



Universidad Austral de Chile

Rectoría

Carta Presentación Primer Informe Plan de Recuperación 2024-2025

La Universidad Austral de Chile, en el marco del proceso de implementación del Plan de Recuperación 2024 – 2025, hace entrega del informe de avance del periodo comprendido entre el 05 de abril y el 05 de julio de 2024.

En sus 70 años de existencia, la Universidad Austral de Chile (UACH) ha enfrentado exitosamente diversos y severos desafíos, y ha llegado a ser un sistema de alta complejidad, consolidando una presencia y un prestigio reconocido en el sur austral del país, con amplios vínculos internacionales e impacto territorial y económico en su zona de influencia inmediata.

Para abordar el complejo escenario financiero y administrativo de los últimos años, garantizar la continuidad del servicio educacional y enfrentar adecuadamente el resto de sus obligaciones legales y contractuales, la UACH ha elaborado un plan de recuperación cuyo horizonte es mejorar la eficiencia en la gestión y restituir la sostenibilidad financiera, en el plazo de 2 años.

Este plan fue presentado el 15 de febrero a la Superintendencia de Educación Superior. El 02 de abril, la UACH presentó un conjunto de medidas en vistas a subsanar observaciones planteadas inicialmente por la entidad reguladora quien mediante Resolución Exenta 2024 – 00127 aprobó el Plan de Recuperación de la Universidad Austral de Chile.

Paralelo a lo anterior, la institución llevó a cabo un cambio de autoridades y el reforzamiento de los equipos directivos, con el fin de dar autoridad y gobernabilidad a la ejecución del plan. Aun cuando estos cambios produjeron una esperable inestabilidad y requirieron tiempo para implementarlos, puede afirmarse que el plan y su conducción por las actuales autoridades de la UACH se han transformado en un factor unificador de la alta diversidad interna que tiene esta institución.

A pesar de este impulso positivo, la implementación práctica de las medidas de la primera etapa se ha confrontado con algunos límites, restricciones y con las inercias propias de una institución compleja y diversa como la UACH. En primer lugar, se ha debido enfrentar y suplir la falta de capacidades técnicas que afectan a la institución en diversos ámbitos, lo cual repercute particularmente en áreas críticas, como la gestión del personal y la comunicación institucional. Se ha requerido coordinar los esfuerzos de los diversos actores que, según las reglas estatutarias y legales, deben intervenir en la



Universidad Austral de Chile

Rectoría

toma de decisiones internas. Y finalmente, se ha debido administrar y responder oportunamente a la reacción de la comunidad universitaria producto de la puesta en marcha de las medidas, así como del entorno local y nacional.

En consecuencia, una lectura prudencial de este escenario sugirió adecuar las expectativas acerca de la velocidad y profundidad con que podían obtenerse algunos de los resultados propuestos. Ello con el fin de reducir las aprensiones iniciales expresadas por los diversos estamentos de la comunidad y responder adecuadamente a sus razonables demandas de transparencia e información. Los ajustes realizados responden al convencimiento de que es necesario establecer al inicio de la ejecución del plan las condiciones que propicien su legitimidad, viabilidad, aceptación y eficacia a largo plazo, aunque eso implique invertir algo más de tiempo en la realización de algunos procesos y ralentizar la adopción de ciertas medidas.

En este sentido, hay un aspecto que ha demandado un importante ajuste de la implementación para asegurar los resultados comprometidos de largo plazo. Este se refiere a la revisión de la programación de docencia en concordancia con lo dispuesto en cumplimiento de carga mínima, contenido en el Decreto 41 del año 2024, lo cual ha requerido un análisis profundo con el objetivo de establecer un servicio de carga docente y una planta adecuada a las exigencias de sustentabilidad financiera y excelencia académica.

La revisión realizada para el primer semestre 2024 ha avanzado significativamente en base a un registro de información completa y correcta, lo que permite no solo optimizar la oferta docente, sino orientar la reducción de la sobredotación diagnosticada. Sin embargo, se han enfrentado dificultades en la implementación de las medidas que rebajaban el costo de remuneraciones, contenidas en el Plan de Recuperación 2024-2025. La racionalización y optimización de la planta producidas en mayo generó descontento en las unidades afectadas y, en algunos casos, provocó reacciones de los estudiantes. Para enfrentar proactivamente este escenario, durante el mes de junio, se incorporó a los directivos de las macrounidades en la revisión detallada y confirmación de la información, lo que permitió retomar el objetivo contenido en el Plan con un alcance menor al proyectado, pero ahora en una acción coordinada que permite avances continuos sistemáticos.

Respecto de las movilizaciones estudiantiles en algunas unidades, ellas incorporaron ciertas reservas respecto de la implementación del plan, pero también demandas específicas referidas a mejoramiento de infraestructura. Esta situación se enfrentó mediante instancias formales de diálogo desde el equipo de Rectoría, acordando



Universidad Austral de Chile

Rectoría

agendas de avances acordes con los recursos disponibles y las exigencias del Plan de Recuperación. Estos diálogos tuvieron como efecto la difusión de la situación de la UACH y la fundamentación de las medidas contempladas en el Plan. Actualmente las movilizaciones han cesado y los estudiantes se aprestan a concluir el semestre según una calendarización mutuamente acordada.

En consecuencia, la implementación del Plan debe reconocer un menor avance inicial en el ámbito descrito. Aun cuando ello ha sido en parte necesario para asegurar las condiciones de largo plazo del plan, se hace también necesario mejorar algunos procedimientos y algunos instrumentos de conducción del proceso desde la propia Universidad. Este informe reconoce estas dificultades y desafíos del plan a través de una descripción detallada de brechas respecto a los compromisos aprobados según REX N°2024-00127, lo que permite fortalecer el sistema de control interno en las etapas siguientes. Coherente con la necesidad de fortalecer los instrumentos e instancias de gestión institucional, se han instalado espacios de diálogo, acompañamiento y asesoría estratégica en el entorno de la dirección universitaria.

En el ámbito de los procesos de modernización institucional y de fortalecimiento de gestión pueden señalarse las siguientes medidas:

1. Actualización del Decreto de Rectoría 61 del año 2023 que promulga y aprueba la docencia mínima, donde la incorporación de reglas complementarias para la adecuada implementación de las medidas da origen al Decreto de Rectoría 41 de 2024.
2. Rebaja voluntaria de remuneraciones para el escalafón de directivos.
3. Creación del Departamento de Planificación y Control de la Docencia.
4. Aprobación de la actualización de la normativa de Contraloría y Dirección Jurídica.
5. Presentación de metodología de formulación del Plan Estratégico.
6. Presentación de los nuevos convenios de desempeños para las macrounidades.
7. Creación de la Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación 2024 – 2025.
8. Conformación de un Comité, triestamental, de acompañamiento de la implementación del Plan de recuperación 2024-2025.
9. Comité de seguimiento conformado por autoridades de gobierno en la Región de los Ríos, con participación del ejecutivo como del Gobierno Regional y Municipalidad de Valdivia.
10. Reuniones con los equipos de la Superintendencia y Subsecretaría de Educación Superior, lo que permitió fortalecer el diálogo con las entidades nacionales.



Universidad Austral de Chile

Rectoría

En el ámbito de las finanzas institucionales, se identificaron procesos críticos, así como necesidades de información, definiendo mecanismos de formalización y fortaleciendo capacidades de gestión. Un aspecto clave en este ámbito ha sido el contacto directo y permanente con el sistema financiero. Ello ha permitido explicar los desafíos y las medidas de este período con el fin de construir los apoyos indispensables desde la banca. De parte de ella, ha existido una demanda permanente de información, la que ha sido satisfecha, así como recomendaciones para la mejor gestión económica. El resultado de esta relación ha sido una paulatina reconstrucción de las confianzas, lo que comienza a traducirse en medidas de continuidad y normalización en la relación comercial. En lo concreto, se ha confirmado la aprobación por parte del Banco Santander de una línea de capital de trabajo con fecha de vencimiento el 31 de diciembre 2024.

En el ámbito financiero se pueden destacar las siguientes medidas:

1. Modelo de cobranza con estrategias de cobro diferenciado con el fin de ordenar y sanear cuentas por cobrar, limpiando carteras castigadas, morosas, vencidas y pendientes.
2. Reestructuración de unidades de administración central, en particular de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa para ordenar y fusionar procesos, en cobranza, matrícula, FSCU, presupuesto, abastecimiento y compras.
3. Generación paulatina de capital de trabajo propio que permita asegurar la operación mensual.
4. Control riguroso de la ejecución presupuestaria mediante autorizaciones y V°B° previos a la ejecución, para evitar “sobre ejecuciones” que generen déficit no financiados.
5. Presentación al equipo de Rectoría del estudio de impacto de los “covenants”, contraídos con anterioridad, en las operaciones.

Luego de la primera fase de implementación del plan, como efecto del aprendizaje que ha implicado las dificultades, tensiones, pero también los avances de su implementación, se comienza a construir un consenso en torno a la profundidad de la crisis, a la necesidad del plan, pero también a la importancia de que él se lleve a cabo de manera decidida y dialogada, sin esconder las dificultades y sacrificios que implica, informando de manera transparente, donde se reconozcan los temores y se respondan las dudas de los miembros de la comunidad universitaria y también las contrapartes de la región del sur austral. Consecuentemente se ha abierto un mecanismo de diálogo hacia la Región, las instituciones públicas y los representantes electos, entre otros.



Universidad Austral de Chile

Rectoría

La construcción de estas alianzas, internas y externas, junto con la mejora continua de los procesos que lidera el equipo directivo, constituyen los recursos claves para avanzar decidida y oportunamente en las medidas aprobadas en el Plan de Recuperación 2024-2025 que se informa en su primer trimestre de aplicación.

José Dörner Fernández

Rector

Universidad Austral de Chile