes.

MCS: Precisamente por ese tema le quería preguntar. Además de las personas que estaban en el proyecto, ¿qué más lo motivó a unirse a esta iniciativa? Ahora justo usted me estaba diciendo de promover ciertas ideas en la sociedad, ¿algo más que lo motivó a participar?

CEL: Mira, es que yo siempre he creído que la educación es la clave de los países, porque al final las personas son la clave: me motiva el tema de la educación, por mí me habría metido en muchos más temas de educación, de parvulario a universitario, pero claro, los espacios que te dan en este país son cada día menos, incluso en esa época no eran tan amplios.

MCS: Para participar como empresario.

CEL: En proyectos educativos, claro. Y además siempre existía esta idea de que con la educación no se puede ganar plata, todas estas cosas que existen en el subconsciente de gran parte de los chilenos de que ciertas cosas tienen que ser gratis, que pague Moya. Era demasiado importante el formar gente que pudiera hacer las mismas cosas que podría haber hecho uno: ser empresario, tener ideas de ser independientes, de pensar por sí mismos, no como antes, que tenías dos opciones: una que era el 5% de los chilenos que era entrar a la universidad, entre los que yo tuve la suerte de entrar, y el otro 95% los que tenían suerte se empleaban en un banco y de ahí para abajo.

MCS: ¿Y cuál era la visión que tenían, la visión común en relación a la formación de los jóvenes?

CEL: Mira, yo creo que todas las personas que te he nombrado tenían una formación económica común; teníamos, o sea, que básicamente la teoría libremercadista, utilitarista en el buen sentido de la palabra, porque el utilitarismo es mal entendido, se cree que el utilitarismo es algo en beneficio solo propio, no, va en beneficio de la sociedad, pero guardando la independencia y la libertad de

las personas. Yo, personalmente, si me hubieran dado a elegir, creo que lo último que habría sido es ser... ponte tú, empleado público como se entendía antes, en el sentido de que era una carrera que tú entrabas y empezabas a subir grado por grado, fue una de las razones de por qué no seguí de marino, ¿qué pasa si sigo de marino? Bueno, voy a estar dos años de subteniente, cuatro de capitán de corbeta y de ahí para arriba, entonces esa vida así, como quien dice planificada de antemano, yo la encuentro poco atractiva, hay otra gente que la encuentra atractiva, pero a mí no me parece, y creo que es más entretenido formar gente con iniciativa, ojalá que se le ocurran cosas nuevas, y si tú les das oportunidades yo tengo la muy buena experiencia con haber trabajado con mucha gente en mi vida, y la gente cuando tú les das alas rinde una brutalidad; en cambio, cuando estás encima de ellos controlando todo el día se frustran y hacen poco.

MCS: Perfecto. La otra vez que conversamos me decía que usted consideraba que el hombre estaba hecho de inteligencia y voluntad, y si eso está acompañado de una buena formación técnica, ahí la persona despega. No sé si quisiera desarrollar algo más de esa idea.

CEL: Sí, mira, yo lo pondría tal vez en otro orden: yo creo que lo más importante es la voluntad. Ahora, si eso va acompañado de cualidades que no son de decisión propia, porque si tú eres más o menos inteligente está más o menos programado, más o menos, porque tampoco es todo, porque en la medida en que tú te educas más te vas poniendo más inteligente. Pero claro, yo creo que la persistencia y la voluntad es lo más importante junto al optimismo, porque también tienes que tratar de ir encontrando los lugares donde tú puedas ir creando valor, no me refiero solo a valor monetario, sino que a esto de crear valor por ejemplo en la universidad. En la medida en que tú tienes voluntad y tienes una perspicacia para poder encontrar dónde está el valor, el resto es mucho trabajo, mucha persistencia, no darse por vencido, porque la vida tiene valles y tiene cumbres y hay momentos duros, entonces si tú tienes una buena formación eso es clave, la capacidad de resiliencia se forma también a través de la educación, y eso a partir de chico; yo agradezco mucho a mis padres que eran estrictos, en los momentos estrictos, pero buenas personas, nunca me dijeron 'tienes la vida regalada' ni mucho menos, entonces siempre como que tenía una presión de que tenía que hacer las cosas por mi cuenta, pero presión en el buen sentido. Eso es lo que yo he tratado de transmitirles a mis hijos y ojalá transmitirlo a la Universidad y qué sé yo, en los lugares a los que uno tiene acceso o puede influir.

MCS: Usted nos contaba que en la etapa inicial usted iba con Carlos Alberto Délano a la sede de Concepción a hacer algunas charlas.

CEL: Sí.

MCS: ¿Qué recuerdos tiene de eso?

CEL: Bueno, uno de partida tiene su orgullo, entonces me acuerdo que nos pusieron nota de quiénes eran los mejores charlistas, del 1 a 7, y a mí me pusieron un 5.

MCS: No quedó contento.

CEL: No me gustó el 5, pero nadie tiene 7. Pero nada, lo que uno trataba de transmitir ahí era la experiencia propia; me acuerdo, por ejemplo, yo hice en esa época unos PowerPoint que eran muy primitivos, pero era toda una historia entre la diferencia de estrategia y la táctica, tomarlo como una guerra, con submarinos, destroyers, para hacerlo un poco más ameno y entretenido, pero siempre pensaban un poco lo mismo, porque los cabros jóvenes que están ahí les interesa una brutalidad eso: cómo llegar, cómo encontraste la oportunidad, por qué te fue bien, y uno tiene que decirles 'mira, hay la perseverancia, la voluntad y la suerte'.

MCS: Así es. Oiga, usted y Carlos Alberto Délano tenían mucha experiencia en venta, ¿cómo cree usted que eso ayudó al proyecto de la Universidad del Desarrollo?

CEL: Mira, la verdad es que teníamos experiencia en formar empresas más que en ventas, las empresas, por supuesto, tienen que vender, Carlos Alberto era gerente de Marketing, de ventas, era su especialidad digamos, yo era gerente general, así que era un poquito más amplia mi experiencia en el sentido de formar empresas, y me tocó la suerte de que Chile en esa época era muy chico y todas las empresas eran chicas y todos teníamos que partir prácticamente de cero, entonces para nosotros no fue un trauma esto de empezar en una universidad de cero, porque era otra empresa más. En ese sentido yo creo que sirvió hartito ese espíritu que... aparte que hubo un ambiente que fue muy agradable, eso fue muy importante, porque claro, si tú estás luchando no solo contra las propias dificultades de la función que estás haciendo, sino que encima tienes oposición política o qué sé yo, o que te están molestando el Estado, la supervisión, qué sé yo, ahí la cosa se vuelve mucho más complicada.

MCS: ¿Qué momento usted recuerda de la historia de la UDD que haya sido significativo o momentos más de uno?

CEL: Bueno, el primer momento es el de los 100 alumnos el año 90; fijate que el año 93 inauguramos el campus de Concepción, ese es un momento importante, porque ahí como que la cosa agarró pinta de universidad y ya no era la casita de la esquina...

MCS: Los 100 alumnos fue la primera admisión, el primer proceso de admisión con la carrera de Ingeniería Comercial.

CEL: Exactamente, claro. Y después te diría que mi primer gran salto adelante fue la venida a Santiago el año 99, que esa fue una aventura importante, porque era como cambiarle la escala y no teníamos nada nuevo, porque no había edificio, no había nada, arrendamos un edificio que no me acuerdo de quién era el edificio, pero era bastante ad hoc para hacer una universidad, porque era en Las Condes, un poquito más arriba de Francisco de Asís, que todavía está ahí, y eso fue muy importante, porque fue... no sé, al poco tiempo esta pequeña Universidad que tenía 100 alumnos, a los dos o tres años de estar en Santiago tenía 10.000, entonces la escala era absolutamente otra, era súper importante. Y después te diría que otro gran salto fue la alianza con la Clínica Alemana y la Fundación Hospital Alemán, que ahí se hizo la Escuela de Medicina, que eso era como ponerse pantalones largos, que hasta ahora siempre habíamos partido por lo que se llamaban las clases de pizarrón, que eran muy criticadas esto que las universidades privadas tenían puras clases de pizarrón, porque claro, no teníamos plata para hacer investigación; es barato contratar a un profesor que instalar un laboratorio industrial o de medicina o lo que sea. Entonces fue muy importante ese salto, porque nos permitió... Una universidad

que tiene una Escuela de Medicina en Chile la miran con un poquito más de respeto, y yo te diría que esos son los tres momentos más importantes: el primer salto y el segundo gran salto y de ahí en adelante la cosa ha andado... bueno, la inauguración del Campus Oriente es importante, porque ese también es otro hito, San Carlos de Apoquindo, porque... no sé, es un edificio moderno; la imagen es muy importante en todo, hasta cuando vas al banco: si el banco es una caseta en una esquina no parece tan sólido.

MCS: Claro. Vamos momento por momento: la llegada a Santiago, hubo muchas personas que se opusieron en un principio, ¿cuál fue su postura cuando se planteó venirse a la capital?

CEL: Mira, yo tengo una cualidad y un defecto, digamos, es cualidad y defecto a la vez: me gustan las cosas grandes, entonces no le tuve ningún miedo la verdad; todo lo que he hecho en mi vida, empresas y ese tipo de cosas, siempre le he buscado tamaños, creo que el tamaño es lo que te da la solidez y la capacidad de gastar en gente más capacitada, entonces el hecho de crecer y de tener un proyecto de 10.000 alumnos, que era en ese momento, no me parecía una cosa tan loca; te vuelvo a repetir que también los ambientes país son importantes: cuando tú ves un país que va como vino Chile los últimos 30 años... los últimos 25 años, ya, pero durante muchos años y con un camino trazado, que las reglas no te van a cambiar, tú te atreves a grandes cosas; ahora, si te empiezan a poner palitos en el camino como pasa ahora... difícil.

CEL: O sea, hoy día no lo haría por ningún motivo. Imagínate con todas las opiniones que existen en contra de eso.

MCS: Y en relación a la alianza con la Clínica Alemana para la formación de la Facultad de Medicina, ¿qué recuerdos tiene de los primeros contactos, qué nos puede contar de eso?

CEL: Mi recuerdo es que el que partió con esta idea fue Ernesto, para variar. Ernesto era un tipo de una energía tan increíble, te voy a contar anécdotas anteriores a esa primero: cuando recién partimos era como que había que hacer alianzas con universidades externas un poco para tener también una chapa, para darle prestigio. Y no sé, de repente uno estaba con Ernesto un día domingo y te decía 'mira, esta semana no voy a estar'. '¿Y para dónde vas?'. 'Mira, el lunes tengo una entrevista en la Universidad de Edimburgo'. '¿Cómo? ¿Mañana?'. 'Sí, pero de ahí me voy a la de Glasgow, que me queda al lado, y después voy a pasar a París, porque quiero ir a ver no sé qué cosa en la Sorbonne y de ahí a Heidelberg, y voy a volver por Nueva York a ver si alcanzo a visitar a mis amigos de Chicago', cosas que tú decías no pueden ser ciertas, pero eran las capacidades y energía de Ernesto Silva. Entonces con esa misma capacidad y energía él se puso en esa locura, ahí demostramos la locura que era la alianza con la Clínica Alemana, que era la clínica privada más prestigiosa de Chile, y estos gallos obviamente que sería algo espectacular, pero era como el sueño del pibe; incluso, en esa época me acuerdo que yo era director de la Clínica Las Condes, porque Vida Tres tenía el 10% de la Clínica Las Condes en ese momento; me acuerdo que estuve conversando con los de la Clínica Las Condes, pero no tenía la estructura de la Clínica Alemana, y la Clínica Las Condes fue hecha por médicos, entonces había muchos socios y era difícil ponerlos de acuerdo, después yo creo que se arrepintieron harto de no haber entrado en el cuento, pero Ernesto se las arregló no sé por dónde para entrar a la Clínica Alemana y los convenció, no me preguntes cómo, pero el caso es que lo hizo y fue fantástico, nadie podía estar en desacuerdo.

MCS: Y entiendo que se generaron relaciones interpersonales muy sólidas entre los fundadores de la UDD y los líderes de la Clínica Alemana, y luego la Corporación Chileno-Alemana de Beneficencia.

CEL: Sí, entraron al directorio, entonces ya pasó a ser una... ya no una idea que a seis gallos se les había ocurrido, y después entraron ellos, y bueno, después se produjo cuando vino toda esta cuestión del lucro y toda la historia, decretamos transformar todo esto en una corporación sin fines de lucro, entonces ahí entre la Clínica Alemana y nosotros en Penta les compramos a todos los particulares digamos, que tenían acciones de esto, y esas acciones las donamos a una fundación, que es la corporación dueña de la Universidad hoy. Ese fue un momento súper importante también, que esto también pasó a ser ya una cuestión, una corporación llamémosla más impersonal, y que espero dure muchos años.

MCS: Y la apertura del campus acá en San Carlos de Apoquindo, que ahora se llama Rector Ernesto Silva Bafalluy, ¿qué recuerdos tiene de ese momento, de la construcción, qué rol jugaron ustedes con Carlos Alberto Délano?

CEL: Mira, el “Choclo” es un arquitecto frustrado y se metió bastante, mucho más que yo la verdad. Pero se hizo de a poco eso, lo que tú ves hoy día, pero hicimos un poquito concepto de marketing: primero hagamos un frontis bien encachado y después vamos construyendo para atrás, y así se hizo. Bueno, y estuvo metido Cristián Boza y también Lobos, el de la universidad...

MCS: Víctor Lobos.

CEL: Víctor Lobos. Y salió re bonito, yo encuentro que es un edificio estupendo.

MCS: Sí, muy bonito.

CEL: Y la idea es que también fuera una cosa moderna, ahí hubo una pequeña discusión, porque nuestra competencia en mente siempre era la Universidad de los Andes, que es una cosa como señorial, un poco más tipo europeo, y nosotros siempre en la comparación con estos gallos, que tienen donaciones ilimitadas, nosotros no, entonces tenemos que competir en otra cancha: si ellos hacen una cuestión medieval, nosotros hagamos una bien moderna, si le ponen oro por fuera, nosotros ponemos cobrecito más sencillo, era todo un poco así. Pero salió estupendo, y lo que se está construyendo ahora es cada día más importante; yo cuando paso por ahí la verdad es que no lo creo, son de esas cosas que tú... es fantástico lo que tiene la naturaleza humana, cuando tú eliges bien a la gente y el proyecto es bueno, empiezas a desarrollar algo que ya no te pertenece, tú estás en la historia por allá lejos, este gallo estuvo metido un día en la fundación, pero la verdad es que tiene vida propia, es un animal absolutamente distinto. Bueno, además que ahora nosotros no estamos en la...

MCS: En el Consejo Directivo.

CEL: En el Consejo, pero por razones distintas, por toda la pelotera del caso Penta, nosotros renunciamos motu proprio, era hacerle un mal favor a la Universidad estar sentados.

MCS: Y si usted recuerda toda su etapa en el Consejo Directivo, ¿cuál cree usted que fue su principal contribución?

CEL: No sé si tanto, porque...

MCS: Está claro que sí.

CEL: Lo que pasa es que yo no estaba metido en el día a día, uno lo que aporta son criterios generales, experiencias, ciertas orientaciones, por qué no tenemos cierta carrera o esta otra, hay una interacción, te están diciendo no te metas en esta carrera porque la Universidad no la va a poder financiar, por decirte algo. Por ejemplo, dentística, costó una brutalidad meterse, porque estaba la cosa entre que daba y no daba, incluso se hizo una clínica re grande y al principio la clínica no funcionaba, todas las cosas tienen su dificultad. Pero bueno, como te digo, es toda la interacción que uno tiene con los que estaban de verdad metidos, obviamente Ernesto que era el rector, Federico, esos eran los que estaban en el día a día; Cristián Larroulet también estaba metido en el día a día, que era decano de Ingeniería Comercial en su época, y nosotros tratábamos de colaborar al máximo en lo que se pudiera hacer, pero no estábamos metidos en el currículum de las carreras, en el detalle no, de repente dar una idea de por qué no hacemos estas cosas.

MCS: ¿Y cuáles han sido los indicadores que usted ha mirado con más detención en relación a la Universidad?

CEL: Bueno, en la Universidad lo que teníamos era una fijación por estar en el ranking de una revista que se llamaba...

MCS: América Economía.

CEL: América Economía, exactamente, que daba un ranking de todas las universidades de América Latina y las clasifica, entonces estos rankings son metodologías predeterminadas: por ejemplo, para ser primeros tienen que tener que todos los profesores de la universidad sean doctores, entonces nosotros obviamente sabíamos que en ese momento no teníamos ni un doctor, no porque no quisiéramos, sino porque no había plata para pagarlo. Entonces en lo que sí teníamos experiencia todos los que estábamos ahí era experiencia empresarial, lo que es emprender, hacer empresas, y afortunadamente esta revista tenía un ranking paralelo... no paralelo, sino que adicional junto con el ranking general, uno especial que eran universidades que fomentaran el emprendimiento, y nosotros siempre estábamos en la punta, primeros, segundos, por ahí, entonces siempre estábamos preocupados de cumplir todos los requisitos que ese ranking exigía, porque sabíamos que en el otro ranking no íbamos a poder competir, por ejemplo, con la Universidad Católica, no porque creyéramos que éramos menos sino porque no teníamos el dinero que tienen estas universidades para contratar este tipo de superestrellas o qué sé yo. Bueno, eso ha cambiado, hoy en día está más pareja la cosa, pero al principio no.

MCS: Claro, era más difícil al principio. Y todos los procesos de acreditación. ¿Tienerecuernos de esa etapa?

CEL: Sí. Mira, nosotros dentro de esta idea libertaria que teníamos no nos gustaban para nada estos procesos de acreditación, esa es la verdad, porque estimábamos que nos iban a cortar alas, en el sentido de que tú dependes de instancias estatales, que en general te van imponiendo determinadas restricciones, tanto en los currículum de estudio como en las cosas más increíbles: qué tipo de instalaciones tienes que tener; en fin, te van poniendo palitos que tú a lo mejor no encuentras importantes, pero que igual tienes que cumplirlos, entonces al principio las comisiones de acreditación... no sé, nosotros decíamos habrá que hacerlo, pero la verdad es que teníamos poquito respeto: si cumplíamos, cumplíamos. Y bueno, siempre se discutió, después cuando vino el tema de si nos sumábamos a la gratuidad o no, que eso es bastante reciente, nunca quisimos por la misma historia, porque ahí la previsión fue perfecta, es justo lo que les está pasando a las universidades que se metieron ahí, universidades privadas estoy hablando, ahora no hay presupuesto, resulta que las carreras son más caras de lo que dice el Fisco y empieza la discusión, y al final te vas a meter en temas políticos y te van a presionar por aquí y por allá: mientras más libre sea una universidad... Uno de los sueños que yo siempre he tenido es que ojalá uno pudiera hacer en Chile una universidad con fundaciones sólidas, fundaciones con capital, como en Estados Unidos, que es una cosa impresionante, porque uno siempre piensa de que todos estos fondos que forman los americanos son porque las empresas les donaron, pero no es así, a veces es así: una empresa, por ejemplo, puede donar un edificio a una universidad, pero los fondos... yo me llevé una sorpresa bien grande una vez que fui a Wharton, que era la Universidad de Pennsylvania, una de las escuelas de Economía más prestigiosas de Estados Unidos; nosotros íbamos por otra cosa, pero nos convidó uno de los vicerrectores, y como yo estaba interesado en el tema le empecé a preguntar cómo es el financiamiento, las donaciones, entonces le dije que me diera una idea de cuánto reciben ustedes, me dijo 'mira, unos US\$ 400 millones al año', al año.

MCS: En donaciones.

CEL: En donaciones, entonces yo como buen chileno le dije 'claro, lo que debe haber aquí es incentivo a las empresas, descontar impuestos', no, el 80% de las donaciones son de exestudiantes.

MCS: Impresionante.

CEL: Impresionante. Entonces ojalá algún día en Chile, que lo veo difícil por la mentalidad nuestra, porque aquí uno tiene que depender del Estado, si tú das plata a una institución privada te miran feo, pero yo creo que se puede hacer, o sea, con el tiempo.

MCS: Pero le tiene fe a esa la iniciativa, a ese proyecto.

CEL: Yo siempre lo he dicho y me miran con cara de loco, que este gallo es de otro país, pero yo creo que se puede. Lo que pasa es que hay que hacer una organización ad hoc para que no lleguen solas las donaciones, tienes que tener una organización y eso a lo mejor es una inversión inicial, es otra empresa casi.

MCS: Claro. ¿Y qué talentos y habilidades tuyas cree usted que ha podido desplegar en este proyecto?

CEL: Mira, yo creo que más que nada, como te dije al principio, considero que lo que más he aportado es en ser financista de este proyecto, esa es la verdad; ahora, mucho entusiasmo y todo lo demás, si me dices cuál es la parte más útil, por supuesto que esa.

MCS: Es muy relevante, fundamental.

CEL: Tampoco hay que hacer pensar a la gente que sacó la plata del bolsillo, lo que pasa es que a uno se le ocurren cosas para financiar cómo hacerlo, con compañías de seguros, con bancos, con este y con el otro, en eso creo que hemos jugado un papel importante.

MCS: Muy bien. ¿Y cómo ve a la UDD en 30 años más? ¿Cómo se la imagina?

CEL: Difícil, habría que partir por Chile en 30 años. O sea, cómo me gustaría verla, mejor dicho.

MCS: Bueno, cómo le gustaría verla.

CEL: Me gustaría verla tal como te digo: como una universidad que no haya perdido su independencia económica, porque si pierde su independencia económica pierde toda la independencia a la larga, y que se pueda financiar ojalá con fondos de sus propios exalumnos y de la gente que le va a deber a la Universidad por su formación, eso es lo que me gustaría.

MCS: Y si pudiera darles un mensaje a los alumnos de la UDD en este aniversario 30, ¿qué le gustaría decirles?

CEL: Fíjate que la última vez que me preguntaron eso, lo dije, y la niña que me estaba entrevistando me dijo '¿no se le ocurre nada más interesante que decir?'

MCS: No, aquí todo lo encontramos interesante.

CEL: Y el mensaje era bien simple: normalmente, cuando uno entra a la universidad es muy poca la gente que sabe en qué va a terminar, uno entra siendo muy joven, sin conocer el mundo, y se va encontrando sorpresas en el camino, en la universidad como en la vida, y a mí el único ánimo que me gustaría darles es decirles 'mira, todo lo que uno quiere hacer y persiste en hacerlo al final resulta, no dejarse caer al primer obstáculo o tirar la carrera porque te sacaste un 1 en una prueba', no, después vendrán los 7 siempre que le pongan pino.

MCS: Pero es un muy buen mensaje, muy importante para la juventud.

CEL: O sea, yo creo que es básico, porque la inseguridad, al menos la que yo tuve al entrar a la universidad, era tremenda, o sea, a los 18 años la verdad es que uno no sabe mucho ni siquiera cuáles son sus propias capacidades, pero al final se va adquiriendo en la vida la capacidad, ya no necesitas ser un genio: al final ese es el mensaje. Hay mucha gente en que se da al revés, eso pasa mucho, yo he tenido compañeros de curso que eran brillantes, mucho más brillantes que yo y no pasó nada, les faltó esa otra parte que es la decisión, la perseverancia, el que te guste lo que estás haciendo.

MCS: Eso es muy importante. Y si tuviera que darle un mensaje a la institución, más allá de los estudiantes, ¿qué le gustaría decirle a la UDD?

CEL: A la UDD, que lo siga haciendo tan bien como hasta ahora y que se ponga metas altas, eso es otra cosa fundamental: eso vale para la UDD y vale para las personas, si tú te pones metas bajas vas a llegar bajo, si tú te pones metas altas vas a llegar alto, entonces nunca tienes que tener metas bajas, siempre lo que tú puedes, un poquito más, y cuando llegues a eso otro poco más.

MCS: Es bien desafiante, pero es motivante, estimulante a la vez.

CL: Es que la vida desafiante es la importante y lo entretenido, lo demás es una lata.

MCS: Carlos Eugenio, si pudiera nombrar a personas que han sido relevantes para usted en este proyecto ¿a quiénes mencionaría?

CEL: Bueno, como te había dicho antes, en primer lugar, sin Ernesto Silva no hay Universidad: el líder, el fundador, la máquina potente que hay atrás. A continuación te diría que sin Hernán Büchi en la partida no había chapa, o sea, clave Hernán Büchi, porque la gente le tenía mucha admiración, entonces si está Hernán Büchi ahí significa que esta cosa va en serio. Después estaba Cristián, Cristián ya tenía un prestigio...

MCS: Cristián Larroulet.

CEL: Cristián Larroulet, claro, tenía un prestigio, había estado en ODEPLAN, había sido director de ODEPLAN, no era un personaje público en ese momento, pero yo sí lo conocía, y Joaquín, que es bueno para inventar cosas, tú ves que ha hecho hasta llover artificialmente, pero era un personaje muy activo, también era un grupo muy bueno, cada uno con sus características. Federico partió como el segundo de Ernesto, entonces uno siempre lo veía como una dupla, en el sentido de que Ernesto era como el líder y Federico era como el que aterrizaba las cosas por su mismo carácter, es una persona también muy emprendedora, no sé si sabías que él tenía la concesión de vender maní en los estadios cuando era joven, si al gallo se le ocurren cosas. Y bueno, tú ves todo lo que hizo en la Universidad de Chile, es un organizador nato. Yo no lo conocía, Federico era el único de ellos que yo no conocía, lo conocí ahí después, sin duda que ha sido clave, a los otros sí los conocía a todos. Y bueno, al “Choclo” lo había dejado para el final, es mi socio, pero

también tiene un empuje salvaje, le gusta meterle y hacer cosas, tiene mucha fuerza.

MCS: ¿Hay algo más que le gustaría decir, alguna reflexión, alguna idea que le gustaría destacar?

CEL: Mira, una cosa que no he mencionado, que es bien importante, es la importancia que ha ido adquiriendo la Universidad del Desarrollo en la opinión pública a través de sus estudios de opinión y sus encuestas, cosas que ya tienen un prestigio, es una cosa conocida que las encuestas de la Universidad son buenas, y eso es un mérito importante, porque te da prestigio como una institución seria y que está metida en lo que es el interés público. Yo creo que juega un papel importantísimo la Universidad del Desarrollo que debería ser cada día más importante, que tal vez me faltó en la definición de futuro: que sea cada vez más influyente en todos los valores de la sociedad, en los valores que uno defiende, sobre todo que ahora están tan amenazados.

MCS: Si pudiera mencionar esos valores.

CEL: Mira, los valores de la libertad del individuo, del mérito propio, de no esperar todo de una organización estatal que nadie sabe quién es y para quién trabaja, creo que ha sido lo que nos ha inspirado a todos, o sea, no somos socialdemócratas, aunque uno de los socios se transformó.