

Entrevista a

Joaquín Lavín

Investigadora:

LD: Loreto Daza

Fecha: 10 de Octubre del Año 2020

JL: Soy Joaquín Lavín, soy ingeniero comercial, economista, uno de los fundadores de la Universidad del Desarrollo y también fui el primer decano de la Facultad de Economía y Negocios, de la FEN.

LD: Yo entiendo que usted fue uno de los primeros en idear este proyecto, de soñar una universidad. ¿Cómo fue?

JL: Bueno, creo que son varias circunstancias que se juntaron. Una cosa es que en general, en mi caso, y también en el caso de varios de los otros fundadores, somos profesores universitarios, fuimos por muchos años profesores, en mi caso, tanto de la Universidad Católica, hacía la clase de Introducción a la Economía I durante muchos, muchos años en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica, y también hice clases muchos años en la Facultad de Periodismo de la Universidad Católica, pero siempre este curso de Introducción a la Economía o también después Economía Chilena, y también clases en la Universidad de Chile. Entonces nos gustaba mucho, a mí en lo personal y en general a varios del grupo de fundadores, nos gustaba mucho la universidad, hacer clases en la universidad, comunicar, formar personas. En mi caso personal, también había, y esto es una pequeña anécdota, había sido director durante varios años, casi ocho años, y fundador del cuerpo de Economía y Negocios de El Mercurio; yo entré a trabajar a El Mercurio el día 1 de junio de 1981, que fue el mismo día exactamente que partió Economía y Negocios, y posteriormente pasé a ser el editor de ese cuerpo económico, que con el tiempo adquirió mucha importancia, y la anécdota es que justamente la Facultad de Economía, de la cual yo fui su primer decano, se llama Facultad de Economía y Negocios por eso, porque los otros fundadores me dijeron 'eso, tú fuiste editor ocho años del Economía y Negocios, esta es la Facultad de Economía y Negocios'. Hablamos de otros tiempos de la economía chilena, cuando todavía los negocios estaban recién empezándose a desarrollar, el concepto del empresario, emprendimiento, todo eso vino después.

Bueno, entonces nos gustaba mucho la universidad, nos gustaba mucho comunicar, formar personas; en mi caso, había estudiado Economía en la Universidad Católica, como todos los fundadores de la Universidad, salvo Federico, que venía de la Universidad de Chile y venía del ámbito de la ingeniería, había estudiado en la Universidad de Chicago, igual que Cristián Larroulet, igual que Ernesto, y siempre nos gustó entonces la universidad. Pero claro, además se daba una coyuntura especial, que es que yo había sido decano por dos años de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de Concepción, y por tanto había vivido en Concepción dos años de mi vida, y esto fue antes de trabajar en El Mercurio, antes de estar en Economía y Negocios, y por tanto conocía muy directamente la realidad de Concepción, era el único de los fundadores que la conocía en esa magnitud, aun cuando yo invité a Cristián Larroulet a que fuera profesor en la Universidad de Concepción, viajaba por el día desde Santiago, porque yo vivía en Concepción

y, por tanto, conocía a fondo la ciudad, la universidad, con sus fortalezas y con sus debilidades, y sabía obviamente que era una gran universidad, como lo es y lo sigue siendo mejor ahora todavía, pero al mismo tiempo en la Facultad de Economía y Administración tenía ciertas cosas que a mí como decano me interesaba cambiar. Y, por tanto, después vino la creación de las universidades privadas, la mayoría de las universidades privadas se estaban creando en Santiago, fundando en Santiago, ya existía la Universidad Finis Terrae, la Universidad Gabriela Mistral, que se crearon antes que nosotros, y eran pocas las universidades privadas que se creaban en regiones. Entonces, yo diría que acá se dieron tres coyunturas: uno, un grupo de amigos muy sólido, muy fuerte, con una amistad que venía muy profunda desde antes; diferentes grados de amistad, pero todo el grupo éramos amigos, digamos; yo era amigo de Cristián Larroulet y de Ernesto, porque con Cristián Larroulet fuimos compañeros de curso en la Universidad Católica los cinco años, después entramos juntos a trabajar en lo que se considera hoy el Ministerio de Desarrollo Social, cuando Miguel Kast estaba a cargo, Ernesto Silva fue mi profesor en la Universidad Católica y ellos eran muy amigos míos, y por supuesto que por Ernesto conocí a Carlos Alberto Délano, nos hicimos muy amigos, y también por razones políticas, políticamente primero, así partió, en una campaña conocí a Federico Valdés, que también se hizo muy amigo, y obviamente nosotros nos hicimos muy amigos.

Entonces había un grupo de amigos, había un amor por la universidad y por esta pasión de formar personas, había una coyuntura especial de mi conocimiento de la realidad de la ciudad de Concepción y eso explica por qué la Universidad del Desarrollo partió ahí, y también ciertos momentos de las vidas de nosotros: cada uno de nosotros tenía su propio trabajo, yo había estado embarcado en una campaña de diputado que no había sido elegido, iba a ser y lo fui ahí, secretario general de la UDI en ese momento. Una de las anécdotas que me acuerdo fue ir donde Jaime Guzmán y decirle 'puedo ser secretario general de la UDI, pero tengo que ir un día a la semana a Concepción.' Pero cómo un día a Concepción, etc., y le tuve que contar todo el proyecto de lo que se iba a hacer, todavía no había partido la Universidad: estamos hablando del verano de 1990, Jaime Guzmán había sido elegido senador por Santiago y me había pedido que fuera secretario general de la UDI. Bueno, le conté todo el proyecto; era una persona muy demandante, le hubiera gustado que estuviera los cinco días de la semana, de lunes a viernes dedicado ahí y que no fuera ningún día a Concepción, pero lo entendió, lo entendió como un proyecto que para mí era importante y que también iba a ser importante para Chile en el futuro. Bueno, en ese verano del 90... fue muy rápido, no sé si fue a fines de diciembre del 89, en enero del 90, en algún minuto, no me acuerdo en qué evento, yo me acuerdo que en una servilleta...

LD: Un matrimonio.

JL: Exactamente, pero en ese matrimonio estábamos en la misma mesa varios de los fundadores: por lo menos estaban Ernesto, Cristián Larroulet, Carlos Alberto Délano y Federico, por lo menos esos de todas maneras, y yo ahí en una servilleta como que empecé a dibujar la Universidad; todos los demás también querían hacer esto, pero yo tenía la visión de que tenía que ser en Concepción, básicamente por mi historia personal ahí y porque conocía más la realidad. Entonces yo decía 'si partimos con Economía y Negocios nos va a ir bien, porque hay gente que quiere, que necesita esto', está recién partiendo Concepción, abriéndose al mundo, esta economía globalizada tiene potencial, entonces hagámoslo ahí. Y ahí en una servilleta dibujamos la Universidad, y cada uno le fue agregando elementos; por supuesto que todo muy inicial, nunca previmos lo que vino después ni soñamos con lo que iba a pasar después. Y ahí

también yo fui el que les dijo 'pero hagámosla altiro', porque algunos decían ya, perfecto, está muy buena tu idea, hagámosla, veamos cómo la vamos a hacer, partamos en marzo del año siguiente, pero cómo, partamos en marzo ahora. ¿Pero cómo vamos a partir en marzo ahora? Esto es una servilleta, no hay nada; bueno, pero hagámoslo altiro y apurémonos, consigamos los permisos y partamos altiro, ¿y quiénes van a ser los profesores, cómo lo vamos a hacer? Nosotros mismos vamos a ser los profesores.

Bueno, y ahí diría que empezamos a empujar esto, y realmente esto fue muy rápido: Ernesto fue el gran motor, porque una cosa es soñar esto escribiéndolo en una servilleta y otra cosa es llevarlo a la práctica, porque llevarlo a la práctica significaba mucho trabajo, porque en el fondo había que ir a Concepción, había que ver dónde íbamos a partir, un lugar físico donde iba a partir, con qué carreras íbamos a partir, quiénes iban a hacer las clases, cómo conseguimos a los alumnos, cómo hacíamos las matrículas y sobre todo, además, cómo conseguíamos todos los trámites que había que obtener del Ministerio de Educación para que esto se hiciera.

Bueno, entonces ahí nos empezamos a mover, por eso digo que Ernesto fue clave, el motor para aterrizar esto, y recuerdo un primer viaje a Concepción; eso debe haber sido como en febrero del año 90 a anunciar la creación de la Universidad, todavía no había nada, pero era anunciar la creación de la Universidad. Por lo menos recuerdo haber estado con Ernesto, con Carlos Alberto Délano, Federico y Cristián ahí, creo, e hicimos como una conferencia de prensa, un punto de prensa se diría en los términos de hoy, en que le anunciamos a Concepción que se iba a formar una nueva universidad y que iba a partir en marzo, y que iba a partir con una carrera, esa era la decisión que fue rápida, ¿y qué carrera? La única que podemos enseñar: Economía y Administración; o sea, Economía y Negocios, y por eso fue la primera facultad. ¿Y quién va a ser el decano? Tú, Joaquín, eres el decano. Ok, pero ustedes ¿se comprometen a venir un día a la semana y hacer clases? Cristián, ¿te comprometes a venir un día de tu semana a Concepción y hacer clases?, y así empezó... Y Federico lo mismo, si promete venir un día a la semana, y Ernesto lo mismo de venir un día a la semana, sí, ok, ya, y anunciamos. Y se arrendó una casa que había sido sede... creo que de los Juzgados de Policía Local o algo así en Concepción, en la calle Trinitaria, que es una calle chica, pero bien ubicada en el centro de Concepción, en que se dijo 'aquí va a partir esta universidad'. Y así fue, afortunadamente las personas, la comunidad penquista, confió en nosotros, porque claro, era una universidad nueva, partía de cero, no tenía la infraestructura necesaria, partía con una sola carrera... tenía algo, algo de lo que fue en sus orígenes la famosa Escuela de Negocios de Valparaíso, que después derivó en la Universidad Adolfo Ibáñez: tenía eso que partió chica, en regiones, y que obviamente después se convirtió en una gran universidad, como es hoy día, y en ese momento la Escuela de Negocios se dedicaba a esa carrera; nosotros teníamos el sueño de la universidad completa relativamente, Ernesto fue el que la completó, no nos imaginamos en ese momento que iba a haber Medicina o cosas así, pero sí Economía y Negocios, pensábamos que Periodismo, pensábamos que Derecho y hasta ahí llegaba el sueño.

Bueno, y entonces partimos, la comunidad penquista confió, y digo confió porque se matricularon cerca de cien alumnos, que obviamente era más de lo que nosotros pensábamos y que obligó a hacer dos secciones, no teníamos las salas y no correspondía hacer una clase para cien alumnos, entonces dividimos en dos secciones, entre 40 y 50 alumnos cada una, y eso nos obligó a un ritmo de trabajo en el día que íbamos a Concepción gigantesco, extenuante; yo me acuerdo de eso porque, en el fondo, cada uno iba un día distinto, yo iba los días miércoles; no sé, Cristián Larroulet los martes, creo que Federico los martes, Cristián Larroulet los jueves, Ernesto coincidía conmigo, íbamos el mismo día, y eso era importante para mí, porque era el que ordenaba y marcaba los ritmos, por

decirlo así, entonces eso me facilitó las cosas. Y era muy agotador, porque como íbamos una vez a la semana y normalmente un curso de Economía I que yo hacía tiene dos módulos a la semana de una hora y media cada uno, había que hacer los dos módulos el mismo día, y como eran dos secciones de 50 alumnos cada una, había que hacer dos módulos en la primera sección y dos módulos en la segunda sección: en el fondo, eran cuatro clases de una hora y media cada una, eran seis horas de clase como meta, obviamente con los tiempos, 15 minutos entremedio, el almuerzo, etc., pero era muy agotador. Entonces nosotros... además no eran los tiempos en que, en ese momento, los vuelos a Concepción todavía eran muy reducidos, los vuelos en avión a Concepción eran muy reducidos, eran muy pocos, los horarios eran muy específicos, era muy temprano en la mañana y muy tarde en la tarde, que en ese momento nos favorecía obviamente, pero era poco flexible. Entonces salíamos muy temprano, mi recuerdo es llegar al aeropuerto aquí, al Arturo Merino Benítez, no sé, a las siete de la mañana o antes de las siete de la mañana, lo que implicaba salir de la casa a las seis, llegar a las siete de la mañana y llegar a Concepción en avión a las ocho, llegar a Concepción a las nueve, las clases a las nueve y media, terminaban a las 11.30, entre 11.30 y 13.00 venía la otra clase, el otro módulo, después almuerzo, después de 3 a 4.30 el módulo siguiente, media hora, 5 a 6.30 el módulo siguiente y, hecho un estropajo, agotado, subirse al avión de vuelta para llegar a Santiago a las 8, 8.30 de la noche y estar a las 9.30, 10 en la casa. Entonces era un día muy agotador, pero al mismo tiempo muy entretenido, porque... en general, la primera generación de alumnos, la que uno más recuerda, o las primeras generaciones, eran todas muy buenas generaciones; como éramos pocos y éramos chicos, en la Universidad siempre enfatizamos el trato personal y siempre se quiso que una de las características de esta universidad es que fuera una universidad que tuviera un trato personalizado: eso nosotros de alguna forma lo vivimos en la Escuela de Economía de la Universidad Católica, donde estudiamos hace muchos años atrás (sic) y que era una Escuela de Economía bastante chica, que quedaba en un lugar que no estaba con el resto de la universidad, quedaba en Las Condes, en Charles Hamilton, y era como una comunidad digamos, era que todos nos conocíamos, en que hablábamos con el profesor en el pasillo, el profesor no era de la cátedra de la gran universidad que habla desde arriba, desde la testera, sino que era como amigo de los alumnos, era joven también... no como los alumnos, pero no había tanta diferencia de edad en esos tiempos, y por tanto ese trato personal era para nosotros muy importante, porque entendíamos que uno aprende o uno forma no solo en la clase, sino que en la conversación, en el pasillo, en el casino, en el alumno que tiene una inquietud y que la formación va más allá de las materias mismas, digamos, involucra a la persona completa. Teníamos esa actitud, habíamos vivido eso y queríamos hacer eso, entonces esta universidad chica, con alumnos nuevos de Concepción que conocíamos por primera vez era como muy entretenido, muy atractivo para todos nosotros.

Y bueno, pasé muchos años de mi vida yendo a Concepción todos los miércoles; la vida se facilitó algo y se echó a perder también algo: se facilitó algo porque después hubo más vuelos, había cierta flexibilidad y también a mí ya me complicó, porque en lo profesional después ya era alcalde, entonces era mucho más complejo, después... recuerdo que en la época de alcalde había solo vuelos en la tarde o vuelos de vuelta a la hora de almuerzo; entonces la Universidad afortunadamente era más grande y había más profesores; estaban ya los primeros profesores de Concepción, entonces me permitía hacer menos módulos e ir por medio día, ya sea en la mañana de los miércoles o en la tarde de los miércoles. Y después cuando la Universidad ya partió en Santiago, yo me acuerdo que era alcalde de Santiago en ese momento, me permitió hacer clases en Santiago y viajar menos a Concepción, aun cuando seguíamos yendo lo más posible, porque entendíamos que el alma mater de la Universidad, el lugar donde la fundamos y creamos, es Concepción y tenía que ser siempre así. Así recuerdo los primeros tiempos de la Universidad.

LD: ¿En qué cosas se notaba que esta era una universidad joven? ¿Cómo tomaban las decisiones, cómo lo iban proyectando con el tiempo?

JL: Bueno, se notaba en que era una universidad, y ese era el gran contraste con las otras universidades, en que no existía ninguna burocracia, porque no había ninguna burocracia; éramos nosotros y Bernardita Ramírez, que era la secretaria de Ernesto...

LD: Que todavía está.

JL: Y todavía está, o por muchos años la persona que más llamábamos por teléfono nosotros era Bernardita, avise al curso que el avión va atrasado o pasa esto, estoy en el aeropuerto en Concepción, en Carriel Sur, ¿cómo me voy a la Universidad, porque me iban a estar esperando y no hay nadie? ¿Qué hago? La Bernardita después... una especie de mamá de la Universidad en esos primeros años, pero en el fondo la gran diferencia era que era una estructura muy flexible, muy pequeña, en que estaba todo por hacer y, por lo tanto, no había ninguna burocracia en la toma de decisiones, obviamente había una reflexión, había un pensar, lo haremos, no lo haremos, cómo lo haremos, pero éramos nosotros no más. Por ejemplo, decisiones como muy importantes, como por ejemplo ya, vamos a abrir otras carreras: tenemos Economía y Negocios, ya partió. ¿Cuáles carreras abrimos el próximo año? Entonces ahí claro, por ejemplo, a mí me interesaban mucho las comunicaciones y siempre me han gustado mucho las comunicaciones, tenía la experiencia de hacer clases en Periodismo en la Universidad Católica, aunque de Economía: Economía I, Economía Chilena. Entonces yo abogaba por Periodismo, otros abogaban por Derecho, en fin.

Y así entonces..., pero finalmente yo diría que las decisiones las tomábamos con Ernesto, poco a poco Ernesto y Federico asumieron el liderazgo más en la parte de rector o grandes decisiones Ernesto; en la parte de finanzas, económica, Federico, pero claro, estábamos todos metidos en todo, porque era un grupo muy chico, por lo tanto, la toma de decisiones era juntarnos los cinco, muchas veces nos juntábamos en Santiago, a veces coincidíamos dos, tres o cuatro en Concepción y nos reuníamos ahí, aunque era más agotador, almorzábamos juntos creo, probablemente, y las decisiones eran: qué profesores traemos, qué profesores contratamos, qué profesores de Concepción, yo conocía algunos por la Universidad de Concepción, qué profesores traemos de Santiago por el día, qué hacemos, qué carreras abrimos, esas eran las decisiones. Pero Ernesto era el que... nosotros estábamos, yo al menos, como estaba metido en otras cosas estaba metido en el día a día, en mis miércoles, en mis clases de los miércoles. Y claro, el que empezaba a pensar las grandes decisiones fue Ernesto, el que decía 'oye, ok, vamos a hacer un campus, vamos a construir un edificio'. Pucha, pero esas son palabras mayores, qué significa, hay que endeudarse, hay que firmar estos pagarés, cómo lo vamos a hacer, es complicado, después dónde, cuál es el terreno. Entonces esas cosas Ernesto, obviamente, y Federico fueron los grandes motores; yo estaba menos metido y creo que Cristián también, porque teníamos nuestros propios trabajos.

Entonces las grandes decisiones que eran esas, qué carreras abrimos, qué profesores contratamos; después esto es un hecho, una realidad, tenemos dos o tres carreras, tenemos Periodismo, Derecho, tenemos este arriendo en la calle Trinitaria que nos va a quedar chico, tenemos que pensar en construir un campus, que cómo vamos a construir un campus, qué significa, cómo es, ya son palabras

mayores, dónde va a quedar; después vino la construcción misma, después vinieron otras decisiones como decir vámonos a Santiago, por qué, lo que pasa es que las universidades son marcas nacionales, entonces tenemos una gran universidad, grandes profesionales, pero les preguntas por la Universidad del Desarrollo, ¿y dónde queda? Entonces vimos que era una desventaja comparativa, que era una ventaja en el sur, pero que era una desventaja en el gran mercado profesional que era Santiago, porque no era una marca conocida. Entonces todas esas decisiones, que ya fueron mayores, y después Santiago, la apertura de las otras carreras, Medicina, todo eso, que son palabras mayores, y que Ernesto fue el gran motor, y le costaba convencernos a mí y a Federico también, que éramos más aterrizados, más realistas, está bien, soñemos, pero ¿cómo hacemos esta cuestión? ¿Cómo vamos a venir a Santiago, cómo vamos a abrir Medicina si eso es una cuestión increíble, una inversión gigantesca? Entonces, Ernesto definitivamente se transformó al muy poco tiempo en el gran motor. Cuando dijimos al partir la Universidad quién va a ser el rector: bueno, Ernesto. Porque era nuestro amigo común, era el motor, bueno, era más ordenado, entonces él tenía que ser el rector, nunca se dudó, digámoslo así.

LD: ¿En qué minuto sintió que el proyecto de la UDD ya había despegado?

JL: En realidad, yo creo que yo sentí que el proyecto había despegado... o sea, entiendo que había despegado porque esto era una gran universidad y ya va a permanecer, va a quedar, ya dejamos de ser un sueño, una realidad, ya es un hecho, fue cuando se inauguró el campus Ainavillo en Concepción, porque claro, después hubo pasos más grandes, como la venida a Santiago. Pero para mí, mi sueño era hagamos una gran universidad en Concepción, una universidad que irradie el sur de Chile, que forme personas para este país nuevo, que está emergiendo, que sean profesionales nuevos, una economía más globalizada, más moderna. Entonces, cuando salimos de Trinitaria, que era la primera casa arrendada donde partió la Universidad, y llegamos a este campus que hoy día puede parecer chico, y obviamente cuando uno va hoy lo mira distinto, pero en ese momento para nosotros era una cosa extraordinaria: cuando inauguramos el campus, hay fotografías, me acuerdo, cortando la cinta ahí los fundadores; estaba Álvaro Muñoz también, una persona que era muy importante, porque vivía en Concepción, que fue muy importante por muchos años, fue muy importante en la construcción de ese campus y en la administración del campus.

Bueno, cuando se inauguró ese campus yo pensé 'ya, esto es la Universidad', mi sueño llegaba hasta ahí, lo logramos, formamos una universidad en Concepción que estaba destinada a ser una gran universidad aquí, que tiene un número suficiente de carreras, un número suficiente de alumnos, que tiene una masa crítica, que ya tiene profesionales de Concepción trabajando aquí, viviendo aquí, que son de acá, nosotros vamos una vez a la semana: más allá de los fundadores, la Universidad va a seguir igual. Fue como decir 'los fundadores vamos a seguir igual, vamos a estar ahí, vamos a hacer clases, pero ya la Universidad es independiente de nosotros', es una criatura que ya no es... es como la guagua, pero ya creció, ahora ya es libre, ya no depende de nosotros, no tiene que estar de la mano de los fundadores, tiene vida propia. Entonces yo diría que cuando entramos al campus Ainavillo que, te repito, era una maravilla de campus en ese momento, piensa dónde estábamos, en una casa chiquitita en Trinitaria, entonces era un cambio de vida, todo era distinto, yo pensé que aquí esta universidad despegó en el sentido que nunca pensé lo que iba a pasar tampoco, pero de que aquí en Concepción esto está consolidado, esto es lo que nosotros queríamos, es una gran universidad, lo va a seguir siendo, ya no depende de los fundadores. Entonces la Universidad del Desarrollo existe y va a seguir existiendo, ese fue para mí el momento.

LD: ¿Recuerda algún momento de la historia de la Universidad como particularmente difícil?

JL: No, mira, en general momentos muy difíciles, entendiendo momentos difíciles como momentos que hayan puesto en riesgo el proyecto de la Universidad o el futuro de la Universidad, nunca sentí. Sí había encrucijadas que eran como muy trascendentes y a mí por lo menos me daba miedo tomarlas. Por ejemplo, la decisión de venir a Santiago, que era una decisión que diría que a mí me preocupaba, porque era otro mundo también, obviamente era un entorno muy desafiante, mucho más competitivo, no era solo la universidad de Concepción, eran muchas universidades, no había un nombre, era como partir de cero de nuevo, tenía eso, de nuevo partir de cero, explicarle a la comunidad de Santiago, capital de Chile, que nosotros tenemos esta universidad que creamos en Concepción hace equis años atrás (sic), mira lo que es, pero tenía algo nuevo de los comienzos. Entonces, para mí, fue una decisión que era difícil, porque implicaba ya un salto grande, entonces ese fue un momento especial, de encrucijada, y finalmente se dieron las circunstancias y llegamos. Y la otra fue la apertura de Medicina y esta asociación con la Clínica Alemana, que Ernesto fue el encargado, la persona que la soñó, porque nunca pensamos que esta universidad iba a tener Facultad de Medicina, y hoy la Facultad de Ciencias de la Salud, Medicina y todas esas carreras se han transformado en parte del corazón de la Universidad, de la esencia de la Universidad, pero en ese momento esa decisión, yo me acuerdo que Ernesto ahí sí que nos convocó muchas veces, Federico y yo estábamos más reticentes, de Cristián, Carlos Alberto Délano no recuerdo tanto, pero Ernesto nos llamaba mucho; Ernesto era una persona que a nosotros nos llamaba todos los días por teléfono, a mí por lo menos, por diversas razones, pero siempre la Universidad era parte de esa conversación, entonces había una interacción, era muy amigo, todos los días hablábamos y siempre llamaba para preguntar cómo estás, qué sientes, qué te está pasando, y después lo de Medicina, juntémonos el sábado en la mañana, entonces hubo como muchas reuniones para estas decisiones, y al principio nosotros como que no tomábamos tanto en cuenta lo que decía Ernesto, porque decía 'quiero convencer a la Clínica Alemana'; la Clínica Alemana era un monstruo y la Universidad era así, al menos en Santiago, teníamos la historia de Concepción, pero la Clínica Alemana era una de las mejores clínicas de Chile, entonces decíamos sí, sigamos conversando con ellos, pero diciendo difícil que esto prospere, hasta que llegó el minuto en que dijo que la Clínica Alemana estaba dispuesta de verdad y esta va a ser una asociación 50/50 y vamos a estar aquí y ellos van a hacer clases acá y se va a llamar Facultad de Medicina Clínica Alemana-Universidad del Desarrollo, sí, y ahí de nuevo nos bajaron todos los temores de qué iba a significar, las inversiones que había que hacer, todas las cosas, y finalmente se tomó la decisión. Pero yo recuerdo esas decisiones de venir a Santiago, la Facultad de Medicina, como decisiones difíciles; hubo otras: el campus San Carlos de Apoquindo, todas esas cosas también, pero yo recuerdo esas dos como las dos que a mí más me afectaban. Pero nunca sentí que hubiera un riesgo para el proyecto de la Universidad, solamente era hasta dónde iba a llegar ese proyecto, si este proyecto era aquí y excluía esas otras carreras y esas otras facultades o si las incluía, y ahí Ernesto fue el que tuvo la visión y el que fue clave, porque a lo mejor nosotros no nos habríamos atrevido, y hoy día es de la esencia de la Universidad del Desarrollo todas esas carreras de la salud, partiendo por la propia Medicina.

LD: Así como don Ernesto era el motor de este proyecto, que empujaba, empujaba, ¿cómo diría usted que ha podido desplegar su creatividad en este proyecto?

JL: A mí siempre me ha gustado innovar, es parte de mi sello en todos los lugares en que he estado, llámese El Mercurio, llámese ser alcalde, llámese la universidad, entonces siempre estoy como pensando en maneras distintas de hacer las cosas o buscar soluciones nuevas a problemas viejos, digamos, entonces siempre me atrajo mucho el mundo de la innovación, y yo diría que la Universidad, como partía de cero y por lo tanto había que hacerla entera, se prestaba, y como había menos burocracia, las decisiones las tomábamos nosotros, era como más fácil innovar; todo esto, por ejemplo, de tener grandes profesores que venían de Santiago, para el mundo de las universidades tradicionales era una cosa totalmente nueva; yo lo hice en parte cuando fui decano en la Universidad de Concepción, de hecho, había profesores por el día de Santiago y que era muy atractivo para los alumnos, porque los exponía a grandes profesores que no conocían; recordemos que en esos tiempos, estamos hablando de 30 años atrás (sic) no había nada de lo que hay hoy día, no había internet, no había WhatsApp, no había nada, entonces tú tenías referencias de que este profesor era una eminencia o era muy bueno: me acuerdo cuando se creó la Facultad de Arquitectura venían muchos arquitectos nombrados de Santiago a hacer clases a nuestra Universidad, bueno, para los alumnos era muy importante eso, entonces el traer profesores por el día en sí mismo fue una gran innovación.

Y después recuerdo cosas, bueno, hoy está ocurriendo una gran innovación, me habría encantado ser parte de lo que son las clases online y hacer cosas, era parte de nuestro sueño también, yo recuerdo haber participado en las primeras experiencias de clases simultáneas entre Santiago y Concepción, después cuando se podía, era una cosa que era difícil, pero cómo los alumnos de Concepción me van a estar escuchando simultáneamente si estoy hablando desde acá, cosas que hoy son de la vida diaria, digamos, como este Zoom que estamos haciendo aquí y ahora. Entonces de por sí se prestaba mucho para la innovación: por ejemplo, una de las cosas que a mí me tocó que fue una innovación fue un programa que se llamó Los Embajadores del Futuro, que esto ya fue en Santiago. Vivíamos en un mundo cada vez más global y nos propusimos una meta: partió muy chico, porque me acuerdo que nuestro primer viaje fue a Bolivia... Empezamos a decir que esta era una universidad global, tiene que ser cada vez más globalizada y hay que familiarizar a los alumnos con otras culturas, sobre todo, además, con países con los cuales la economía chilena se va a relacionar mucho en el futuro. Y tuvimos un primer año, que hicimos una cosa muy acotada, que era poco, los alumnos se financiaban el viaje, pero fue el germen de lo que fue después Embajadores del Futuro, que en unas vacaciones de invierno dijimos ‘hagamos un viaje organizado por la Universidad, financiado por los propios alumnos, con un cierto subsidio y con precios especiales que nos conseguimos con agencias de viaje’, que sea un viaje entre académico y turístico, o sea, primero que sea para conocer más a los alumnos para hacernos más amigos dentro de lo que es el trato personalizado que siempre quisimos tener, además para que los alumnos conozcan, pero al mismo tiempo entiendan, comprendan y se apropien de otras culturas que van a ser importantes para ellos en el futuro. Y este fue el primer viaje que se hizo a Bolivia en invierno, en vacaciones de invierno, fuimos a La Paz, me acuerdo que terminamos en un canal de televisión, en una discusión por todos los temas que existen entre Chile y Bolivia: la salida al mar, los límites, entonces terminaron los alumnos de la Universidad del Desarrollo en una especie de matinal boliviano hablando de la amistad entre Chile y Bolivia, la salida al mar, todas las cosas, me invitaron a debates en la universidad, fuimos a La Paz y a Cochabamba me acuerdo.

Bueno, y ahí dijimos ‘mira, lo que nosotros deberíamos proponernos’, y esa fue la meta, nuestro objetivo debería ser Asia, ¿por qué Asia? Porque en el fondo ahí está la economía del futuro; todavía en ese momento probablemente China no era nuestro primer socio

comercial como lo es ahora, pero sabíamos que iba a serlo en algún momento. Entonces dijimos..., además se dio la coyuntura de un profesor de la Universidad, Yun Tso-Lee, que es taiwanés, chino, que hablaba el idioma porque es su nacionalidad y que tenía muchos contactos con la embajada china en Chile, la embajada de la República Popular China, y también allá a través de esa embajada con el gobierno chino. Entonces dijimos bueno, estos Embajadores del Futuro está bien, pero pongámonos una meta: tratemos de llevar al mayor número posible de alumnos a Asia, partiendo por China, porque China va a ser nuestro primer socio comercial, va a haber muchas relaciones en el futuro entre China y Chile, entonces llevemos alumnos para allá, y digo Asia porque después esto se expandió y fue China los primeros viajes, pero después fue China, fue Hong Kong, fue Vietnam, fue la India; me acuerdo haber ido dos veces a India con los Embajadores del Futuro. Y bueno, ahí partieron los viajes a China, que yo recuerdo haber ido muchas veces, no sé, cinco, seis veces a China, y me imagino que hay otras personas que participaban en estos Embajadores del Futuro: Rodrigo Arellano, Gonzalo Muller, para qué decir Yun Tso-Lee, deben llevar unos 20 viajes o 30 viajes, y finalmente yo me acuerdo que después, en una conversación con Ernesto, con Federico hace bastantes años, me dijeron 'mira, si llevamos como 3.000 alumnos que han ido a Asia'... ¿Cómo 3.000 alumnos? Sí, porque partimos en las vacaciones de invierno 50 alumnos, después en las vacaciones de verano otros 50 alumnos, ahí tienes 100, al año siguiente y al año siguiente, después aquí y acá, después los Embajadores del Futuro se expandió, y le llamamos los Embajadores del Futuro por eso, porque eran estudiantes universitarios de pregrado que eran como nuestros embajadores en China, y por eso los Embajadores del Futuro: porque se les van a abrir a estos jóvenes muchas oportunidades, y ese era un poco el objetivo, ellos mismos financiaban el viaje, no era barato, pero conseguíamos precios bastante más baratos, y también había un subsidio de parte de la propia Universidad, entonces era más "accesible", igual era caro. Pero bueno, se pudo hacer, muchos alumnos lo hicieron, algunos de ellos después fueron becados a China, algunos hicieron negocios con China, otros aprendieron en China, entonces fue una gran oportunidad, ir de viaje siguió siendo una mezcla de académico con turístico, turístico-cultural digamos, academia, porque me acuerdo que la Academia de Ciencias Sociales de China, que es muy prestigiada, nos hacía clases cuando los alumnos llegaban de la cultura china, recuerdo que a los alumnos les impactaba mucho, por ejemplo, la política de que hubiera solo un hijo por familia, para nosotros era una cosa muy impactante, porque era muy especial, era como un experimento de ingeniería social tremendo, en el sentido de que no había hermanos, era algo que a los chilenos y a los alumnos les costaba mucho comprender, es un hijo por familia. Entonces todas esas cosas eran como remezones para los alumnos, obviamente la cultura, la Plaza de Tiananmen, el palacio, la Gran Muralla China; normalmente el viaje era a Beijing y a Shanghai, y después se fue expandiendo, recuerdo una vez en mi caso haber ido a Vietnam, a Hanoi, tenía también toda la connotación de lo que había sido la guerra de Vietnam, para los alumnos era muy atractivo conocer esos museos, toda esa historia; a la India, para qué decir lo que significa esa cultura, recuerdo haber ido con un grupo de alumnos a la sede de la que es hoy Santa Teresa de Calcuta, en Calcuta, con las Hermanas de la Caridad, conocer para los alumnos todo ese mundo fue una experiencia invaluable; le he perdido la pista, no sé si sigue, si no sigue, qué pasa, pero si me dices de las innovaciones que me tocó iniciar desde cero y que creo fueron importantes, porque marcaron a la Universidad, fueron los Embajadores del Futuro.

LD: Joaquín, ¿cuáles cree que fueron las características fundacionales de la Universidad del Desarrollo que permitieron que se convirtiera en la Universidad que es hoy?

JL: Yo diría que hubo como dos factores: uno es la preocupación siempre... yo diría que es la mezcla entre el trato personalizado y la excelencia académica, esa es la esencia de lo que se quiso desde el primer momento, y el trato personalizado te hablo también de la formación de valores, de la formación de personas en un sentido integral de la palabra: o sea, no solamente el trato personalizado en el sentido de que la Universidad tenía un tamaño y eso no queríamos que se perdiera. Sé que es difícil hoy día, pero nosotros queríamos que eso no se perdiera, por ejemplo, que un profesor pudiera conocer a los alumnos, alumno por alumno, y obviamente en los comienzos era fácil, porque era más chico, entonces conocíamos a los alumnos, y yo hasta el día de hoy recuerdo cuando veo, no sé, las noticias de Mega o de TVN y digo 'pucha, esta persona que está aquí, la persona ancla, yo le hice clases' o es de la Universidad del Desarrollo, entonces las conocíamos, conocíamos a las personas. Pero eso significaba también la formación de esas personas, no solo en los valores que eran los valores cristianos que transmitíamos, sino que también en los hábitos, insistíamos sobre todo en los hábitos, hábitos en el sentido que era muy importante para la vida cosas como, por ejemplo, la puntualidad, por ejemplo que la clase se hiciera; no era fácil, porque dependíamos por ejemplo del clima o si llegaba o no llegaba el avión cuando eran profesores de Santiago, entonces que la clase se hiciera, que si por alguna razón el profesor no estaba ahí, otra persona tenía que tomar el curso al tiro, que la clase tenía que partir a la hora, que teníamos que ser exigentes con los alumnos, porque había que sacar lo mejor de esos alumnos, que valores como la solidaridad eran importantes, que la Universidad tenía trabajos de invierno, tenía que tener trabajos de verano, porque sabíamos que ahí, porque lo habíamos vivido en la Universidad Católica, como alumnos, ahí se formaban ciertas cosas que eran muy importantes para el futuro. Entonces diría que fue la mezcla de esta preocupación por las personas, que más que el trato personalizado de que un profesor se pueda juntar con un alumno a conversar y transmitirle cosas, sino que la formación de la persona en sus valores y en sus hábitos, sobre todo en sus hábitos también, y la excelencia académica, el tratar de que esta Universidad no tuviera nada que envidiarle a ninguna universidad y no tuviera que envidiarle nada a la mejor universidad de Chile; nuestra referencia en Economía, que es donde estuve más metido, era la Facultad de Economía de la Universidad Católica, donde habíamos estudiado y que tiene una excelencia académica grande y la sigue teniendo hoy día, entonces no teníamos que ser igual: si esta es la prueba de Economía I allá, tiene que ser la prueba de Economía acá, y eso obviamente obligaba a un ritmo muy fuerte y una exigencia a los alumnos muy fuerte, o sea, teníamos las metas de que no pasara una semana en que no hubiera un control, porque pruebas había dos o tres por semestre, pero que no hubiera un control, un control de lectura, que no hubiese una exigencia específica del alumno que sabíamos que el alumno tenía que responder, y sabíamos si respondía o no respondía, porque queríamos de alguna forma... quizás no es la palabra más adecuada hoy día, pero es como estresarlos en el sentido del estrés positivo, en el sentido de decir 'yo quiero sacar de ti lo mejor, y para sacar de ti lo mejor tengo que remecerte, que apurarte, porque te tienes que esforzar'. Entonces yo diría el trato personalizado con esa formación valórica y de hábitos que incluye y la excelencia académica es la combinación clave en esta Universidad, y en la parte de la excelencia académica era Ernesto el que llevaba la vara y la medía.

LD: ¿Cuál es su actual relación con la Universidad del Desarrollo?

JL: Ninguna en realidad, mi actual relación es más bien una relación afectiva. O sea, siempre la voy a considerar parte de mi vida, probablemente cuando me digan al final de la vida o yo haga una introspección y diga qué fueron las cosas más importantes que hice en mi vida, probablemente ponga primero a la Universidad del Desarrollo, porque en el fondo alcalde, y he hecho muchas cosas, y

candidato y todas las cosas, y cada una de las etapas de la vida ha sido muy entretenida y ha dejado cosas, pero si tú me dices... en mi caso también una fundación que se llama Banigualdad, que hoy es bastante grande, pero si me preguntan a mí de las cosas que has hecho en tu vida ¿qué es lo que más te enorgullece? Yo voy a decir la Universidad del Desarrollo. Ahora, hoy día, no tengo ninguna relación, no sé si en el futuro voy a volver a hacer clases o qué, pero hoy no tengo ninguna y solamente tengo mi relación afectiva, y de repente cuando veo televisión y aparece en el noticiario tal persona, yo le digo a mi señora 'oye, ella es alumna de la Universidad del Desarrollo. Mira, lo hace súper bien.' Y así, a lo largo de la vida muchos profesionales con los que me ha tocado estar.

LD: ¿Hay algún sueño fundacional pendiente para la Universidad del Desarrollo, algún sueño por cumplir?

JL: Yo la verdad te diría que no. Incluso, los sueños están cumplidos de sobra, porque el sueño, mi sueño, probablemente Ernesto soñó más y por eso somos lo que somos ahora, mi sueño siempre fue tener una muy buena universidad en Concepción, en excelencia académica, y que fuera de igual a igual con la Universidad de Concepción, ese era como mi sueño, llegaba hasta ahí. Después los caminos se fueron abriendo y claro, eso es lo bueno de los grupos humanos, que van acoplándose con los sueños de otros y mira hoy lo que es la Universidad. Pero por mi parte, no sé si otros te dirán otra cosa, pero por mi parte, los sueños se cumplieron y se ultracumplieron y yo nunca en realidad soñé lo que es hoy día, es mucho más de lo que yo había soñado.

LD: Para terminar esta conversación, ¿hay algún mensaje que le gustaría darle a toda la institución en este aniversario?

JL: Para mí, el mensaje es el mismo que habríamos dado el día uno, cuando en esa servilleta dibujamos la universidad y qué queríamos de la universidad y dijimos formar personas con excelencia académica, formar personas con hábitos, con valores, que sean personas que ayuden a hacer más grande a Chile, y yo diría que una de las cosas que también estaba en los sueños era crear, y eso era por personas como Cristián, como yo, que estábamos en el servicio público y pasamos muchos años de la vida, yo sigo todavía en el servicio público, Cristián también, queda también esa vocación de no estar solamente en nuestro metro cuadrado, el trabajo, la familia, sino que proyectar un poco lo que sabemos, nuestros conocimientos, nuestras personas, proyectarlas al servicio del país, entonces la vocación de servicio público es algo que queremos que siempre esté, ojalá despertando vocaciones de ese tipo en la Universidad. Pero si yo tuviera que dar un mensaje, yo diría que nunca perdamos la esencia, el trato personal; es más difícil en una universidad más grande, es mucho más difícil, pero hagámoslo, tengamos profesores que se apasionen por sus alumnos, que los quieran, que sientan amor por ellos, que quieran sacar lo mejor de ellos mismos como personas y con el mejor rigor académico posible, que no tengamos que enviarle a ninguna universidad, y personas que tengan la ambición ojalá y el sueño de hacer más grande a Chile cada vez.