Señora Rectora, profesora Alejandra Mizala: muchas gracias por acompañarnos.

Señor Ex Decano, profesor José De Gregorio: gracias por estar aquí y, sobre todo, gracias por su servicio a la Facultad de Economía y Negocios y la Universidad de Chile.

Señora Diputada Irací Hassler, destacada ex-alumna de ésta casa, gracias por hacerse el tiempo para venir.

Quiero saludar también al ex rector de nuestra universidad y ex decano de esta Facultad, profesor Luis Riveros Cornejo, y a los Profesores Eméritos de la Universidad de Chile aquí presentes, en particular al profesor Ricardo Ffrench-Davis y al profesor Carlos Massad. A los ex decanos de nuestra Facultad de Economía y Negocios, profesores Manuel Agosín, Ricardo Paredes y Joseph Ramos: gracias por su presencia y por lo que cada uno construyó en su momento.

Saludo a la prorrectora profesora Dorotea López Giral, a la Contralora Universitaria Señora Magdalena Gandolfo y a las vicerrectoras y vicerrectores de la Universidad de Chile: a la profesora Ulrike Kemmerling, vicerrectora de Asuntos Académicos; a la profesora Pamela Díaz-Romero, vicerrectora de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios; al profesor Sergio Olavarrieta, vicerrector de Asuntos Económicos y Gestión Institucional; y al profesor José Correa Haeussler, vicerrector de Tecnologías de la Información; al profesor James McPhee, vicerrector de investigación y desarrollo; a la Profesora Pilar Barba, vicerrectora de extensión y comunicaciones.

Saludo a los decanos de la Universidad de Chile que nos acompañan: al profesor Christian Salas-Eljatib, decano de la Facultad de Ciencias Forestales y de la Conservación de la Naturaleza, al profesor Fernando Carrasco Pantoja, decano de la Facultad de Artes, al profesor Jorge Insulza Contardo, decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo y al vicedecano de la Facultad de ciencias Veterinaria y

Pecuarias, profesor Pedro Ábalos Pineda; muchas gracias por hacerse el tiempo de venir.

A las autoridades directivas salientes de esta Facultad —profesor Enrique Manzur, vicedecano; profesor Javier Núñez, director de la Escuela de Economía y Administración; profesor Jaime Miranda, director de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría; profesor Rodrigo Uribe, director de la Escuela de Postgrado— mi reconocimiento, que retomo con más detalle en un momento.

A las autoridades directivas entrantes —profesor José Luis Ruiz, vicedecano; profesor Ariel La Paz, director de la Escuela de Postgrado; profesor Dante Contreras, director académico y de investigación; y a nuestras flamantes jefas de carrera, profesoras Valentina Paredes, Alicia Núñez y Elizabeth Gutiérrez— gracias por asumir estas tareas.

A los integrantes del Consejo Consultivo Empresarial FEN y a quienes nos acompañan desde el ámbito público y empresarial —señora Carolina Cuevas, presidenta de la Cámara de Centros Comerciales; señora Marcela Bravo, directora de Arauco; señor Luis José Garreaud, exgerente general y socio de Egon Zehnder—: gracias por creer en esta Facultad y su rol en el desarrollo de nuestro país.

A los integrantes de la Corporación Memorial Economía U. de Chile, señoras Cecilia Pallamar y Gina Cristi; señores Vicente Mosso, Nelson Guerra, Alfonso Traub y Carlos Rojas.

A los presidentes de los Centro de Estudiantes de la FEN; César Figueroa, presidente del Centro de Estudiantes de Ingeniería en Información y Auditoría (CEIIA) y Alan McColl presidente del Centro de Estudiantes de Ingeniería Comercial (CEIC).

Si me permiten una libertad quisiera saludar a la delegación de nuestro paso por Codelco que está presente: Raimundo Espinoza (ex presidente de la Federación de Trabajadores del Cobre), Alejandro Rivera (VAF de Codelco) , Marcos Büchi

(destacadísimo director de empresas y de la Corporación Educacional Santo Tomás) e Iván Arriagada (CEO de AMSA), Alvaro Aliaga y Daniel Sierra.

Y, en términos muy especiales quisiera agradecer la presencia de mi familia y mis hijos. A mi señora, la profesora Paty Medrano. En particular quiero agradecer la presencia del otro profesor Oscar Landerretche, de ésta casa, pero hoy alojado en la escuela de gobierno. Gracias por venir.

Como muchos de ustedes saben, yo nací en el hospital de la Universidad de Chile, estudié en ésta facultad en la que mi padre también estudió y enseñó, conocí a mi señora la profesora Paty Medrano acá e hice la carrera que condujo a ser profesor titular, tuve el privilegio de ser director del pregrado y de la maestría en políticas públicas. Quiero agradecer ante ustedes a la Universidad de Chile… mi casa y la de ustedes, por cierto.

Así que a las profesoras y profesores, funcionarias y funcionarios, estudiantes y egresados de la FEN que nos acompañan: gracias por estar aquí. Este es, ante todo, un acto suyo.

Tengo, como quien abre una reunión de directorio con el informe del auditor, buenas noticias y malas noticias. Lo más terrible es que, en este caso, todas las buenas noticias se las debo a mis predecesores y me corresponde a mí, más bien, darles puras malas noticias. Empiezo por las buenas.

La buena noticia es la solidez de la base desde la que partimos.

Profesor De Gregorio: recibimos una Facultad ordenada, con equilibrios institucionales cuidados y con una creciente reputación académica. Ese no es un legado menor en una universidad pública, donde cada avance se construye contra

restricciones reales —de gobernanza, de estructura de remuneraciones, de fiscalización—. Gracias por conducir este proceso con la altura que corresponde a esta casa, y gracias, en lo personal, por la disposición a conversar con franqueza durante esta transición. Les pido a todos que hagamos un homenaje al profesor De Gregorio con un fuerte aplauso: gracias profesor.

Quiero agradecer también, con nombre y apellido, a los dos vicedecanos de éste período, al profesor Sergio Olavarrieta y en particular al profesor Enrique Manzur que acompañó al decano De Gregorio durante la mayor parte de su período. El vicedecanato es un ejercicio duro, en que se asumen costos cotidianos, invisibles, que se van acumulando en canas y cansancios muchas veces no reconocidos. Quiero decir que el vicedecano Manzur tuvo una característica no tan frecuente en nuestro país y es que a pesar de enfrentar, por construcción, decisiones difíciles, duras, siempre tuvo una buena disposición y un trato que lo enaltece. Quiero pedir un aplauso para ustedes profesores.

Quiero agradecer además a los profesores Javier Núñez, Jaime Miranda, Rodrigo Uribe, Roberto Álvarez y Mauricio Jara. Dirigir una escuela de pre o postgrado es un trabajo muchas veces ingrato. Dirigirlas a lo largo de una pandemia global y de una crisis política nacional cuyo epicentro estaba en nuestro patio delantero, fue un desafío de otro calibre. Durante esos tiempos desafiantes, su desempeño profesional fue ejemplar. Quiero pedir un aplauso para ustedes. Gracias profesores.

Y quiero extender este reconocimiento hacia atrás, a quienes ocuparon antes, el Sillón de Pedro Aguirre Cerda: a los profesores Luis Riveros, Manuel Agosín, Ricardo Paredes y Joseph Ramos. Cada uno enfrentó, a su manera y en su momento, las mismas preguntas que hoy me convocan a mí: ¿qué tipo de facultad queremos ser? y ¿cómo hacemos para construirla? Asumo este decanato consciente de que soy un custodio, temporal, transitorio de un legado que viene desde las profundidades de nuestra historia republicana y que me ha sido entregado para su cuidado y engrandecimiento. Gracias profesores.

Esa es la buena noticia, y no es poca cosa: hay muy pocos lugares desde donde se puede empezar una gestión heredando más activos que pasivos, más fortalezas que debilidades, más recursos que capitalizar que problemas a arreglar.

Hasta ahí las buenas noticias.

La mala noticia es todo el trabajo que tenemos por delante, y la exigencia —más incómoda todavía— de mirarnos con ojo crítico: de entender qué debemos cambiar para construir sobre lo logrado, y no simplemente para administrarlo. El camino pedregoso que hemos recorrido como facultad no nos adjudica el derecho a conformarnos, sino el deber de desafiarnos. Toda herencia bien administrada es, tarde o temprano, una herencia agotada; la nuestra solo vale la pena si la volvemos a poner en juego. Porque lo que nos trajo hasta aquí —el rigor, la disciplina, la paciencia institucional— no es necesariamente lo que nos llevará más lejos: cada etapa exige su propia incomodidad, y quien confunde el prestigio acumulado con una licencia para el descanso ya empezó, sin saberlo, a retroceder.

Y aquí quiero hacerme cargo de ciertas incomodidades que nos toca administrar.

Primero, quiero detenerme un momento en algo que rara vez se dice con la franqueza que merece: cada peso que administra esta Facultad no es nuestro. Es de Chile. Nos ha sido confiado, no regalado, y esa distinción debería ordenar cada decisión de gasto, cada contrato, cada proyecto que emprendamos. Administrar recursos públicos con displicencia, o con la lógica de quien administra lo propio, es una forma silenciosa de traición a la función pública que esta Universidad dice representar y que una Facultad de Economía y Negocios tiene la obligación de cultivar. No hay heroísmo posible en gastar bien lo que a uno le sobra; el mérito está en cuidar, con el mismo celo que si fuese escaso —porque lo es—, lo que pertenece a todos y a nadie en particular. Esa es una disciplina que no se negocia ni se posterga: la transparencia no es un capítulo de gestión entre otros, es la condición de posibilidad de que esta Facultad siga mereciendo, generación tras generación, la confianza que hoy se nos vuelve a entregar.

Pero cuidar los recursos públicos no basta con administrarlos honestamente: hay que administrarlos bien, y eso exige un ejercicio incómodo. Toda organización, con el tiempo, acumula supuestos que dejaron de cuestionarse: partidas que existen porque siempre existieron, estructuras que se defienden por costumbre y no por resultado, gastos que se renuevan cada año sin que nadie vuelva a preguntarse si siguen teniendo sentido. Esa inercia, en una institución pública, no es neutra: es un costo de oportunidad que pagan, sin saberlo, quienes podrían haberse beneficiado de esos mismos recursos usados de otra forma. Es por eso que el control de costos y la productividad no son un capítulo técnico lateral, sino un criterio central de esta gestión: cada presupuesto se defiende con evidencia, no con historia; cada estructura se justifica por lo que produce, no por cuánto tiempo lleva ahí. No se trata de austeridad por austeridad —esta Facultad no es una empresa que maximiza utilidades—, sino de la convicción de que cada peso mal gastado es, literalmente, un peso menos disponible para investigación, para becas, para docencia, para prestaciones para nuestros estudiantes, para lo que esta casa existe para hacer. Cuestionar los presupuestos no es desconfiar de quienes los construyeron: es la forma más elemental de tomarse en serio la misión que nos trajo hasta aquí.

Y cortar gastos, por desagradable e incómodo que resulte, no es un signo de mezquindad ni de estrechez de miras: es, muchas veces, el acto de mayor generosidad institucional que un administrador puede permitirse, porque libera recursos para asignar a necesidades institucionales prioritarias. Preferimos, casi siempre, la comodidad de no tocar lo que ya está asignado antes que la incomodidad de preguntar si debiese estarlo; preferimos el silencio cómplice antes que la conversación difícil con un colega o un equipo. Pero esa comodidad tiene un precio, y ese precio no lo pagamos nosotros: lo pagan los estudiantes que no recibieron la beca, la investigación que no se financió, el departamento que no pudo contratar para renovar o fortalecer su planta académica. Es un ejercicio ingrato, desagradable, pero necesario. Hay que hacerlo: con el rigor y la seriedad que merece cada peso que no es nuestro.

Segundo, el *white paper* que dio origen a esta candidatura (una suerte de programa del decanato que circulamos) no abre con una cifra ni con una promesa. Abre con una advertencia: es una cita a Clark Kerr, ex-rector de la Universidad de Berkeley (quizás la

mejor universidad estatal del mundo) y ex-presidente del sistema de la Universidad de California y se extrae de su libro de 1963 titulado "Los usos de la universidad". Dice así: "La universidad es tantas cosas para tantas personas diferentes que, por necesidad, debe estar parcialmente en guerra consigo misma." La elegí a propósito, porque toda institución académica seria convive con esa tensión. No es una idea nueva. En el fragmento DK B53 de Heráclito de hace más de dos mil años se nos dice que "la guerra (o si ustedes quieren, el conflicto) es padre de todas las cosas y de todas rey; a unos los hizo dioses, a otros hombres; a unos esclavos, a otros libres". Es decir: el conflicto no es una anomalía a superar, sino el principio que genera la realidad. Hay que reconocer que hay, allí, un fuerte sabor dialéctico y hegeliano.

Pero hay una frontera entre la tensión que produce evolución y el conflicto que se devora a sí mismo, y esa frontera la trazó, siglos después, una frase que todos reconocemos aunque no todos recordemos que es, en su origen, una cita bíblica retomada por Lincoln en plena guerra civil norteamericana. Decía Lincoln: "una casa dividida contra sí misma no puede permanecer en pie." Y esta es importante para nosotros, porque esta casa, esta escuela, es una casa que, en el pasado, estuvo dividida… literalmente. Esa es exactamente la línea que no vamos a cruzar. Vamos a hacer un espacio de tensión, pero no de implosión.

Porque Heráclito y Lincoln, leídos juntos, nos dan la medida exacta de lo que buscamos: el uno nos recuerda que sin fricción no hay movimiento, que una facultad sin desacuerdo interno es una facultad dormida; el otro nos advierte que esa fricción tiene un límite, y que cuando se cruza, deja de ser motor y se vuelve fractura. No vamos a confundir una cosa con la otra. La discusión más dura, la crítica más incómoda, el desacuerdo más genuino, todo eso cabe dentro de esta casa —de hecho, lo exigimos—; lo que no cabe es que la casa deje de ser una sola casa. Esa distinción, entre el conflicto que nos hace mejores y el que nos parte, no es un matiz académico: la aprendimos, como facultad, de la peor manera posible, y no pienso dejar que la volvamos a aprender así. Que la tensión sea entonces nuestra disciplina, no nuestra amenaza; nuestro combustible, no nuestra grieta.

Por eso el método que me propongo instalar no es un gesto de campaña, sino la respuesta directa a esa advertencia. Quienes participaron de este proceso saben que la candidatura no partió como un programa cerrado, sino como un documento de trabajo —el mismo *white paper*— que circuló durante meses entre colegas de distintos departamentos, niveles de carrera y sensibilidades, y que se reescribió varias veces a partir de lo que ustedes plantearon. Entiendo, además, que circuló fuera del ámbito de nuestra facultad, lo cual está muy bien. Ese es, literalmente, el método de gestión que me propongo instalar en este decanato: diagnósticos que se someten a escrutinio antes de convertirse en decisión, decisiones que surgen de deliberaciones colegiadas, y políticas que se explican y se defienden, no que se imponen.

Quiero ser honesto sobre la escala de esta ambición. Esta Facultad tiene las condiciones —el capital humano, la tradición, la posición relativa en el sistema— para ser una de las mejores facultades de economía y negocios de América Latina y del mundo de habla hispana, si no la mejor. Esa es nuestra aspiración, dicha sin eufemismos. No es una fantasía: es, en muchos sentidos, la recuperación de una vocación que esta Facultad ya tuvo, muy al inicio de su historia.

Pero decirlo en un discurso es fácil; construirlo requiere trabajo sostenido en al menos cuatro frentes, sobre los que ya hemos avanzado un diagnóstico compartido: la producción y el reconocimiento de investigación de calidad; la modernización de la docencia de pregrado, postgrado y educación continua, incluyendo cómo nos hacemos cargo de la irrupción de la inteligencia artificial; una gestión corporativa y financiera transparente, que incluye pensar con seriedad sobre nuestra estructura corporativa; y una vinculación con el medio que no sea gesto simbólico, sino puente real entre la Facultad y el mundo público y privado que hoy nos acompaña en esta sala.

Nada de esto lo voy a hacer solo, ni pretendo tener todas las respuestas. Hay tensiones legítimas que este proceso dejó sobre la mesa —entre investigación y docencia, entre disciplina y práctica, entre lo que esta universidad puede hacer y lo que las restricciones de una institución pública le permiten— y vamos a seguir trabajándolas con la misma metodología deliberativa, no a puertas cerradas.

Quiero cerrar con dos frases que llevan casi dos siglos sosteniendo a esta universidad. La primera es de Andrés Bello, al fundarla: "todas las verdades se tocan". La segunda es de Pedro Aguirre Cerda, casi cien años después: "gobernar es educar". Entre esas dos frases cabe todo lo que dije antes sobre Heráclito y Lincoln, sobre la tensión que construye y el conflicto que destruye. Porque si todas las verdades se tocan, entonces el desacuerdo entre ellas no es ruido, no es anomalía: es el método. Y si gobernar es educar, entonces esta Facultad no tiene otra tarea más alta que enseñarse a sí misma, todos los días. Eso ocurre en cada seminario, en cada sala de clases, en cada paper que se escribe, en cada libro que se edita, en cada foro en el que se participa… en fin, en todo el ámbito de acción académica de nuestra querida Facultad.

La conversación que este proceso abrió no se cierra hoy: se abre. Cuento con ustedes para continuarla.

Muchas gracias.