

Anexo Primer Informe de Seguimiento

Plan de Recuperación Universidad Austral de Chile

El presente documento contiene las observaciones a las medidas comprometidas en el Plan de Recuperación de la Universidad Austral, aprobado mediante Resolución Exenta N°127/2024 de la Superintendencia de Educación Superior.

Medida 1: Aumento de matrícula de primer año de pregrado

- a) Proceso de Admisión: La meta para este 2024 está lograda (sólo pregrado). De acuerdo con los datos reportados por SIES a abril de 2024, la institución alcanzó una matrícula de primer año en pregrado de 3.674 estudiantes (comprometido: 3.659 estudiantes).
- b) Definición de oferta académica para la admisión 2025: El plan contempla la determinación a mayo de la oferta académica 2025. Sin embargo, a la fecha se informa que se ofrecerán 66 carreras para ese periodo, siendo que para este 2024 se ofertaron 74, con buenos resultados en matrícula de primer año de pregrado. No queda claro si es un proceso que aún no ha concluido o si se espera lograr para el 2025 un aumento de la matrícula nueva con menos carreras. En ambos casos, la Universidad deberá presentar la oferta definitiva 2025 o explicar cómo pretende lograr un aumento de matrícula de primer año, impartiendo menos carreras durante 2025.
- c) Elaboración modelo de desempeño de carreras: Las acciones asociadas a esta medida se encuentran cumplidas en tiempo y forma. Sin embargo, los rangos empleados para determinar el umbral de sostenibilidad son bajos, lo cual relativiza la efectividad del mecanismo. Éste no propende a la mejora de los desempeños de las unidades académicas y no pondera adecuadamente el impacto económico del desempeño de los indicadores académicos de las carreras. Se requiere, entonces, que la Universidad revise el modelo propuesto a la luz de las observaciones formuladas.
- d) Presentación de propuesta a los cuerpos colegiados: En cumplimiento con los compromisos establecidos, la institución acompañó las Actas del Consejo Académico números 11, 12 y 14, de 5 y 17 de abril y de 30 de abril de 2024.
- e) Entrega de informe de resultados del modelo de desempeño de carrera e inicio de ejecución de medidas. Si bien la institución cuenta con los resultados del diagnóstico aplicado a todas las carreras y su agrupación según los tramos definidos en el modelo, es necesario conocer los planes de mejora comprometidos y cuyos plazos de entrega ya se encuentran vencidos (Anexo 2).

Sin perjuicio de lo anterior, la institución informa que logrará un aumento de los ingresos provenientes de matrículas y aranceles. No obstante, el monto reportado es menor al

consignado en las tablas 10 y 11 del plan de recuperación. Por lo anterior, es necesario que la Universidad profundice este aspecto.

Como observación general respecto de la medida 1, es necesario señalar que el informe genera dudas respecto de la pertinencia de las medidas informadas para el logro de las metas de matrícula de primer año para 2025. Lo mismo cabe decir del desarrollo de mecanismos -el modelo- que sean capaces de generar impactos efectivos en la sostenibilidad de la oferta de carreras o al menos en la reducción de la brecha existente.

Medida 2: Aumento de matrícula y estudio de la oferta de postgrado, con énfasis en programas de magíster profesionales

- a) Formulación de un nuevo modelo de costeo de programas de posgrado: La Universidad declara un 80% de cumplimiento de las acciones planificadas para el periodo, entendiendo que están en una etapa de socialización, la cual es previa a su resolución.
- a) Si bien es comprensible la existencia de algún nivel de desfase entre lo planificado y la ejecución real, la institución presenta un rezago importante en esta acción y su aplicación a la luz de la carta Gantt del plan de recuperación.
- b) Análisis de los programas de postgrado con el nuevo modelo de costeo: Acción dependiente de la anterior. Por tanto, experimenta un atraso en su implementación, el que deberá ser superado en el corto plazo para el logro del impacto final esperado.
- c) Desempeño de la matrícula de posgrado: La matrícula de primer año proyectada para el 2024 era de 980 estudiantes, de los cuales se han concretado 424 según informa la Universidad a la fecha de presentación del informe (a abril de 2024, el SIES sólo reportaba 383 estudiantes matriculados). Lo anterior implica la existencia de una brecha relevante que requiere ser explicada por la Universidad y la generación de nuevas acciones que propendan a reducir esta brecha en lo que queda del año o a aumentar las proyecciones y metas para 2025 en una proporción equivalente.
- d) Diseño y oferta de nuevos programas de posgrado: La implementación de esta acción está supeditada, en buena parte, a la aprobación y aplicación del nuevo modelo de costeo, así como el reglamento de posgrado comprometido, por lo que no se evidencian mayores avances en la materia.
- e) Elaboración y aprobación del nuevo reglamento de posgrado: Nos remitimos a lo señalado en la acción d).

Si bien el informe identifica las brechas que enfrenta el cumplimiento de las acciones comprometidas, no aborda las causas que las originan. Las diferencias observadas en el avance del área de posgrado respecto de pregrado resultan evidentes, lo cual requiere ser urgentemente atendido por la institución. Efecto de lo anterior es la amenaza de lograr las metas de matrícula nueva en este nivel formativo, así como la reducción significativa de los ingresos proyectados para esta área (la meta para este año era de M\$4.150.709, mientras que las actuales proyecciones informan de M\$1.612.418).

Medida 3: Aumento de la dedicación plantas académica y adjunta

- a) Programación de la docencia: La acción se encuentra como cumplida.
- b) Análisis de cumplimiento carga mínima primer semestre: Acción cumplida. Producto de su aplicación, se detectó que 78 académicos no cumplían con la carga académica mínima exigida por el decreto 61. Sin perjuicio de lo anterior, se requiere que la institución complemente los antecedentes y justifique las variaciones por macrounidad con relación a la información reportada al momento de aprobación del plan.
- c) Ajuste contrataciones profesores a honorarios: La Universidad declara que, ha habido un menor gasto por concepto de honorarios docentes a mayo de 2024. Sin embargo, no habrá mayores ahorros que los proyectados inicialmente de acuerdo al último flujo proyectado (que incluye datos reales a junio 2024).
- d) Implementación de las nuevas normas de dedicación docente (el Decreto 61 fue derogado mediante el Decreto de Rectoría 41, de 27 de junio del 2024): La Universidad declara un 50% de cumplimiento, pese a que el decreto fue aplicado para la evaluación del cumplimiento de la carga académica efectiva tanto en el primer como en el segundo semestre. Lo anterior encontraría explicación en que a la fecha de presentación del informe habría 125 asignaturas pendientes de “configuración de docentes responsables”, aspecto que debiera ser precisado.

Finalmente, la Universidad informa que, producto de la desvinculación efectuada por aplicación del Decreto 61, ha sido necesario contratar docentes a honorarios para cubrir horas clases por un monto de M\$52.857, recursos que no estaban considerados en el presupuesto 2024.

Sin perjuicio de los avances registrados, es indispensable que la Universidad profundice sus análisis respecto de sus requerimientos y estructura de contratación de quienes desempeñan principalmente funciones de docencia, con el fin de adoptar medidas con impactos significativos en el mediano y largo plazo que favorezcan una efectiva racionalización de la docencia de pregrado.

Medida 4: Racionalización de planta académica y adjunta

- a) Aplicación de las alternativas de reestructuración de la planta: La Universidad declara un avance del 50%. Sin embargo, el alcance de las medidas aplicadas resulta claramente limitado (54 académicos afectados). Lo anterior implica que la racionalización implementada no apunta a consolidar modificaciones estructurales que permitan avanzar en el mediano y largo plazo en el equilibrio operacional y financiero de la institución. Esta ausencia de un impacto significativo en el ámbito estructural de la Universidad se ratifica al analizar el indicador comprometido en el siguiente literal.
- b) Generación de indicadores de eficiencia docente: La Universidad cumple esta acción en lo formal. No obstante, pese a los esfuerzos, recursos y conflictos experimentados durante los últimos tres meses, los avances en la materia son marginales si se considera

que el indicador de Estudiantes/JCE era de 16,2 en 2023 y que hoy alcanza los 16,3. Se trata de un desempeño bastante lejano de la meta trazada para este 2024 (21 Estudiantes/JCE).

En síntesis, los esfuerzos realizados en este ámbito no han tenido el impacto necesario ni comprometido, tendientes a superar las debilidades estructurales inicialmente detectadas, y que permitan asegurar la estabilidad institucional. Resulta fundamental que la Universidad revise y fortalezca las acciones y estrategias aplicadas y diseñe e implemente acciones complementarias, de manera de alcanzar los resultados comprometidos dentro del marco temporal definido en el Plan de Recuperación. También se requiere acompañar antecedentes que permitan respaldar el nivel de avance de un 50% informado en la letra a).

Medida 5: Optimización y modernización de la planificación docente

- a) Modificar Decreto 28, referido a elevar el número mínimo de inscriptos en cursos asignaturas optativas del nivel de Bachillerato: Medida aprobada en junio de 2024, restando acreditar la entrada en vigor del nuevo texto. Además, se aumentaron los mínimos inicialmente propuestos por la institución.
- b) Depurar los registros de optativos que contemple la caracterización y especificación: La institución dio cumplimiento a la acción.
- c) Actualizar la definición de ciclos formativos de asignaturas optativas (bachillerato, licenciatura y título profesional: el anexo 17 no refleja el cumplimiento de esta acción, por lo que se solicita a la Universidad informar respecto de esta materia, especificando y documentando los avances producidos.
- d) Actualizar la definición de áreas de formación de asignaturas optativas (general, especialidad, vinculante profesional y optativa): el anexo 17 no refleja el cumplimiento de esta acción, por lo que se solicita a la Universidad informar.
- e) Aplicar la definición del área de formación "optativo": acción comprometida para julio de 2024.
- f) Definir la forma de cálculo de las áreas de formación: acción comprometida para julio de 2024.
- g) Generar oferta institucional centralizada de optativos de formación general: acción comprometida para julio de 2024.
- h) Aprobar oferta de asignaturas optativas: Acción cumplida sobre la base de lo indicado en el anexo 17. Adicionalmente, la institución agrega que, tras el cumplimiento de esta etapa, iniciará ajustes al modelo educativo y al enfoque curricular para favorecer la flexibilización de los procesos académicos. Con todo, no queda claro el sentido de la afirmación en el contexto del plan, ni tampoco el impacto que se proyecta de tal decisión.

Como observación general, se evidencian avances en determinadas acciones. Sin embargo, se requiere complementar los antecedentes acompañados que permitan justificar o entender el

avance a la fecha, especialmente en las acciones c) y d). Esto último, según las definiciones contenidas en el mismo plan de recuperación.

Medida 6: Fortalecimiento Vicerrectoría Académica

- a) Creación del Departamento de Planificación y Control de la Docencia: La acción se encuentra cumplida, desde una óptica formal. No obstante, no se acredita la contratación de la dotación mínima necesaria para su operación (una jefatura y un analista), lo cual debiese ser evidenciado junto con la precisión de los impactos que ha generado el funcionamiento de la unidad.
- b) Reorganización del Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular: La acción estaba comprometida para mayo. Sin embargo, no se encuentra cumplida porque la Universidad informa que aún está en proceso de selección y contratación de la jefatura, lo cual habría sido el obstáculo para avanzar en las definiciones institucionales respecto de la nueva estructura y funciones del departamento (según se desprende de la nota 17).
- c) Reorganización de las unidades secundarias a la actividad académica (OCV, Alta UACH y OME): Las definiciones generales sobre el destino de las unidades indicadas están formuladas y fueron presentadas al Consejo Académico (3 de julio), oportunidad en que fue aprobada, por lo que resta su formalización por decreto de rectoría. Respecto de esta acción la Universidad debiese precisar sus impacto y alcance.
- d) Aumento de la dotación de personal de la Vicerrectoría Académica: Esta acción se encuentra en proceso de desarrollo. A la fecha se están realizando los respectivos concursos, lo que evidencia un rezago respecto de los compromisos asumidos en el plan. Sobre el particular, es necesario que la Universidad explicita los motivos de los desfases indicados y cuándo espera concretar las contrataciones comprometidas.

Medida 7: Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas

- a) Aplicación del modelo de análisis a la totalidad de las unidades descentralizadas: La Universidad declara estar en ejecución de la medida. Con todo, no adjunta conclusiones del análisis realizado ni presenta evidencia que permita verificar su efectividad. En particular, no se acompaña el medio de verificación asociado a “Presentación de los resultados del análisis aplicado a las unidades”.
- b) Regularizar unidades descentralizadas: Esta acción debe explicitarse en el Plan con mayor detalle. Inicia su ejecución en julio de 2024 por lo que no forma parte de este informe.
- c) Propuesta de reestructuración de las unidades presentada al Directorio: La Universidad declara haber cumplido la acción, adjuntando un acta del directorio (anexo 19) que da cuenta que la propuesta fue objeto de análisis, pero no así de aprobación. Por ello, la

Universidad deberá acreditar su aprobación cuando ésta se verifique, así como remitir a este organismo la propuesta para su debida ponderación.

- d) Implementación de la reestructuración: La Universidad declara haber constituido una sociedad por acciones para encargarse de la administración de las unidades descentralizadas, y que el Directorio aprobó iniciar el traspaso de 10 unidades descentralizadas. Para acreditar lo expuesto, adjunta un borrador de un punto de una sesión que se habría producido el 27 de junio de 2024 (anexo 20), señalando que es un extracto y que el acta aún no ha sido sometida a la aprobación del Directorio. El extracto indicado, en carácter de borrador, informa que se aprobó la constitución de la sociedad por acciones indicada y que además se aprobó la propuesta del Rector relativa al cierre administrativo de todas las unidades descentralizadas existentes en la Universidad. Este cierre se perfeccionará mediante un decreto de rectoría. Además, indica que en ese decreto se determinará el traspaso de las actividades de dicha unidad a una unidad académica o la sociedad por acciones indicadas, o en su defecto al cierre total de su actividad.
- e) La institución indica que no se logrará el ahorro de M\$679.289 comprometido para 2024 derivado de la implementación de esta acción, sino que éste será de M\$420.741. Por ello, la Universidad debe informar acerca de las medidas complementarias que adoptará para alcanzar la meta de ahorro comprometida en el Plan.
- f) Por último, hay que recordar a la institución que esta acción específica estaba comprometida para abril, sin embargo, a la fecha no se acreditó su cumplimiento.

Dado que la Universidad no adjunta los antecedentes que sustentan el avance de la medida analizada, no es posible comprender a cabalidad sus alcances ni dimensionar adecuadamente la contribución que implicaría su implementación a la superación de las dificultades estructurales que han originado su actual situación. Asimismo, no es posible evaluar sus efectos y cómo contribuye esta nueva estructura, a la mejora e implementación de medidas de carácter transversal – particularmente financieras – que la Universidad requiere. A ello se agrega que los efectos de esta medida se verán reflejados en el estado financiero consolidado de la Corporación. Por tanto, resulta fundamental que la Universidad complemente con mayores antecedentes los eventuales efectos positivos de la presente medida.

Medida 8: Postergación del bono anual extraordinario (13er sueldo)

Negociación con sindicatos de trabajadores y docentes: A la fecha el Sindicato 1 de Trabajadores acordó la postergación del pago del bono anual extraordinario correspondiente a 2023. El Sindicato de Docentes está en proceso de negociación, efectuando un conjunto de requerimientos que no necesariamente dicen relación con la oportunidad y condiciones del pago del bono indicado. Este escenario ha permitido ir postergando el pago del incentivo remuneratorio, lo que ha aliviado transitoriamente la carga financiera de la Universidad. Sin embargo, constituye un aspecto cuya solución aún no se resuelve por lo que persiste como una

amenaza a la liquidez de la institución. Además, al no existir un acto de postergación explícito de la obligación que mantiene la Corporación, la Universidad se encuentra incumpliendo sus obligaciones laborales, lo que podría tener efectos en ámbitos críticos de la operación de la Universidad, particularmente en lo financiero y judicial. Finalmente, es necesario consignar que los plazos para el logro de los acuerdos proyectados ya se encuentran vencidos.

Medida 9: Disminución de las asignaciones salariales extraordinarias

- a) Análisis y estandarización de las asignaciones salariales: A la fecha, la Universidad avanzó en la identificación de la cantidad y tipo de asignaciones salariales existentes, restando la generación de una propuesta de estandarización y su posterior formalización. La Universidad debe presentar a esta Superintendencia el diagnóstico realizado en esta materia.
- b) Regulación de asignaciones salariales: Esta acción se plantea como una actividad permanente que se desarrollará durante los dos años de duración del plan de recuperación. La institución informa el desarrollo de un proceso de “levantamiento de información” cuyo contenido no se precisa, por lo que resulta necesario explicitar las etapas y resultados que este proceso ha generado y la presentación de documentación de respaldo que acredite el avance existente. Informa, además, que 33 trabajadores (principalmente directivos) formalizaron rebajas voluntarias salariales, lo que ha permitido un ahorro a junio de M\$35.863, a partir el cual se proyecta un ahorro acumulado de cerca de M\$105.000 para este ejercicio. Se trata de una suma bastante lejana de los M\$487.500 propuestos en el plan sólo para este año. Aunque es necesario tener presente que el cumplimiento de esta acción no depende únicamente de la institución, es necesario que la Universidad desarrolle acciones complementarias para producir ahorros equivalentes durante el periodo de vigencia del plan de recuperación.
- c) Actualización de la política y estructura de remuneraciones: La Universidad declara que no se registran avances significativos en esta acción. Sin embargo, adjunta un decreto de rectoría que aprueba beneficios al personal por remuneraciones y prestación de servicios (anexo 23). Dicho documento presenta características de actualización de las estructuras remuneratorias de la institución efectuada el 30 abril de 2024. Se requiere que la institución explique el alcance y efectos financieros respecto de la situación al 2023 y detalle el impacto de la aplicación de este decreto en el contexto del plan de recuperación. Además, la Universidad indica en su informe que está en proceso de formulación del primer borrador de la política y estructura de remuneraciones, lo cual genera dudas sobre los motivos que la justifican y la vinculación que tendría esta política con la norma dictada en abril de este año.
- d) Estandarización de los valores de la docencia a honorarios: La Universidad reguló mediante el decreto de rectoría aludido en el punto anterior los valores de la docencia a honorarios. La norma citada señala: “Los Profesionales de Apoyo Docente a honorarios, tendrán un valor máximo a pagar de \$71.250.- bruto mensual de acuerdo con la

definición de hora-semana usado por la Universidad. Exceptuando docencia de campos clínicos lo que se determinará según valor hora docencia”. Si bien, desde lo formal, la acción está cumplida, la Universidad no se precisa las implicancias, alcances o contribuciones de esta medida a las finanzas institucionales. La normativa transcrita es exigua en su ámbito regulatorio, por cuanto se limita a establecer un máximo sin establecer una estructura de aplicación sobre la base a mérito, para evitar el uso desregulado del máximo definido.

Aun cuando la Universidad compromete la planificación de acciones para avanzar más decididamente en el logro de las acciones incorporadas en su plan, no es posible proyectar el cumplimiento de las metas de ahorro establecidas por la Universidad.

Medida 10: Racionalización de la planta administrativa, unidades administrativas y de servicios

- a) Implementación del plan de medidas por acuerdo mutuo, focalizado en la planta administrativa y de servicios: A junio de 2024, un total de 61 trabajadores han terminado la relación laboral con la Universidad. Sin embargo, aún no es posible conocer con claridad los alcances y efectos de esta medida, especialmente por su reciente implementación.
- b) Formulación de indicadores o ratios de planta administrativa: No se registran avances, lo cual es evidenciado por la propia institución, sin embargo, no se precisan los motivos que originan tal déficit.

La Universidad avanzó en la reducción de la dotación de la planta de administrativa. A la fecha de la presentación del informe se había terminado la relación laboral con 87 personas (61 de mutuo acuerdo) en este estamento. No obstante, en el contexto de una dotación superior a 1.600 personas en unidades tanto centralizadas (1065) como descentralizadas (633), el impacto de las medidas adoptadas desde el prisma de la sostenibilidad institucional no parece evidente. Lo mismo aplica para el estamento académico, donde los impactos generados por las medidas implementadas son aún menores. Hasta ahora, la Universidad no ha demostrado capacidad para efectuar ajustes estructurales, lo cual genera preocupación respecto del éxito del plan de recuperación diseñado en esta dimensión.

Medida 11: Fortalecimiento de la gestión de proceso críticos

- a) Implementación del módulo EPM en Recursos Humanos: Esta acción se implementará en julio de 2024.
- b) Centralización de compras: 6 de las 16 macro unidades consideradas en el proyecto ya se encuentran incorporadas al sistema, según declara la Universidad. Se trata de un avance relevante si se considera que la acción inició su ejecución en mayo último.

- c) Implementación Módulo Sourcing : Esta acción se empezará a implementar en julio de 2024.
- d) Implementación de piloto DarwinEd en Sede Valdivia: Esta acción se empezará a implementar en julio de 2024.
- e) Implementación final DarwinEd en Sede Valdivia: Esta acción se empezará a implementar en enero de 2025.
- f) Actualización de la normativa de Contraloría y Dirección Jurídica: La acción se encuentra cumplida. Con todo, el diseño resultante, no resuelve las observaciones formuladas por Crowe Auditores Consultores en la auditoría realizada en 2020 (forma de elección), especialmente en lo que dice relación con la Contraloría de la Universidad. Además, la revisión hecha no incluye la entrega de facultades explícitas a estas instancias para el análisis de mérito y capacidad para generar alertas respecto de materias sustantivas al Directorio, todo lo cual podría contribuir de mejor manera a constituirse en un control efectivo para las autoridades unipersonales de la institución. Por ello, no se advierte que la Universidad esté abordando cambios en su gobernanza que permitan evitar, al menos razonablemente, crisis futuras como la que hoy enfrenta.

Medida 12: Centralización de la gestión de contratos con proveedores

- a) Levantamiento de información y diagnóstico inicial de compras a proveedores.
- b) Presentación al Directorio de resultados del diagnóstico.
Respecto de estas dos acciones, la Universidad afirma que ellas están cumplidas, haciendo referencia al acta 2 de 2024 del Directorio, que no adjunta. Al mismo tiempo, alude a la Resolución 22 de 2024, que crea el nuevo Departamento de Presupuesto y Adquisiciones, lo que no sirve para la evaluación de las mencionadas acciones, al menos en la forma en que está actualmente planteada.
- c) Fusión del Departamento de Abastecimiento y Departamento de Presupuesto, en un solo Departamento de Presupuesto y Adquisiciones: La acción se encuentra cumplida.
- d) Instalación del nuevo proceso de compras: La Universidad declara contar con 70 proveedores estratégicos. Para este 2024, comprometió que 14 de ellos (20%) estarían adscritos al nuevo sistema de compras y con convenios firmados. A la fecha, informa que sólo 2 proveedores cuentan con convenios suscritos, lo que equivale al 14% de la meta comprometida y a un 2.8% del total de los proveedores estratégicos.

Finalmente, el Plan compromete un ahorro por este concepto para el 2024 de M\$1.328.182. A mayo de 2024, la Universidad declara un menor gasto de M\$ 362.563 por este rubro, adjuntando como respaldo el Informe de Gestión Mensual (anexo 10). Con todo, ese informe sólo da cuenta de que se han ejecutado 362 millones menos del presupuesto entre enero y mayo de 2024. Así, el Informe de Gestión da cuenta de una subejecución del presupuesto y no necesariamente del ahorro comprometido. Es posible que dicho ahorro no sea completamente atribuible a la acción planificada, lo que la Universidad debería explicar en detalle. Mientras ese análisis y su

documentación de respaldo no sea presentado, no es posible verificar el avance del cumplimiento de las metas definidas por la Universidad.

Medida 13 Optimización de la mantención de infraestructura mediante mejora del proceso de licitaciones

- a) Actualización de la normativa vigente: Según la planificación proyectada por la Universidad, la acción debía cumplirse el 30 de junio. No obstante, declara un rezago en la nueva reglamentación, que debiera concretarse en julio próximo.
- b) Desarrollo de licitación para el plan de mantenimiento anual: Acción cuya ejecución se inicia en julio de este año, según planificación.

Medida 14 Actualización de políticas de activos menores

- a) Evaluación de asignación de líneas telefónicas: Acción cumplida según lo programado.
- b) Formulación de una política de activos menores: El desarrollo de la acción presenta un rezago. Agrega que ella se iniciará con un catastro de activos. La Universidad afirma que la demora se origina en la preferencia que hiciera la Dirección de Infraestructura y Servicios en atender los requerimientos de los estudiantes en el contexto de movilizaciones experimentadas durante el último semestre.
- c) Formulación y/o actualización de la reglamentación de la asignación y uso de activos menores: Acción cuya ejecución inicia en julio de 2024.
- d) Control de vehículos institucionales en la unidad a cargo: Acción cuya ejecución inicia en julio de 2024.

Medida 15: Generación e implementación de estrategia para el aumento de ingresos a través de la rentabilización de los activos fijos

- a) Creación del Departamento de Gestión del Patrimonio: Se cumplió según los tiempos programados. Sin embargo, no es posible determinar si efectivamente el mencionado departamento ya se encuentra operativo, si se realizaron las contrataciones respectivas o si existe algún nivel de avance, más allá de la formalización del respectivo acto administrativo. Por lo anterior, es necesario que la Universidad profundice este aspecto.
- b) Formulación de la política de gestión y fondo patrimonial: La Universidad declara que no se ha iniciado la acción, la que está programada para desarrollarse entre mayo y septiembre del presente año.
- c) Elaboración de un catastro de activos fijos tangibles e intangibles (mayo a diciembre).
- d) Presentación a Directorio de actualización de propiedades reconvertibles (julio a diciembre),
- e) Implementación de procesos de gestión inmobiliaria (mayo a octubre).

Estas tres acciones anteriores estaban programadas para ser iniciadas en mayo de 2024. Sin embargo, ello aún no sucede.

- e) Actualización de la tasación de los bienes raíces: Aún no debe iniciar su ejecución.
- g) Gestión de venta de activos inmobiliarios (predios): Se adjuntan cartas del Rector ofertando venta de paños de propiedad de la Universidad, sin constancia de recepción ni identificación de destinatarios. Por ello, no es posible identificar el estado actual de las negociaciones para la venta de las propiedades singularizadas en las cartas oferta indicadas.

De acuerdo con lo expuesto, no es posible verificar el avance al cumplimiento de las metas definidas por la Universidad, más allá de la formalización de la unidad indicada.

Medida 16: Readecuación del sistema de cobranza a terceros

- a) Fortalecimiento del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles: La Universidad declara que tal unidad está creada desde diciembre de 2023, pero no adjunta evidencia adicional a la presentada al momento de la presentación del Plan, por lo que no hay evidencia de avances en esta materia.
- b) Revisión y actualización de las cuentas por cobrar: La Universidad declara su cumplimiento, pero no adjuntó verificador de lo señalado. Tampoco se acompaña evidencia que permita verificar avances en lo que refiere al fortalecimiento del área, y/o la contribución al objetivo que apunta la medida, que es mejorar la recaudación de la Universidad.
- c) Formulación de un nuevo modelo de cobranzas: El cumplimiento de la acción estaba programada para enero del año en curso. Sin embargo, restaría aún su formulación. No se adjunta borrador ni evidencia de lo sostenido en su informe, dando cuenta de un atraso significativo.
- d) Formulación del manual de normas y procedimientos de la unidad de Servicios Financieros Estudiantiles: La Universidad declara que restan 2 manuales de procesos prioritarios para proceder a la formalización de los 5 manuales comprometidos.

Finalmente, la universidad declara haber avanzado en el logro del 45% (M\$12.780.250 de M\$28,289.763) de la meta fijada para la recaudación del año 2024. Sin perjuicio de que es necesario reiterar que la Universidad debe cumplir con los plazos comprometidos, es necesario prestar atención a la menor recaudación que experimenta el cobro de aranceles, lo cual de mantenerse, podría puede significar el incumplimiento de los compromisos aprobados.

Medida 17: Gestión de la deuda

Negociación con instituciones financieras: La Universidad desglosa el proceso en tres hitos: estudio del impacto de los *covenants*, formulación de una propuesta para ser presentada ante

bancos acreedores y su posterior presentación. Declara contar con el borrador del documento, el que es calificado como confidencial por lo que no es posible evaluar el avance de esta acción.

Al igual que en la medida anterior, y sin perjuicio de hacer presente que la Universidad debe cumplir con los plazos establecidos en el Plan, es necesario reiterar que fue la propia Universidad la que comprometió iniciar negociaciones una vez aprobados los estados financieros auditados de 2023 así como el Plan de Recuperación. Esto, con el objetivo de modificar las cláusulas y/o la eventual supresión de *covenants*, aspecto en los cuales no se verifican avances.

Medida 18: Fortalecimiento del marco de gobernanza y toma de decisiones institucionales

- a) Formulación del Manual de Gobierno Institucional: la Universidad no cumplió con esta acción dentro de los plazos comprometidos.
- b) Formulación y aprobación del Reglamento sobre Secretaría General: la Universidad no cumplió con esta acción dentro de los plazos comprometidos.
- c) Actualización de los reglamentos relativos a la elección, integración y funcionamiento de los cuerpos colegiados y establecimiento de nueva modalidad de trabajo de comisiones: en proceso de cumplimiento según planificación.
- d) Aprobación de Reglamento de Contraloría: Acción formalmente cumplida, aun cuando la regulación planteada presenta debilidades, tal como se indicó con ocasión de la revisión de la medida 11.
- e) Aprobación de Reglamento de Dirección Jurídica: Acción cumplida según la planificación.
- f) Aprobación Reglamento de Investigaciones Internas: La Universidad cumplió un retraso de un mes según la planificación comprometida.

Esta medida aborda una de las principales debilidades institucionales, que dan origen a los problemas por los que atraviesa la institución. No obstante, se evidencia un rezago importante en su cumplimiento. Sin perjuicio de ello, la Universidad deberá remitir a esta Superintendencia copia de los borradores a los que alude en su informe.

Media 19: El plan estratégico institucional como eje integrador del desarrollo institucional

- a) Presentación de la metodología de formulación del Plan Estratégico: La metodología fue aprobada en junio de 2024 por el Consejo Académico, lo cual implica un retraso respecto de lo proyectado inicialmente.
- b) Formulación del Plan Estratégico: La planificación original no distingue etapas del proceso, el cual por sus propias características es extenso y supone la concurrencia de diversos hitos. En esta oportunidad, la Universidad informa que el proceso considera

una primera etapa de diagnóstico previo, para luego iniciar la conformación de un comité asesor. La nota 34 del informe da cuenta de la existencia de un cronograma y la definición de etapas (5) de las cuales a la fecha se habrían verificado 2, lo que no se acredita por ningún medio.

- c) Aprobación del Plan Estratégico: Acción comprometida para marzo de 2025.

La Universidad debe remitir copia de los documentos elaborados hasta la fecha.

Medida 20: Establecimiento de nuevos convenios de desempeño de macrounidades e individuales

- a) Formulación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades: Se adjunta documento que establece un catálogo de indicadores que serán aplicables a las macrounidades y algunos elementos generales que guiarán el proceso de formulación. Con todo, con la información proporcionada no es posible evaluar el alcance y efectos del diseño institucional sobre la materia.
- b) Validación de los nuevos convenios de desempeño de las macrounidades e individuales: La institución señala que se ha avanzado en 64% en esta acción. Para ello, indica que ha sostenido reuniones con 7 de las 11 macro unidades para la presentación de los convenios. Sin embargo, no adjunta evidencia que permita conocer el contenido ni los resultados de dichas reuniones, especialmente en lo que dice relación con los compromisos asumidos.
- c) Implementación piloto de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineadas con el Plan Estratégico: Aun no es posible iniciar pilotos por la falta de aprobación de los convenios, lo que presenta un retraso de un mes en su inicio.
- d) Implementación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineados con el Plan Estratégico: Programada para enero de 2025.
- e) Control y seguimiento convenios de desempeño macrounidades e individuales: Acción programada para enero de 2025.
- f) Formulación de evaluación de desempeño de personal de administración: La Universidad alude a la definición de la plataforma a utilizar y a las acciones a realizar en la plataforma seleccionada. Sin embargo, no se hace referencia al mecanismo para guiar el proceso de selección de la plataforma. La institución debe precisar la forma en que la definición de una plataforma implicará rediseño de un proceso de evaluación de desempeño que promueva el desarrollo de la Universidad y su vinculación con las definiciones estratégicas.
- g) Evaluación piloto de desempeño de personal de administración: Aún no se verifica el inicio de esta acción.
- h) Evaluación de desempeño de personal de administración: Aún no se verifica el inicio de esta acción.

La Universidad debió haber dado inicio a la aplicación del piloto de los nuevos convenios para las macrounidades en junio. Con todo, más allá de las declaraciones contenidas en el informe de avance, no hay evidencia de ese avance según lo comprometido. La evidencia acompañada no permite afirmar si quiera la existencia de un instrumento regulatorio de la materia.

Medida 21 Implementación de una Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación.

- a) Creación de la Dirección: La medida esta cumplida y se ha acreditado su cumplimiento.
- b) Informe de Control de Gestión: Esta acción se concretiza en un informe mensual a los cuerpos colegiados respecto del estado de avance de las medidas contenidas en el plan de recuperación. A la fecha, la Universidad afirma haber emitido dos, pero sólo se adjunta uno al informe analizado.
- c) Informes de seguimiento del plan de recuperación: Se encuentra cumplido.

**SEBASTIAN IANISZEWSKI BUXTON
DELEGADO**

SFS/RGM