

Entrevista a

Rodrigo Bascuñan

Investigadora:

LD: Loreto Daza

Fecha: 12 de Noviembre del año 2019.

RB: Bueno, mi nombre es Rodrigo Bascuñan Godoy, soy el contador general de la Universidad e ingresé el 7 de febrero del año 91, pero tuve que tomar todos los estados financieros desde el 1 de marzo de 1994, y tuve que reconstituir todo...

LD: Esto fue en Concepción.

RB: Es que la Universidad del Desarrollo partió en Concepción, en Trinitarias 180.

LD: ¿Y cómo llegas tú a la Universidad del Desarrollo, cómo te vinculas con la Universidad?

RB: Estaba recién egresado y había entrado recién a Price, y Álvaro Muñoz...

LD: ¿Qué cargo tenía Álvaro Muñoz?

RB: En ese tiempo era vicerrector económico. A través de un contacto que tuve, que era la jefa de carrera, me invitaron a participar en una entrevista donde buscaban un auditor recién egresado, y tenía el promedio más alto de mi promoción, así que me invitaron a participar y fui a entrevista con Álvaro Muñoz, después estuve con don Federico Valdés.

LD: ¿Y qué cargo tenía en esa época?

RB: Era prorector. Y don Ernesto Silva, que en paz descansa, fue la última entrevista que se hizo el día martes, miércoles, y ahí me dijo que me quedara trabajando y era el empleado #5.

LD: Rodrigo, reconstruyamos lo que fueron esas entrevistas, ¿dónde fueron, qué te preguntaban, qué te decían del proyecto, cómo fue?

RB: Es que el proyecto partió primero en que la jefa de mi carrera me contó quiénes eran.

LD: ¿Eran todos personajes públicos, los conocías, los ubicabas?

RB: Sí. Joaquín Lavín había sido decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Concepción; Cristián Larroulet sí, porque había unos libros de economía que uno estudiaba, y de don Ernesto Silva menos y de Federico muy poco, pero sí ellos eran personas públicas muy conocidas. Y ahí me contaron el proyecto que tenían.

LD: ¿Y cuál era el proyecto, de qué se trataba, qué te decían?

RB: Que era un proyecto nuevo, que era de una universidad donde querían buscar la excelencia académica, habían justo escogido mi amado Concepción, porque es una ciudad netamente universitaria y no querían partir en Santiago, porque era como que querían descentralizar este tema, y escogieron Concepción. Yo creo que fue algo muy visionario. Y ahí entré a Price, pero en PriceWaterhouse es muy específico cuando uno entra como auditor: entra a la parte contable, financiera, auditoría financiera, laboral o tributaria. Y yo quería, como recién egresado, tener el conocimiento general de todo, entonces me contrataban, de lo que estábamos postulando, y era un conocimiento general, la parte tributaria, laboral, contable, y que era mucho más general a lo específico que era en Price, y después de conversar con don Álvaro Muñoz, con Federico Valdés y con don Ernesto Silva, contagiaban.

LD: ¿Qué contagiaban?

RB: Tenía un carisma que vendía su proyecto y siempre con la satisfacción del trabajo bien hecho.

LD: Y eso te motivó.

RB: No era rutinario, era todo muy desafiante, estábamos recién partiendo con una sola sala de clases y teníamos un escritorio y una máquina sumadora con un rollito y yo venía de Price, donde ya venían llegando los primeros notebooks...

LD: Acá no había nada.

RB: No, nada, ellos tenían la contabilidad con una oficina y una contadora general, y era el primer curso de Ingeniería Comercial el año 90.

LD: Había una carrera y cien alumnos.

RB: Excepto el primer curso de Ingeniería Comercial, después el año 91 se agregó Derecho, Arquitectura y Periodismo, pero era ese desafío, ese cosquilleo que era entre la incertidumbre de la persona que te lo está diciendo, como que está proyectado a 10, 15, 20 años adelante y te muestra un proyecto muy desafiante, y te cuenta que ya en un año más se pensaba construir el primer edificio de la Universidad y que había que estar a cargo de la parte contable, tributaria del edificio, y uno que está recién egresado como que tiene dos alternativas: o sales corriendo, porque un recién egresado está recién egresado, o toma el desafío.

LD: Y lo tomaste.

RB: Así que crucé la calle, que Price estaba al frente, y les dije que no seguía, y la Universidad había contratado los servicios de PriceWaterhouse, porque el primer año, el año 90, ahí se empezaba a auditar, así que eso me ayudó bastante, ya que alcancé a estar un par de semanas con ellos, eso me ayudó a que estuviéramos bien del año 90 en adelante. Eso es básicamente de cómo llegué recién egresado a la UDD.

LD: Perfecto. Rodrigo, cuando te contratan, ¿cuál es tu trabajo, cuál es tu área? Porque con el tiempo fue evolucionando, fue creciendo todo, pero al principio ¿qué tenías que hacer tú?

RB: Era ver toda la parte contable, laboral y previsional, parte contable que teníamos muy poco, éramos cinco trabajadores conmigo.

LD: Eran cinco trabajadores.

RB: Exacto, eran cinco liquidaciones de sueldo, era todo chiquitito, pero partió inmediatamente el proyecto de la construcción a partir del año 91, toda esa etapa fue de un año y medio más o menos, donde se compraron los terrenos, los contratos de construcción y la primera piedra que me acuerdo, entonces eso fue.

LD: Tu primera oficina ¿dónde fue, te acuerdas cómo fue tu primera oficina?

RB: Es una casona antigua, hoy deben estar los juzgados de policía local en Concepción, y era una casona hermosa, grande, como las de Providencia, como la que lamentablemente quemaron de la Universidad Pedro de Valdivia unos días atrás. Es una casona hermosa, no sé si era el living comedor, pero eran cien alumnos.

LD: Y arriba estaban las oficinas.

RB: Claro, en un dormitorio teníamos una biblioteca chiquitita y una bibliotecaria, en otra oficina estaban otros y en la otra estaba Álvaro Muñoz, y era una pieza grande, un dormitorio muy grande, de casona antigua, y ahí con un escritorio, una máquina sumadora y empezar a empaparme de todo; un mes después llegaba PriceWaterhouse para la primera auditoría y trabajamos mucho, no era tanto tampoco, porque eran cien alumnos, cinco empleados, las compras eran pocas, así que no era mucho, pero a partir de marzo del 91 ya tuvimos cuatro facultades, con cuatro decanos, directores. Ya a partir del año 91 ya no éramos cinco, éramos 50, y después Ingeniería Civil y todo lo que crecimos.

LD: ¿A quién le reportabas tú directamente?

RB: Al vicerrector económico, a Álvaro Muñoz.

LD: ¿Y tenías contacto con los fundadores, había un ambiente al ser un mundo tan chiquitito, tenían contacto entre ustedes, se conocían?

RB: Pero por supuesto. Don Ernesto y don Federico iban dos días a la semana, pero nunca se ha perdido el contacto, porque don Ernesto Silva, que en paz descansa, él me llamaba todos los primeros días hasta el 2011, hasta antes de que falleciera, y me llamaba el día 2 o 3 y me preguntaba personalmente cuál es tu feeling, cómo vamos con el presupuesto, todos los meses. Y con don Federico también, él estuvo siempre a cargo de la administración, don Ernesto era un visionario, el que proyectaba la Universidad a 10, 20, 30 años más y que nos contagiaba, y también muy metido en los estados financieros, los estados financieros los leía muy bien por la experiencia que tenía en las gerencias generales que había tenido, pero sigo con don Federico en contacto directo.

LD: Y tú tenías que hacer unas presentaciones.

RB: No, con Álvaro Muñoz nos preparábamos bien los dos; él entendía, quería saber de los estados financieros, porque don Ernesto preguntaba todo, los miembros del consejo directivo también, y que es lo mismo que seguimos haciendo ahora con el vicerrector económico, con Felipe. Y sí hay una comunicación de la presentación de los estados financieros, cómo va la ejecución presupuestaria y todo eso, sí.

LD: Y cuando empiezan a funcionar, ¿cuáles son los hitos de crecimiento? Porque, bueno, empiezan a construir, que eso nunca para.

RB: Ese año que teníamos una sola sala de clases se habilitaron el resto de las dependencias que existían en Trinitarias 180, porque llegaba Derecho, llegaba Arquitectura, llegaba Periodismo, llegaban directores nuevos de escuela, y el patio era bastante grande, así que se habilitó también y se construyó una sala de clases, y la oficina que nosotros teníamos con Álvaro Muñoz, que era grande, se habilitaron como salas de clase, y atrás había una casa más chica del mismo material, era como una continuidad y que tenía un primer piso donde se habilitó un casino y en el segundo piso había dos dormitorios, que seguramente era la casa antigua donde habitaban los empleados de la casona, así que ahí tuvimos dos oficinas los dos, y a partir del año 91 ya que crecimos tanto nos trajeron un asistente contable. Y ahí llegaron los primeros computadores, y tuvimos la primera matrícula grande, partimos con el tema de las nuevas carreras, entonces ahí fuimos creciendo más, y se habilitó gran parte del patio que había y que no se usaba, entonces ellos se dieron cuenta el año 91 que al nivel de éxito que habíamos tenido de matrículas y de carrera, había que apurar muy rápido la construcción. Y después se arrendó en Barros Arana y en Ainavillo, donde funciona ahora el Preuniversitario Pedro de Valdivia, que fue Sergio Hernández, vicerrector académico y que ahora es vicerrector de los doctorados y de investigación, con Carmen Concha se fueron todos para allá y nos separamos, una parte en Trinitarias, porque nos quedó un poco chico, y nos fuimos para allá mientras se construía el primer edificio de la Universidad, que yo creo que el segundo año estábamos un poco apretados, y de ahí vino el segundo edificio.

LD: ¿Y quién decía cómo se ejecutaba la construcción de un nuevo edificio?

RB: Es que siempre, todos los meses está la reunión del consejo directivo y ahí se hacía lo de las planificaciones, pero yo creo que el consejo directivo... esto era una reunión de coordinación entre jefaturas, pero yo creo que el consejo directivo tenía todas las decisiones tomadas y que don Ernesto y don Federico buscaron el terreno para la construcción, para lo que venía, pero fue muy emocionante saber a los dos años de estar trabajando había venido el primer edificio. Y me pasó que conversé con Álvaro Muñoz: esta es una contabilidad muy específica de empresa constructora, así que hicimos el contacto con el contador general de la constructora, la JCE, y nos juntamos media mañana y me explicó lo que era, nos juntamos dos horas y ya tenía claro lo que tenía que hacer y fue el primer tema, pero fue muy agotador, porque ahí tuvimos que incluir dos contadores más.

LD: O sea, ya no era uno, eran cuatro.

RB: Cuatro. Claro, fuimos creciendo, porque la misma construcción es del edificio y nos demandó por administración, eso significaba que la empresa constructora nos entregaba seis, ocho carpetas con facturas, con liquidaciones de sueldo, con planillas de imposiciones y había que revisar todo para tramitar los estados de pago con el Banco de Chile, que me acuerdo que era en ese tiempo, y había que hacer todo muy rápido por el tema de las fechas que no hacían rendiciones, teníamos que validar efectivamente lo que nos estaban cobrando, teníamos un hito que también trabajamos con ellos, con una dirección técnica de obras, y de ahí ir al banco para girar un saldo del crédito que estaba aprobado para la constructora, entonces era... no había un minuto para aburrirse. Y no había Internet, entonces no había tanta distracción para los contadores.

LD: Y, Rodrigo, ¿cuándo te enteras tú que se abre una sede en Santiago? Eso fue un gran hito.

RB: ¡Ah! Eso fue algo que me tomó muy de sorpresa, tiene que haber sido... hace 21 años que estoy viajando a Santiago, y fue los primeros días de noviembre del 98.

LD: Y el 99 empieza acá la UDD en Santiago.

RB: Claro, pero vinimos primero porque Álvaro Muñoz me dijo que el lunes vamos a Santiago y le pregunto a qué, en el viaje te cuento. Ok, pero si me lleva es porque es un trabajo contable, financiero, tributario, laboral, previsional y me voy a llevar un contador, así que le dije a Alex Salamanca que vamos a Santiago. ¿A qué? No sé, le digo yo, no me han contado todavía. Y llegamos a ver el tema y me contó Álvaro Muñoz que estaban viendo la posibilidad de la Universidad de Las Condes y había que revisar los estados financieros, imposiciones, deudas tributarias que tuvieran, y nos quedamos trabajando de lunes a viernes en compañía con la gente de Price, que los conocía a todos, porque había estado tres semanas.

RB: No, porque estaban todos los grandes: Price, Deloitte, KPMG, Arthur Clarke, pero digamos que es la segunda ciudad más grande

de Chile. Y ahí llegamos acá y nos pusimos a trabajar, a hacer este levantamiento de las situaciones en las que encontraba la Universidad de Las Condes, y volvimos la segunda semana y volvimos acá, estuvimos en abril del 99, así que nos hicimos cargo de la Universidad de Las Condes con todo lo que llevaba encima, con el personal y todo, así que fue un trabajo arduo, pero bonito.

LD: ¿Cuál fue el principal desafío para alguien que empieza un proyecto de este tipo?

RB: Bueno, lo primero que está buscando la administración es ver si es válido que nos vengamos a Santiago y eso va a depender de la evaluación financiera, tributaria, laboral y previsional que tenga la Universidad de Las Condes. Teniendo esos antecedentes a la mano, revisados por el equipo contable de la Universidad y validado por Price, la administración toma la decisión de decir sí, nos venimos a Santiago, y ahí viene todo el trabajo de cómo echar a andar algo que no funcionaba bien.

LD: Exacto.

RB: Y la primera misión que me entrega Álvaro Muñoz es que tenemos que clonar cómo se hace en Concepción la UDD acá, con personas que tienen una cultura distinta, tanto de la alta administración, de la rectoría de la Universidad de Las Condes al último empleado, donde una institución que no estaba bien de arriba abajo, cómo entusiasmar a las personas que estaban ahí, cómo decirles que se van a quedar con nosotros; el caso de Marisol Torres, por ejemplo, que está trabajando acá en la Universidad que esta es nuestra cultura, la del trabajo bien hecho, que en cada conversación con Ernesto Silva él nos contagiaba con eso, y echar a andar todo esto. Y con la primera matrícula al tiro, con el desafío, también complejo para el equipo informático, para Joaquín Aravena, que probablemente también van a conversar con él, que echó a andar los primeros sistemas informáticos; Joaquín entró un año después de mí. Y echar a andar nuestros sistemas informáticos, y matricular a los alumnos que eran de Las Condes y que querían estudiar con nosotros, y con la admisión de la Universidad del Desarrollo nueva, nunca pensamos que iba a ser tan grande el éxito, y eso los decanos que eran de Concepción y los directivos, armar su cuenta acá, de armar la carrera, sus profesores, las mallas curriculares; yo me imagino para ellos fue un tema que lo vi de afuera y que tampoco tenía tiempo, pero sé que les costó mucho. Es un tema cultural: cuando chocan dos culturas, una Universidad que, desde que partió, fue haciendo las cosas bien y creciendo exponencialmente, de repente encontrarte con una cultura distinta que venía cuesta abajo, entonces hay un trabajo que fue un poquito más agotador para poder contagiar a las personas de que esto iba y que nos iba a ir a todos bien. Y aquí estamos, estamos en noviembre, son 21 años de esto que estoy viajando para acá y encantadísimo.

LD: Y con el tiempo, la decisión de comprar la Universidad de Las Condes ¿crees tú que fue una decisión audaz? Desde tu mundo, el de la contabilidad, no del proyecto académico, desde el mundo que tú conoces.

RB: ¿Sabes lo que pasa? Cuando uno parte con una administración, cuando vienes recién egresado y no traes cosas prefijadas, buenos y malos hábitos de cómo se hacen en otras empresas, vienes en blanco. Entonces quien te contagia, quien te enseña y quien te guía, absorbes eso de él. Entonces cuando absorbes eso de él y tu personalidad es tomar los desafíos y creer que puedes con un desafío con

el apoyo que siempre te dieron. Este tema que te digo: yo llegué a la Universidad y a los tres meses me mandaron a cursar, y empecé a cursar del 91 al 98, prácticamente estaba cursando todo el año. Y de ahí hice cinco programas, así que he estudiado como 10 años además de la carrera.

LD: Siempre especializándose más.

RB: Es que el desafío de la Universidad es así. Es tan así, que este miércoles, jueves y viernes tenemos una capacitación con los contadores de Concepción, de Santiago, para echar a andar nuevos módulos de nuestros sistemas informáticos, porque tú sabes que en temas informáticos lo que era válido ayer en tres días más... no es que quede obsoleto, pero le puedes sacar un mejor rendimiento.

LD: Un trabajo bien hecho.

RB: Exacto, es que esa es la cultura que nos dejaron desde tiempo cero, entonces uno conversa con la administración, porque no son temas que nacen de la administración, uno se los plantea: hay un nuevo módulo donde podemos llevar un mejor control, que esté conectado al sistema de tesorería, con ventas, con compras, y que la información para el vicerrector, ingresa con su clave y ve los flujos de caja, y esa es la cultura, y te digo, hoy viajan en la tarde el equipo de contadores senior de Concepción que vienen a la capacitación miércoles, jueves y viernes, y la próxima semana a los contadores junior los van a capacitar; estamos en este paso de la cultura de que el conocimiento no para. Y las exigencias son nuevas, tú la información tienes que tenerla ojalá instantánea.

LD: Perfecto. Rodrigo, si nos pudieras contar cómo fuiste armando o cómo se fue armando el equipo de contabilidad de Santiago. Entendemos que vienes una semana, te cuentan el proyecto y...

RB: Es que antes que eso, yo me imagino que esto debe ser como una sala de urgencias de un hospital: primero tienes un enfermo que tienes que estabilizar, entonces la estabilización que hicimos es primero colocar al día la contabilidad de Las Condes, que estaba muy atrasada.

LD: Perdón, y todo ese período es Santiago y Concepción, convives en los dos mundos.

RB: Sí, en los dos mundos. En Concepción ya habíamos armado un equipo contable bien afiatado, donde la actual jefa de contabilidad, que es Nancy San Juan, que había llegado el año 94 a hacer su práctica, una persona muy empeñosa, muy aplicada, muy trabajadora, muy comprometida, que es la jefa de contabilidad en Concepción, entonces ella tuvo que asumir esa jefatura, de preocuparse de que el equipo que llegó allá, como era la segunda del equipo contable, era contadora senior y asumió esa función, y lo hizo tan bien que fue nombrada jefa de contabilidad y a mí me nombraron contador general, y acá estuvimos noviembre, diciembre, enero, febrero, marzo; bueno, en febrero nos tomamos dos semanas de vacaciones con Álvaro Muñoz y el 30 de abril teníamos que tenerlo listo, los estados financieros para el MINEDUC, y terminamos muy bien y quedó el equipo contable que venía de Las Condes, algunos renunciaron,

muy pocos, y se armó un equipo buscando contadores que tuvieran las ganas de tomar desafíos, se les iba a capacitar constantemente, que es lo que siempre hemos hecho, y contagiarlos y que este era un camino sin retorno.

LD: De crecimiento.

RB: Que ya habíamos llegado y nos íbamos a posicionar, y la mentalidad de don Ernesto Silva que decía que íbamos a estar dentro de las mejores universidades de Chile, eso fue lo de siempre; pregrado, después postgrado y después carreras del área de la salud, Medicina, un salto cuántico que don Federico contó una vez que ellos no se iban a ir por el área de la salud, pero don Ernesto, muy visionario, yo creo que en su cabeza ya lo tenía decidido, y era una persona que contagiaba, tú no sabías en qué momento decía 'sí, estoy de acuerdo'.

LD: Aunque no estuvieras tan de acuerdo.

RB: Estoy con ustedes, me convenció, vamos, tomemos el desafío.

LD: Tú empiezas a venir a Santiago todas las semanas.

RB: Eran todos los decanos que estaban en Concepción, directores de escuela, vicerrector Sergio Hernández, todos, profesores: el primer año que fue... el 89 acá... perdón, el 98, empiezan a viajar los profesores también, entonces la cantidad que nos juntábamos era grande, de profesores que venían acá, y me imagino que primero tuvieron que hacer una selección de profesores con el perfil, con los postgrados que se requerían, yo creo que a partir del año 2000 se empieza a formar un staff de profesores de Santiago, como muchos profesores cuando estábamos en Concepción viajaban de Santiago a hacer clases a Concepción, había muchos profesores.

LD: Para el año 2000 ya la Universidad del Desarrollo tiene 1.500 alumnos en las carreras de Derecho, Ingeniería Comercial, Psicología, Arquitectura, Periodismo e Ingeniería Civil, y el 2000 se suma la carrera de Diseño y el programa de Bachillerato. O sea, es exponencial el crecimiento.

RB: Pero eso es pregrado, porque a partir...

LD: La alianza con la Clínica Alemana, nunca paran.

RB: Es que eso es lo entretenido, el día que me aburra voy a buscar nuevos horizontes. Ahora el 7 de febrero entro prácticamente a los 30 años en la Universidad.

LD: Desde el principio. Y acá en Santiago, de nuevo desde tu mundo, del mundo de la contabilidad, ¿cuáles dirías tú que han sido los

hitos más importantes y desafiantes para la Universidad? Desde la contabilidad, no estoy hablando del mundo académico.

RB: Un tema que hubo, que fue el tema de... no sé si se acuerdan, pero el año 2000 se iban a caer los computadores, los sistemas no iban a funcionar, iba a haber una parálisis mundial respecto de ese tema, pero nosotros con Álvaro Muñoz, ya con nuestros sistemas informáticos...

LD: Porque eso significaba que podían perder la información.

RB: Bueno, se tomaron los resguardos y se hacían respaldos todos los días, hasta el día de hoy se respaldan después de las 6 de la tarde todos los sistemas, pero sí con nuestros proveedores informáticos, los que nos proveían los software, en ese tiempo era Flextime en la parte contable, ellos ya tenían la solución a mediados del año 99. Cuando nos preguntaron don Ernesto y Federico ya estábamos operando con la versión del 2000, ya no era tema, y la parte académica que la había desarrollado Joaquín Aravena el software también estaba resuelto, Siempre nos vamos anticipando, y también el otro desafío fue cambiar de normas contables financieras en Chile, que era bajo PCGA.

LD: Y eso ¿en qué año fue?

RB: Esto partió el año 2006, pero era para las empresas que cotizaban en Bolsa en la SVS, que es la Comisión de Mercado Financiero, que en ese momento eran 150-160 empresas, pero ahí se vino la exigencia para todas las demás empresas, así que el año 2007 PriceWaterhouse me invitó a participar en el curso que dura todo el semestre, donde venían unos profesores de Price de España y que los iban a capacitar, y me invitaron por un módico precio a participar con ellos, así que invité a la jefa de contabilidad de Concepción, que es Nancy San Juan, y estuvimos seis meses estudiando con ellos. Y ese mismo año, don Ernesto Silva era amigo del gerente superior, del socio principal de KPMG en Chile y le pidió una sala para que se la facilitara para capacitar a todo el equipo de KPMG y don Ernesto armó un programa altiro, un postítulo en Normas Financieras Internacionales que partía el 2008.

LD: Y ese programa fue un éxito, porque todos se tenían que preparar, era una buena oportunidad.

RB: Entonces entré a estudiar altiro ese año 2008 y parte del 2009, y empezamos a tomar altiro el desafío de llevar a la Universidad, que no era ninguna obligación para nosotros, partía el 2009 para las empresas que cotizaban en Bolsa, pero sabíamos ya que esta cosa el 2010, 11, 12 iba a reventar, entonces empezamos a preparar el cambio contable que era hablar inglés a chino mandarín.

LD: Exacto. Y para una Universidad de ese tamaño, para la persona que no sabe de ese mundo, ¿qué desafío significa eso?

RB: Cambio de software, la versión de software contable que teníamos no nos servía, porque era cambiar de lenguaje, estábamos hablando inglés y ahora era chino mandarín.

LD: Y ahora es obligatorio en Chile.

RB: Claro, es obligatorio a partir del 1 de enero de 2013 para todas las empresas en Chile, pero partió el 2009 con la cotización en Bolsa y fue progresivo. Pero a contar del 1 de enero de 2013 es obligatorio para todos, el último estado financiero de norma antigua en Chile fue el 31 de diciembre de 2012, y eso fue capacitar a toda la línea contable, que los jefes de contabilidad se fueran a hacer su postítulo, a los contadores se les hicieron dos cursos especiales y fue cambiar todo el sistema contable: planes de cuentas, el sistema de gestión y tuvimos que traer los estados iniciales, transformarlos a nuevas cuentas y los centros de gestión, y ahí conversando, porque ya no estaba Álvaro Muñoz hace muchos años, vimos el tema que conversamos directamente con don Federico, que las facultades donde hay médicos, dentistas, periodistas, abogados, que este mundo no es de ellos, teníamos que mantener el mismo plan de cuenta, hacen decisiones presupuestarias todos los días, hacen orden de compra todos los días, entonces para la secretaria y para el director de escuela que autoriza esto, tendría que ser básicamente invisible. Las cuentas tenían que tener la misma codificación y nombre.

LD: Y los que vienen atrás es chino mandarín.

RB: Era un tema para nosotros, teníamos que ver cómo tomar esa misma información y llegábamos a otro, entonces para todas las otras universidades no vieron nada, solo nosotros al plan de cuenta le agregamos cuentas contables al que teníamos, que es el mismo de ahora, que eran las cuentas contables que requerían estas normas internacionales de información financiera que no existían en la norma chilena bajo PCGA. Entonces, para el resto de la Universidad no pasó nada, excepto para las clínicas, que tuvimos que agregar un cero más en los centros de gestión, pero ahí había dos contadores y prácticamente fue inmaterial para todo el mundo, pero para el equipo contable...

LD: Fue un desafío tremendo.

RB: Es que estábamos todos capacitados tres años antes, entonces no fue un trabajo que fue de un día para otro, fue un trabajo pausado, pero a paso constante: primero los sistemas, después modificar los planes de cuentas, tercero capacitar a todo el equipo contable, mandar a hacer postítulos a los jefes de contabilidad y habíamos estudiado esto previamente, entonces fue un desafío grande, pero no fue de un día para otro, porque en la Universidad no se hacen las cosas de un día para otro, lo establecimos tres años antes, y todo el apoyo de la administración, porque me acuerdo que no teníamos presupuesto para esto, pero conversé con don Federico y nos dio presupuesto para echar a andar esto.

LD: Vio que era fundamental esto.

RB: Es que la visión de la administración no es vivir el día al día, y si tu gente te dice que se viene esto encima y no sabemos cuándo, pero preparémonos. Y ellos lo entendieron muy bien, así que para todo el mundo fue indiferente, incluso para control de gestión, que

es el área que controla todo el presupuesto de la Universidad, también los capacitamos a ellos, pero se utilizaron las mismas cuentas, los mismos centros de gestión y era un tema de adentro, como insertamos nuevas cuentas contables que eran las que exigía la nueva norma, pero sí fue un trabajo de tres años.

LD: Ya, perfecto. Rodrigo, para ir redondeando, ¿cuál crees tú que es la diferencia...? Tú has visto cómo ha cambiado la Universidad a través de los años, ¿cuál es tu compromiso al haber conocido esta Universidad desde su fundación, cómo cambia la relación tuya con la Universidad el haber sido parte y testigo de su nacimiento y crecimiento exponencial?

RB: Es tu segunda casa en el fondo, y nosotros, nuestro equipo contable no es de alta rotación, todo lo contrario, la jefa de contabilidad llegó a hacer la práctica.

LD: Ya, o sea gente que se queda.

RB: Veinticinco años. Andrés Rasque, 22 años; hay gente joven que no son como los jóvenes que éramos antes, hoy como que los chiquillos no tienen mucho compromiso, pero cuando los escogemos o cuando hay nuevos cargos o nuevas unidades, generalmente buscamos gente joven, darle la oportunidad al joven, porque traen hábitos de otras empresas, entonces es más fácil poder entregar cuál es la cultura de la Universidad, porque primero es la cultura, no puedes llegar a una institución e implantar una nueva cultura.

LD: Entender la cultura.

RB: Claro, cómo nos relacionamos, cómo son las fechas que tenemos de cierre, porque nuestro trabajo es rutinario en el caso que tenemos fechas de presentación de estados financieros, presentación de declaraciones juradas, declaraciones de impuestos, entonces hay una cultura y todo se planifica. Nosotros en la unidad de finanzas tenemos los cierres programados con calendario todo el año, todo el equipo contable, al equipo de recursos humanos al que se le envía, control de gestión, tesorería, saben cada uno qué día tienen que cerrar en cada día de cada mes de cada año.

LD: Nada se improvisa.

RB: No, no, es que improvisar es apostar, entonces cuando apuestas puedes ganar o perder, y si tú estructuras una metodología de trabajo las sorpresas no te pueden pillar, así que minimizas el error, y esa es la cultura que me impregnaron a mí, no es que la adquirí yo solo, esa es la cultura que nos impregnó don Ernesto Silva, don Federico Valdés, Álvaro Muñoz, que era la cultura de ellos que llevaban mucho más tiempo y yo estaba recién egresado, nada al azar. El trabajo que se planifica, esa fue la cultura.

LD: Seguramente ya lo hemos hablado, pero por si acaso, ¿quiénes dirías tú que han sido los personajes que más te han influido en tu carrera profesional en todos estos años, los que te han marcado?

RB: A ver, yo creo que indistinto de esto, por ejemplo la parte del trabajo diario, de ver estados financieros y pago, con Álvaro Muñoz trabajamos 14 años juntos, porque él era el vicerrector económico y era él y yo, él tenía un asistente que era Valentina Tapia, que ahora es la jefa de recursos humanos, y en contabilidad estaba la contadora senior en ese momento y cuatro más, entonces la parte operativa con él trabajamos el día a día. Don Federico Valdés, actual rector, que en ese tiempo era prorector, marcó siempre los lineamientos, los tiempos y la forma en que se debían hacer las cosas; con Álvaro Muñoz materializábamos el camino que nos marcaban, los estados financieros, los plazos, minimizar errores, la cultura del trabajo bien hecho y muy encima de lo que estábamos haciendo, mucho reporte y eso, porque en ese tiempo la Universidad Católica del Norte era la que supervisaba la carrera de Ingeniería Comercial y el resto de las carreras, y después vino un tiempo en que conseguimos la autonomía, y eran demasiados desafíos, estamos hablando del año 97, fue un poquito antes de venimos a Santiago, y donde nos dieron a la primera la autonomía, incluso vino un equipo contable-financiero con un exgerente de una auditora, que no me acuerdo cuál era, parece que era Deloitte, donde se sorprendió y nos pidió todos los libros contables, las planillas de imposiciones, liquidaciones de sueldo, entonces teníamos todo ordenadito, no porque vinieran ellos, sino que era parte de la cultura que nos podían pedir con Álvaro Muñoz, con don Ernesto, con don Federico, en cualquier momento, cualquier cosa, y don Federico muy preocupado de eso como prorector, él estaba a cargo de toda la parte administrativa de la Universidad y también muy financiero, y don Ernesto Silva que contagiaba con lo que venía hacia adelante, no salimos de una cuando nos metemos en otro tema, entonces era esa continuidad de la rigidez del trabajo diario, porque el trabajo de uno tiene plazos perentorios y no los fija uno, los fijan el Servicio de Impuestos Internos, las instituciones previsionales, las remuneraciones que se pagan tal día que se abonan en las cuentas corrientes o cuenta RUT de los trabajadores, el tema de nómina de pago a trabajadores, etc. son fechas que no nos podemos correr ni un día. Eso es lo rutinario, pero al mismo tiempo tenemos que elaborar toda la información que se procesa para que la administración vea cómo va su presupuesto con lo real y que puedan tomar las mejores decisiones para seguir creciendo y que todos sobrevivamos en el tiempo en la Universidad, y creo que don Ernesto fue el gran líder que tuvimos, ese visionario, don Federico lo asumió muy bien con un liderazgo muy personal de él, pero no perdiendo ese hilo que venía de don Ernesto.

LD: Desde tu mundo, ¿se nota algún cambio de liderazgo entre don Ernesto, la rectoría de don Ernesto y la rectoría de Federico Valdés? ¿Hay cambios, hay diferencias desde tu mundo?

RB: Mira, no podría decírtelo así a secas, porque don Federico era el que estaba a cargo de toda la administración de la Universidad, y don Ernesto era... no me relacionaba tanto con él, pero nos contagiaba cuando hablábamos con él, pero creo que don Federico sigue con la misma... no con el mismo estilo, pero con el mismo objetivo final. Muy preocupado por sus colaboradores; estas últimas cuatro semanas nos escribe a todos dos veces al día.

LD: Estas han sido semanas muy difíciles acá en Chile,

RB: Muchos pueden encontrar que no es tan de piel como don Ernesto Silva, que era más de piel, pero su preocupación es fundamental, uno lo siente y lo presente. Yo he tenido el apoyo de toda la gente que se fue, Álvaro Muñoz, tuvimos varios directores

de finanzas, tuvimos contacto semanal con don Federico y siempre nos apoyó cuando íbamos con la idea de lo que se nos venía para adelante, siempre explicando muy bien lo que se nos venía, él lo entendió y 100% nos apoyó; es un liderazgo distinto, pero con el mismo objetivo, con la misma piel, porque todos somos distintos.

LD: La misma cultura, al final.

RB: El objetivo es la cultura y hacia dónde vamos también, y él lo comunica tan bien como lo hacía don Ernesto, que en todas sus reuniones nos explicaba hacia dónde íbamos, pero sí, muy similar en ese sentido.

LD: Y desde 2019, ¿cómo se ven los próximos desafíos, por dónde se ven los próximos desafíos desde tu punto de vista?

RB: Desde mi punto de vista estamos construyendo la Facultad de Medicina acá arriba, donde estamos 100% involucrados en ello, que todo eso es construcción.

LD: ¿Y para cuándo está ese proyecto?

RB: Mira, está saliendo en un año y medio más, dos años más, eso depende de los estados de avance, pero el tema de uno es el mundo contable, coordinar con gente de operaciones, los pagos a la constructora.

LD: Un desafío por lo menos un año más con eso.

RB: Sí, pero los grandes desafíos vinieron cuando dimos el salto de los postítulos y posgrados.

LD: ¿Por qué fue tan grande?

RB: Porque partimos con uno en Concepción, no recuerdo si fue el año 94, donde Álvaro Muñoz y Gonzalo Ríosco lo hicieron el 96, y después yo lo hice el 2000-2001, era uno o dos programas que teníamos, pero de repente se nos vino el tema de las especialidades médicas, los MDA, los magíster en la Facultad de Derecho y Arquitectura, entonces se nos hizo tanto mayor que el pregrado, que es más estructurado, de marzo a diciembre devengado, pero las especialidades médicas, los postítulos, los posgrados y diplomados parten todos los meses, todos los años, entonces tienen fecha de inicio y término distintos, aranceles distintos, tipos de becas distintos y para todo eso tuvimos que trabajarlo con la gente de informática para matizar ese tema y poder darle una metodología contable y financiera, porque todos los decanos y directores y personas que coordinan los programas de especialización quieren saber cómo le va a su programa: sus ingresos, descuentos, becas, entonces quieren información aquí y ahora, así que tuvimos que adaptar los sistemas informáticos para metrizar todo.

LD: Y eso a años luz desde que partiste con ¿cuántos eran, cuatro?

RB: Cinco conmigo: Álvaro Muñoz, Paula que era la bibliotecaria, Bernardita Ramírez, un auxiliar y yo.

LD: Y hoy ¿puedes dimensionar cuántos son el equipo de trabajo de tu mundo? Santiago y Concepción.

RB: Lo que pasa es que después llegó un tiempo, el año 2000, donde se nos fue creciendo mucho este tema, entonces tuvimos que ir separando las áreas, hasta el año 2004 contabilidad estaba a cargo de toda el área de remuneraciones y previsional, hasta 2002 estábamos a cargo de matriculas, dependía de nosotros todo el tema de matrícula y también trabajamos directamente con presupuesto, con Álvaro Muñoz y Valentina Tapia, y la tesorería también estaba enquistada dentro de nosotros. Entonces hemos tenido que ir abriendo el área, pero no soltándola, con subjefaturas, que es lo que nos ha permitido no cometer errores, el que mucho abarca poco aprieta, dicen en el sur, pero bien coordinados. El 2004 entregué dos contadores para recursos humanos, que se estaba partiendo con Paula Danke, y también separamos dos contadores para tesorería, pero los contadores entre Concepción y Santiago deberían ser cerca de 20, pero si juntamos todos somos muchos más, pero igual trabajan directamente conmigo, trabajamos todos en un mismo piso, entran a mi oficina a hacer preguntas y consultas. Y muchos proyectos de investigación, eso fue un tremendo desafío.