



Anexo 1: Análisis del flujo de caja real 2024

En el contexto del seguimiento al Plan de Recuperación de la Universidad Austral de Chile, la institución presentó el flujo de caja real 2024 (provisorio). De su revisión, se puede advertir que si bien la Universidad exhibió una cierta estrechez en términos de flujos durante parte del año, ésta logró sustentar su operación sin necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento. Así, los meses con saldos excedentarios de caja lograron compensar los meses con déficit.

Pese a que se observa una tendencia a alcanzar un punto de equilibrio en términos de operación, es importante constatar que la generación de flujos sigue fuertemente comprometida atendido el elevado nivel de amortización anual de los créditos estructurados que mantiene la Universidad, los cuales están en torno de los MM\$7.000 anuales. Evidencia de ello es que se generan déficits mensuales en los meses en que vencen las cuotas de estos créditos. Lo anterior no sólo genera una importante presión sobre la institución, sino que permite evidenciar su problema estructural y la mirada institucional de largo plazo que se necesita para su abordaje. Además de continuar con el proceso de ajuste de costos y gastos, este escenario requiere que la Universidad redoble sus esfuerzos en la implementación de medidas que permitan la generación de mayores ingresos.

Es importante destacar los esfuerzos realizados por la Universidad para ajustar su estructura de personal académico y administrativo, proceso que implicó un compromiso importante en términos financieros asociados al pago de indemnizaciones y que tuvo un impacto directo en la caja. Se trataba de una medida necesaria para ajustar una estructura de personal que se encontraba sobredimensionada para la operación de la Universidad y así asegurar su sustentabilidad en el corto plazo.

En términos de ingresos, comparativamente no existen diferencias significativas entre lo comprometido en el Plan de Recuperación y lo efectivamente alcanzado al cierre 2024. Mientras los ingresos comprometidos se proyectaban en MM\$114.436, los ingresos reales alcanzaron MM\$117.540, lo que representa un incremento de un 2,7% por sobre lo proyectado inicialmente.

Por otra parte, se observan desviaciones acotadas en los costos y gastos. A diciembre de 2024, las “remuneraciones planillas” alcanzaron a MM\$61.084, resultado que supera en un 0,96% a las proyecciones del Plan de Recuperación. Esto a pesar del esfuerzo adicional realizado por la Universidad en el pago de indemnizaciones, éstas fueron superiores a las proyectadas. Aún así, se logró compensar parte de este mayor gasto a través de ahorros en honorarios, tanto en “honorarios planilla” (con una disminución de MM\$319) como de “honorarios fuera de planilla” (que presenta una disminución de MM\$280). A lo anterior se suma la postergación del pago del bono anual extraordinario, lo que implicó un ahorro de MM\$2.895 en el ejercicio.

Los otros gastos operacionales (proveedores, consumos básicos pago de seguros e impuestos) también fueron menores a los proyectados en el Plan, lográndose así un ahorro de MM\$2.296 por sobre lo estimado. Lo anterior se explica, principalmente, por las eficiencias alcanzadas en la gestión de proveedores.



En cuanto al superávit de caja generado durante 2024, la institución comenzó el ejercicio con una caja inicial de MM\$2.903 y finalizó con MM\$7.634, lo cual evidencia su capacidad para generar flujos positivos, lo cual permite enfrentar el inicio del 2025 con una mayor liquidez.

Finalmente, y en función de la información disponible, se puede concluir que la Universidad logró superar los resultados comprometidos en el Plan de Recuperación sin que necesitara recurrir a fuentes externas de financiamiento, lo que se traduce en ingresos efectivos por sobre lo proyectado y en el logro de ahorros en otros gastos operacionales, principalmente de gestión de proveedores. Así, es importante relevar la seriedad con que la Universidad ha enfrentado la ejecución del Plan, consolidando proyecciones confiables (como documentan los resultados del ejercicio 2024) y alcanzando resultados que van más allá de las metas previstas en el Plan de Recuperación.

Análisis Estado de Resultados 2024 (provisorio)

La institución alcanzó ingresos por MM\$122.844 en 2024, mostrando un incremento de MM\$3.550 (+3,0%) con respecto a lo comprometido en el Plan. Lo anterior se explica, principalmente, por los mayores ingresos por matrículas y aranceles de pregrado, por mayores aportes fiscales y por ingresos por convenios (asociados a proyectos Conicyt, Fondef, Fondap, Corfo y otros).

Con respecto al resultado operacional, la institución cerró el ejercicio 2024 con pérdidas operacionales por MM\$4.605, lo cual implica una mejora significativa respecto de 2023, cuando las pérdidas operacionales alcanzaron MM\$12.845. También implica un escenario mejor que el proyectado en el Plan para este ejercicio, que consideraba pérdidas por MM\$8.435. Incide en ello que presenta elevados niveles de depreciación. Como resultado, la Universidad presenta un EBITDA positivo a diciembre de 2024 que alcanza a MM\$2.050. En 2023, el desempeño de este indicador fue negativo por MM\$5.657 y el mismo Plan proyectaba un resultado más modesto (-MM\$856). Esto sugiere que la generación operacional de la institución estuvo significativamente por sobre lo proyectado.

Pero incluso con un EBITDA positivo, la institución obtiene pérdidas netas de MM\$11.307 en 2024. Inciden en ello los resultados operacionales alcanzados, los altos costos financieros que enfrenta (fruto del elevado nivel de endeudamiento que mantiene) y las pérdidas por unidades de reajustes (la mayor parte de la deuda se encuentra pactada en unidades de fomento). Es importante destacar que estas pérdidas son significativamente menores a las proyectadas en el Plan de Recuperación (-MM\$16.753) y a las alcanzadas en 2023 (con pérdidas netas por MM\$21.009).

En conclusión, la Universidad alcanza resultados ajustados, pero que son significativamente mejores de los obtenidos en 2023 y que superan los compromisos asumidos en el Plan de Recuperación. Esto sería el reflejo de las eficiencias operacionales alcanzadas fruto de una rigurosa aplicación de las medidas del Plan, especialmente en lo que dice relación con la reducción de la dotación. Tal resultado permite aspirar un mejor resultado operacional y neto en 2025.

RG.

ANEXO 2

Observaciones Tercer Informe Plan de Recuperación Universidad Austral de Chile

El presente documento contiene las observaciones al nivel de cumplimiento de las distintas medidas comprometidas en el Plan de Recuperación de la Universidad Austral de Chile para este periodo, aprobado mediante Resolución Exenta 127/2024 de la Superintendencia de Educación Superior.

Medida 1: Aumento de matrícula de primer año de pregrado

- a) **Proceso de admisión:** La meta del año 2025 de estudiantes nuevos matriculados se encuentra cumplida.
- b) **Definición de oferta académica para admisión 2025:** Respecto de esta acción, resta adoptar la definición señalada por la institución en el punto i) de la sección “compromisos adicionales”.
- c) **Elaboración modelo de desempeño de carreras:** La tramitación de la actualización informada en el segundo informe de la Universidad aún no concluye. Sin perjuicio de lo anterior, cabe recordar que cuando ello ocurra se deberá presentar la planificación para la aplicación del modelo revisado, así como los planes específicos para superar las brechas identificadas por la Universidad, lo cual ya había sido solicitado en el anexo del Oficio 2024-00564. Lo anterior, adquiere mayor relevancia si se consideran los informes acompañados como anexo 2 en el informe de avance.
- d) **Presentación de propuesta a los cuerpos colegiados:** Acción cumplida.
- e) **Entrega de informe de resultados del modelo de desempeño de carrera e inicio de ejecución de medidas:** Cabe reiterar aquí lo señalado en el Oficio 2024-00997 sobre este punto.

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

- a) **Formulación de un nuevo modelo de costeo de programas de posgrado:** La acción se encuentra cumplida.
- b) **Análisis de los programas de posgrado con el nuevo modelo de costeo:** En el próximo informe será necesario contar con la información relativa a las decisiones que se adoptarán respecto de la oferta de este nivel formativo, tal como se planteó en el Oficio 2024-00997.
- c) **Desempeño de la matrícula de posgrado:** La Universidad informa un 78% de logro de la meta definida para este 2024, producto del menor número de estudiantes nuevos en programas de magister y en diplomados/postítulos. Derivado de lo anterior, en el informe correspondiente a julio de 2025 se deberá adjuntar la planificación específica para abordar este aspecto, con especial foco en los aspectos declarados en el informe de avance al plantear propuestas de mejora para la superación de brechas.
- d) **Diseño y oferta de nuevos programas de posgrado:** La institución acredita la creación de 5 programas de posgrado y declara un 50% de logro. No obstante, la acción comprometía que tales resultados estarían cumplidos al 31 de diciembre de 2024. Sin embargo, de la lectura del anexo 8 del informe (que contiene la Estrategia de Desarrollo Integral del Postgrado en la Universidad Austral de Chile), queda en evidencia que, si bien se han definido objetivos y tareas, debiera precisarse más detalladamente la planificación para su implementación, indicando etapas, plazos, responsable, y recursos y su fuente de financiamiento, en caso de que corresponda. Adicionalmente, se deberá precisar en el informe de avance correspondiente a

abril de 2025 la relación de este diseño con el Plan Estratégico Institucional, cuya aprobación está programada para marzo de 2025.

- e) **Elaboración y aprobación de nuevo reglamento de posgrado:** A la fecha de elaboración del tercer informe de avance (3 de enero de 2025) la acción aún no estaba completamente terminada (informa un 75% de avance). No obstante, el plazo previsto para su completo logro se verificó en agosto de 2024.

Medida 3: Aumento de la dedicación plantas académica y adjunta

- a) **Programación de la docencia:** Acción cumplida.
- b) **Análisis de cumplimiento carga mínima primer semestre:** Acción cumplida.
- c) **Análisis de cumplimiento carga mínima segundo semestre:** Acción en proceso de cumplimiento según lo planificado. El último proceso de análisis de carga académica fue desarrollarlo durante diciembre. A raíz de ello, se identificaron 60 personas que no cumplían con los porcentajes mínimos deseables para 2025, lo cual dio origen a un proceso de revisión y ajuste con las Facultades.
- d) **Ajuste contrataciones de profesores a honorarios:** Si bien se superó el gasto comprometido en 2024, esto se origina en hechos conocidos y socializados con la SES. Además, mediante las medidas complementarias señaladas en el documento de 27 de noviembre de 2024, la Universidad compromete que dicho mayor gasto será compensado. Con todo, se deberá prestar atención al desarrollo de esta cuenta en el flujo de efectivo durante 2025.
- e) **Implementación de las nuevas normas de dedicación docente decreto N°61 (derogado mediante Decreto de Rectoría N°41 del 27-06-2024):** Aunque se trata de una acción cumplida, es esperable que su implementación derive en un mecanismo de aplicación permanente y sistemática, el cual debiera incorporar un protocolo de aplicación que recoja, sistematice y transmita la experiencia y conocimiento logrado en 2024. Lo anterior, es sin perjuicio de seguir avanzando en la determinación de la estructura del cuerpo académico, aspecto que aún está en desarrollo. Por lo anterior, es esperable que estos aspectos estén resueltos e informado a esta Superintendencia el 30 mayo próximo.

Medida 4: Racionalización de planta académica y adjunta

- a) **Aplicación de las alternativas de reestructuración de la planta y b) Generación de indicadores de eficiencia docente:** Hubo un ajuste en cuanto a los plazos de ejecución inicialmente proyectados respecto de esta medida, por lo que en marzo de 2025 existirá una base de información suficiente para actualizar el desempeño institucional en el indicador asociado a esta medida.

Medida 5: Optimización y modernización de la planificación docente

- a) **Modificar Decreto N°28 referido a elevar los inscritos mínimos en cursos asignaturas optativas de nivel Bachillerato:** Acción cumplida.
- b) **Depurar los registros de optativos que contemple la caracterización y especificación:** Acción cumplida.
- c) **Actualizar la definición de ciclos formativos de asignaturas optativas (bachillerato, licenciatura y título profesional):** Acción cumplida.

- d) **Actualizar la definición de áreas de formación de asignaturas optativas (general, especialidad, vinculante-profesional y optativa):** Acción cumplida.
- e) **Aplicar la definición del área de formación "optativo":** Acción cumplida.
- f) **Definir la forma de cálculo de las áreas de formación:** La Universidad declara la acción cumplida. No obstante, dado el tenor de lo informado en el anexo 13, será necesario dotar a la propuesta planteada de la necesaria planificación para su implementación, lo cual supondrá la precisión de los objetivos y las acciones destinado a su logro.
- g) **Generar oferta institucional centralizada de optativos de formación general:** Deberá profundizarse lo indicado en el anexo 13 en los mismos términos señalados previamente.
- h) **Aprobar oferta de asignaturas optativas:** La meta definida para esta acción está lograda. Sin embargo, al tratarse de una acción vinculada con las anteriores, su ejecución completa está sujeta a la realización de las consideraciones planteadas previamente y reflejarse en el informe de avance correspondiente a julio.

Medida 6: Fortalecimiento de la Vicerrectoría Académica

- a) **Creación del Departamento de Planificación y Control de la Docencia; b) Reorganización del Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular; c) Reorganización de las unidades secundarias a la actividad académica (OCV, Alta UACH y OME), y d) Aumento de la dotación de personal a la Vicerrectoría Académica.** Por medio del Oficio 2024-0997 se manifestó a la institución lo siguiente: “Surge la necesidad de actualizar la medida para avanzar en aspectos más sustantivos, como el ajuste del modelo educativo y el enfoque curricular, aspectos referenciados por la propia institución como una necesidad de la organización”. Dado el contenido y alcance del anexo 15, la iniciativa de la cual éste da cuenta podría ser la continuación de la presente medida, la cual ya se encuentra cumplida.

Medida 7: Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas

- a) **Aplicación del modelo de análisis a la totalidad de las unidades descentralizadas: Acción comprometida cumplida; b) Regularizar unidades descentralizadas; c) Propuesta y presentación a Directorio de reestructuración de las unidades, e d) Implementación de la reestructuración.** Respecto de esta medida cabe insistir en la formulación de los planes de trabajo de las Unidades descentralizadas que sean traspasadas a la Administradora. Asimismo, se deberá informar respecto de los resultados obtenidos en el pilotaje de la implementación del modelo de gestión de los laboratorios en la Facultad de Ciencias y en la Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística.

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

- a) **Negociación con sindicatos de trabajadores y docentes:** Informar estrategia para abordar la postergación del bono cuyo pago corresponde al año en curso.

Medida 9: Disminución de las asignaciones salariales extraordinarias

- a) **Análisis y estandarización de las asignaciones salariales; b) Regulación de asignaciones salariales; c) Actualización de la política y estructura de remuneraciones, y d) Estandarización de los valores de la docencia a honorarios:** Este aspecto está siendo abordado desde el diseño de una nueva política relativa a la materia, la cual por ahora presenta el carácter de reservado, razón por la que la medida debiera entenderse como no cumplida, y ser actualizada de acuerdo con la línea de trabajo que se está desarrollando.

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, y b) Formulación de indicadores o ratios de planta administrativa.** La información proporcionada por la Universidad da cuenta de importantes avances en la materia, aun cuando persiste una brecha para el logro de las metas definidas. Sin embargo, sería importante precisar los ratios definitivos que permitan tanto la adecuada operación de una institución compleja y de excelencia como la UACH, como su sustentabilidad en el largo plazo.

Medida 11: Fortalecimiento de la gestión de proceso críticos

- a) **Implementación del módulo EPM en Recursos Humanos:** Cabe insistir en la señalado en el Oficio 2024-0997.
- b) **Centralización de compras:** Acción cumplida.
- c) **Implementación Módulo Sourcing:** Pendiente aún del desarrollo de licitación de servicios cuyo monto sea relevante, las cuales aún no se verifican.
- d) **Implementación de piloto DarwinEd en Sede Valdivia:** La institución informa un nivel más detallado de avance y la definición de fechas de corto plazo para el logro de las actividades que experimentaron algún nivel de rezago. Es de esperar la actualización de la información en el cuarto informe de avance.
- e) **Implementación final DarwinED en Sede Valdivia:** Acción programada para implementarse durante 2025.
- f) **Actualización de la normativa de Contraloría y Dirección Jurídica:** La acción está cumplida.

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; c) Fusión del Departamento de Abastecimiento y Departamento de Presupuesto, en el Departamento de Presupuesto y Adquisiciones, y d) Instalación del nuevo proceso de compras.** Las acciones comprometidas están cumplidas, restando la suscripción de sólo 5 convenios, los cuales están en revisión en el Dirección Jurídica.

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

- a) **Actualización de la normativa vigente:** Acción cumplida.
- b) **Desarrollo de licitación para el plan de mantenimiento anual.** El último hito, la apertura de la licitación a la que se refiere la medida, presenta un rezago cuya superación está comprometida para el 4º informe de avance.

Medida 14: Actualización de políticas de activos menores

- a) **Evaluación de asignación de líneas telefónicas:** Acción cumplida.
- b) **Formulación de una política de activos menores:** Acción cumplida.
- c) **Formulación y/o actualización de la reglamentación de la asignación y uso de activos menores:** La formulación de la normativa comprometida concluyó, restando la aprobación por parte del Directorio y la oficialización por la Secretaría General.
- d) **Control de vehículos institucionales en la unidad a cargo:** La acción se concretaba en la regularización de vehículos fuera de uso, lográndose 10 de los 14 vehículos comprometidos. Los 4 vehículos restantes están en proceso de venta, lo que se espera se verifique durante el primer semestre 2025.

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:** Acción cumplida.
- b) **Formulación de la política de gestión y fondo patrimonial:** Acción cumplida.
- c) **Elaboración de un catastro de activos fijos tangibles e intangibles:** Según indica la institución, el proceso de formulación del catastro ha implicado complejidades no consideradas al momento del diseño del Plan. Ellas están siendo abordadas con diversas acciones (como la elaboración de un sistema de inventario), todo lo cual ha derivado en la generación de un plan específico cuya duración es de 26 meses (concluye en diciembre de 2026.) Dada la naturaleza de la acción y la cobertura que posee, parece razonable el plazo actualizado. En los próximos informes de avance deberá explicitarse el cumplimiento de las etapas comprometidas.
- d) **Presentación a Directorio de actualización de propiedades reconvertibles:** Acción cumplida.
- e) **Implementación de procesos de gestión inmobiliaria:** Acción cumplida.
- f) **Actualización de la tasación de los bienes raíces:** No se avanzó en los tiempos comprometidos, lo cual requiere conocer los motivos que han influido en este retraso. Tales motivos, y las medidas remediales que se comprometan e implementen, deberán ser informados en el informe de avance correspondiente a junio de 2025.
- g) **Gestión de venta de activos inmobiliarios (predios):** Está acción presenta dificultades que deben ser abordadas a través de diversas estrategias por parte de la Universidad, con el fin de avanzar hacia el logro de lo comprometido. Además, será necesario ajustar los plazos para su logro, lo que deberá ser informado en el próximo informe de avance.

Medida 16: Readecuación del sistema de cobranza a terceros

- a) **Fortalecimiento del Departamento de servicios financieros estudiantiles; b) Revisión y actualización de las cuentas por cobrar; c) Formulación de un nuevo modelo de cobranzas, y d) Formulación de un manual de normas y procedimientos de la unidad de servicios financieros estudiantiles.** En el próximo informe de avance deberá darse respuesta explícita a lo planteado en el Oficio 2024-0997. Además, se constata una menor recaudación de M\$633.527, lo cual requiere de una expresión de los motivos o factores que influyeron en ello, así como la o las medidas de compensación de los menores ingresos.

Medida 17: Gestión de la deuda

- a) **Negociación con Instituciones Financieras:** Sigue pendiente las respuestas formales de las instituciones financieras.

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

- a) **Formulación del Manual de Gobierno Institucional; b) Formulación y aprobación del Reglamento sobre Secretaría General; 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; d) Aprobación de Reglamento de Contraloría; e) Aprobación de Reglamento de Dirección Jurídica; f) Aprobación Reglamento de Investigaciones Internas:** Si bien la Universidad ha cumplido con la mayoría de las acciones comprometidas en esta medida, y los productos logrados son adecuados, no se han abordado los aspectos relacionados a la gobernanza institucional que propiciaron la crisis que enfrentó y cuya revisión ha sido planteada en el Oficio de análisis general del tercer informe de cumplimiento del Plan de Recuperación.

Medida 19: El plan estratégico institucional como eje integrador del desarrollo institucional.

- a) **Presentación de la metodología de formulación del Plan Estratégico; b) Formulación del Plan Estratégico; y c) Aprobación del Plan Estratégico.** De acuerdo con los compromisos institucionales, el desarrollo del plan está en la etapa 5, la que concluye el 31 de marzo de 2025.

Medida 20: Establecimiento de nuevos convenios de desempeño de macro unidades e individuales

- a) **Formulación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades; b) Validación de los nuevos convenios de desempeño de las macrounidades e individuales, y c) Implementación piloto de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineadas con el Plan Estratégico. d) Implementación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineados con el Plan Estratégico; e) Control y seguimiento Convenios de desempeño macrounidades e individuales; g) Evaluación piloto de desempeño de personal de administración, y h) Evaluación de desempeño de personal de administración.** Aún no es posible evidenciar avances adecuados en esta medida, razón por la cual la Universidad deberá informar respecto del



cumplimiento de las etapas comprometidas y de los resultados esperados, a más tardar al 30 de abril de 2025.

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

- a) **Creación de la Dirección; b) Informe de Control de Gestión, e c) Informes de seguimiento del plan de recuperación.** Acciones cumplidas.

SIB/ALN