



PLAN DE RECUPERACIÓN 2024-2025

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN Y CONTEXTO DEL PLAN DE RECUPERACIÓN	6
1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL: UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE.....	6
1.2. INVESTIGACIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y PLAN DE RECUPERACIÓN.....	6
1.3. ANTECEDENTES, OBJETIVOS, ALCANCES Y GESTIÓN DEL PLAN DE RECUPERACIÓN.....	11
1.3.1. Antecedentes.....	11
1.3.2. Objetivos y alcances del Plan de Recuperación.....	15
1.3.3. Gestión y control del Plan de Recuperación.....	16
2. SITUACIÓN FINANCIERA: ANÁLISIS Y PROYECCIONES	17
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA 2016-2022 (VALORES NOMINALES).....	17
2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA 2023.....	18
2.2.1. Ingresos de Actividades Ordinarias.....	19
2.2.2. Materia Prima y Consumible Utilizada.....	20
2.2.3. Gasto por Beneficio a los Empleados.....	21
2.2.4. Otros Gastos por Beneficios a los Empleados.....	21
2.2.5. Costos Financieros.....	22
2.2.6. Participación en Asociadas y Negocios Conjuntos.....	22
2.2.7. Resultados por Unidades de Reajuste.....	22
2.3. PROYECCIONES DE ESTADOS DE RESULTADOS SEPARADOS 2023 – 2028.....	23
2.3.1. Ingresos de actividades ordinarias.....	24
2.3.2. Materia prima y consumible utilizada.....	26
2.3.3. Gastos por beneficios a los empleados.....	26
2.3.4. Otros gastos por beneficios a los empleados.....	27
2.3.5. Ingresos Financieros.....	27
2.3.6. Costos Financieros.....	27
2.3.7. Resultado por unidades de reajuste.....	27
2.4. FLUJO DE CAJA 2024-2025.....	30
3. READECUACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA DE PRE Y POSTGRADO.....	44
3.1. AUMENTO DE LA MATRÍCULA DE PRIMER AÑO PREGRADO.....	44
3.1.1. Ingresos especiales en Pregrado.....	55
3.1.2. Seguimiento y Evaluación periódica de desempeño de las carreras y programas de pregrado.....	56
3.1.3. Síntesis.....	59
3.2. AUMENTO DE LA OFERTA DE PROGRAMAS DE POSTGRADO, CON ÉNFASIS EN MAGÍSTER PROFESIONAL, Y DE EDUCACIÓN CONTINUA.....	60
3.2.1. Síntesis.....	64
4. RESTRUCTURACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO, Y DE LAS PLANTAS ACADÉMICA Y ADJUNTA ..	65
4.1. AUMENTO DE LA DEDICACIÓN DOCENTE DE LAS PLANTAS ACADÉMICA Y ADJUNTA.....	65
4.1.1. Síntesis.....	68
4.2. RACIONALIZACIÓN DE LA PLANTA ACADÉMICA Y PLANTA ADJUNTA.....	68
4.2.1. Síntesis.....	74
4.3. OPTIMIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DOCENTE.....	75
4.3.1. Síntesis.....	79
4.4. FORTALECIMIENTO DE LA VICERRECTORÍA ACADÉMICA.....	79
4.4.1. Síntesis.....	83
5. RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN.....	84
5.1. MODELO DE ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL.....	84

5.2.	REDEFINICIÓN Y REORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES DESCENTRALIZADAS.....	85
5.2.1.	<i>Síntesis</i>	91
5.3.	REBAJA VOLUNTARIA DIRECTIVOS SUPERIORES (2024-2025).....	91
5.4.	POSTERGACIÓN DEL BONO ANUAL EXTRAORDINARIO (13 ^{ER} SUELDO).....	92
5.4.1.	<i>Síntesis</i>	94
5.5.	DISMINUCIÓN DE ASIGNACIONES SALARIALES EXTRAORDINARIAS	95
5.5.1.	<i>Síntesis</i>	96
5.6.	RACIONALIZACIÓN DE LA PLANTA, UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE SERVICIOS.....	97
5.6.1.	<i>Síntesis</i>	98
5.7.	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	99
5.7.1.	<i>Síntesis</i>	102
5.8.	CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONTRATOS CON PROVEEDORES	102
5.8.1.	<i>Síntesis</i>	104
5.9.	OPTIMIZACIÓN DE LA MANTENCIÓN DE INFRAESTRUCTURA MEDIANTE MEJORA DEL PROCESO DE LICITACIONES	105
5.9.1.	<i>Síntesis</i>	106
5.10.	ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE ACTIVOS MENORES.....	107
5.10.1.	<i>Teléfonos celulares</i>	107
5.10.2.	<i>Vehículos</i>	107
5.10.3.	<i>Síntesis</i>	109
6.	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y PATRIMONIAL.....	110
6.1.	GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA EL AUMENTO DE INGRESOS A TRAVÉS DE LA RENTABILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.....	110
6.1.1.	<i>Síntesis</i>	114
6.2.	READECUACIÓN DEL SISTEMA DE COBRANZAS A TERCEROS.....	114
6.2.1.	<i>Síntesis</i>	117
6.3.	GESTIÓN DE LA DEUDA.....	118
6.3.1.	<i>Síntesis</i>	123
7.	FORTALECIMIENTO DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y DE LA TOMA DE DECISIONES	124
7.1.	MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y DE LA TOMA DE DECISIONES	124
7.2.	FORTALECIMIENTO DEL MARCO DE GOBERNANZA Y TOMA DE DECISIONES INSTITUCIONALES	125
7.2.1.	<i>Síntesis</i>	128
7.3.	EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL COMO EJE INTEGRADOR DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	128
7.3.1.	<i>Síntesis</i>	129
7.4.	ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO CON LAS MACROUNIDADES E INDIVIDUAL	129
7.4.1.	<i>Síntesis</i>	131
7.5.	IMPLEMENTACIÓN DE UNA DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN DEL PLAN DE RECUPERACIÓN.....	132
7.5.1.	<i>Síntesis</i>	133
8.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y CARTA GANTT	134
8.1.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	134
8.2.	CARTA GANTT.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Medidas que se extienden por todo el periodo del Plan de Recuperación.....	13
Tabla 2.	Estado de resultado consolidado, por naturaleza, 2016 - 2022.....	17
Tabla 3.	Estado de resultado separado por naturaleza, 2023	18
Tabla 4.	Ingresos de actividades ordinarias	19

Tabla 5. Materia prima y consumible utilizada	20
Tabla 6. Gasto por beneficio a los empleados	21
Tabla 7. Estados de resultados proyectados 2023 - 2028	23
Tabla 8. Proyección de ingresos de aranceles y matrículas 2024-2028.....	24
Tabla 9. Resumen de medidas consideradas en las proyecciones financieras y estado financiero en el cual tienen impacto	28
Tabla 10. Flujo de caja proyectado 2024 – 2026.....	30
Tabla 11. Flujo de Caja 2024-2025-2026 Potencial 1 – Capital de Trabajo.....	37
Tabla 12. Representación de la matrícula de 1er año sobre la matrícula total 2016 - 2023	45
Tabla 13. Variación porcentual de la matrícula de 1 ^{er} año por área del conocimiento CRUCH vs CRUCH Biobío al Sur (2020-2023)	46
Tabla 14. Variación porcentual negativa de la matrícula de 1 ^{er} año de las instituciones del CRUCH del Biobío al sur por carreras genéricas correspondientes con la UACH (2020-2023).....	47
Tabla 15. Las 5 carreras con mayor ingreso en 1 ^{er} año del CRUCH Biobío al Sur (2020-2023).....	48
Tabla 16. Carreras con y sin lista de espera de la UACH (2018-2023).....	48
Tabla 17. Codificación de demanda a partir de la media de lista de espera de las carreras UACH (2016-2023).	48
Tabla 18. Modificación de vacantes regulares y sobre cupos de las carreras para el proceso de admisión del 2023 al 2024.....	51
Tabla 19. Matrícula total y primer año para el proceso de admisión 2024-2028	52
Tabla 20. Porcentaje de matrícula de 1er año admisión UACH por ingreso 2024-2028	52
Tabla 21. Matrícula de primer por carrera año 2024-2028	53
Tabla 22. Tipo de ingresos especiales UACH proceso 2024.....	55
Tabla 23. Detalle procesos de admisión especial 2024.....	56
Tabla 24. Dimensiones, variables, indicadores y detalle metodológico del modelo de análisis de rendimiento de las carreras.	57
Tabla 25. Categorías de clasificación a partir del índice	58
Tabla 26. Evolución y proyección de la matrícula por tipo de programa periodo 2019 - 2025	62
Tabla 27. Nuevos programas de postgrado proyectados 2024 - 2025	63
Tabla 28. Dedicación mínima horaria anual a docencia, por tipo de planta.....	65
Tabla 29. Cumplimiento Decreto de Rectoría N° 81 de 2023	66
Tabla 30. Distribución del personal académico por tipo de planta y jornada.....	69
Tabla 31. Distribución del personal académico por tipo de planta, jornada y macrounidad	69
Tabla 32. Evolución de la dotación de personal docente (número de personas centralizado) por tipo, 2016 - 2023	71
Tabla 33. Porcentaje de no adherencia	72
Tabla 34. Desvinculaciones 2016 - 2023.....	73
Tabla 35. Porcentaje de demandas.....	73
Tabla 36. Indemnizaciones del proceso de racionalización planta académica, adjunta y no académica..	74
Tabla 37. Porcentaje de áreas de formación por ciclo	75
Tabla 38. Asignaturas optativas dictadas en 2023	76
Tabla 39. Asignaturas optativas según tramo de estudiantes, 2023.....	76
Tabla 40. Asignaturas optativas por macrounidad, según tramo de estudiantes, 2023	76
Tabla 41. Unidades descentralizadas según clasificación.....	86
Tabla 42. Movimientos de trasposos y notas de cargo interno (NCI).....	89
Tabla 43. Ahorros potenciales bono anual extraordinario (M\$).....	94

Tabla 44. Asignaciones salariales reguladas por contrato colectivo o normativa interna	95
Tabla 45. Evolución de la dotación de personal institucional (centralizado) por tipo, 2016 - 2023	97
Tabla 46. Porcentaje de adherencia	97
Tabla 47. Informes de Contraloría 2022 - 2023.....	99
Tabla 48. Resultado de utilización de salas Sede Puerto Montt, implementación DarwinEd	101
Tabla 49. Situación de los vehículos institucionales, octubre 2023	108
Tabla 50. Acciones de gestión patrimonial.....	111
Tabla 51. Propiedades reconvertibles en el corto plazo.....	112
Tabla 52. Propiedades reconvertibles en el mediano y largo plazo	112
Tabla 53. Resumen de proyección de recaudación por cartera, 2024 - 2025	117
Tabla 54. Obligaciones financieras de la Universidad Austral de Chile (al 31 de diciembre de 2023) .	118
Tabla 55. Proyección de Covenants.....	122
Tabla 56. Análisis préstamos PGI a UACH	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matrículas totales por tipo de programa magíster	60
Figura 2. Estructura actual de la Vicerrectoría Académica (VRA)	80
Figura 3. Estructura propuesta de la Vicerrectoría Académica	82
Figura 4. Modelo de análisis de la estructura académica y administrativa institucional	85
Figura 5. Nueva estructura unidades descentralizadas	90
Figura 6. Estructura del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles	115
Figura 7. Cartera de cuentas por cobrar al 31.12.23 (en MM\$).....	116
Figura 8. Modelo de articulación del gobierno y gestión institucional.....	125
Figura 9. Esquema de articulación institucional de los convenios de desempeño.....	131

1. Presentación y contexto del Plan de Recuperación

1.1. Contexto institucional: Universidad Austral de Chile

La Universidad Austral de Chile (UACH) está conmemorando sus 70 años de historia, constituyéndose como una comunidad de estudio formada por académicos/as y estudiantes que, con el concurso de personal de apoyo académico y de funcionarios/as de administración y servicio, se dedica al desarrollo de la educación superior (Anexo 1).

La UACH tiene por misión contribuir al progreso espiritual y material de la sociedad mediante los recursos del saber científico y humanístico, del avance tecnológico y de la creación artística, de acuerdo con los valores de su propia tradición histórica, y de la necesidad de contribuir al desarrollo sustentable de la región y del país. El cumplimiento de esta misión se ve refrendado en sus 70 años de historia avalados por criterios de excelencia demostrados en sus tres periodos consecutivos de 6 años de acreditación de excelencia (2009-2028) habiendo aportado con más de 50.000 profesionales formados en nuestra Casa de Estudios y que se han desempeñado y, trabajan hoy en día, en distintas regiones de nuestro país y el mundo.

Los avances científicos-tecnológicos y la generación de nuevo conocimiento que ha tenido lugar en la UACH han sido un pilar para el desarrollo de la macrozona sur y del país, generando un impacto con alta pertinencia territorial y contribuyendo a resolver problemas globales. Dicha trayectoria nos posiciona como la principal institución de investigación del sur de Chile y como la quinta Universidad más importante en investigación en nuestro país. Por lo mismo, la UACH es la empresa más grande de la Región de Los Ríos cuyo alcance llega a la Región de Los Lagos y de Aysén.

Actualmente la UACH despliega su desarrollo en las regiones de Los Ríos (Campus Isla Teja y Miraflores), Los Lagos (Campo Clínico Osorno, Sede Puerto Montt) y Aysén (Campus Patagonia), contando también con una oficina de representación en la Región Metropolitana. La matrícula total llega a los 18.161 estudiantes de pregrado y 1.529 de postgrado. En tanto, su cuerpo docente alcanza a 778 académicos/as de planta (más 23 directivos académicos/as) y 332 de planta adjunta. A ello se agregan 1.145 funcionarios/as (considerando 7 directivos no académicos)¹.

1.2. Investigación de la Superintendencia de Educación Superior y Plan de Recuperación

La Universidad pasa por una situación de estrés financiero acumulando pérdidas económicas del orden de 28.647 millones de pesos en los últimos tres años, derivadas de un déficit operacional de larga data, por el alza experimentada en gastos operacionales que anualmente fueron creciendo a tasas mayores que la tasa de crecimiento de los ingresos y además, en el año 2022 la situación se vio incrementada por la inflación que afectó el gasto financiero de la deuda a largo plazo.

La delicada situación financiera por la que atraviesa la UACH determinó que la Superintendencia de Educación Superior (SES) instruyera, el 17 de julio del presente año, una investigación comunicada mediante Resolución Exenta 213, por presentar una situación de riesgo en las siguientes causales:

¹ Datos Institucionales fecha de corte 31 de diciembre 2023

- a) Incumplimiento de sus compromisos financieros, administrativos o laborales.
- b) Incumplimiento de los servicios académicos asumidos con sus estudiantes.
- c) Infracción grave de sus estatutos o escritura social, o de sus normas, o de las normas que la regulan en especial de aquellas derivadas de su naturaleza jurídica en el caso de las Universidades, en particular con lo dispuesto en el artículo 53 del DFL 2, en relación con los artículos 64, 74 y 81 del mismo cuerpo legal.

Los argumentos que fundamentan la investigación están explicitados en los artículos 5, 6 y 7 Resolución Exenta 213, especificando que: i) *“la SES tomó conocimiento del ajustado desempeño financiero de la UACH durante el 2022, lo que difiere significativamente de las proyecciones informadas a este organismo, en agosto de 2022, con ocasión de la elaboración del Informe Consolidado de información enviado a la CNA, para efectos del proceso de acreditación institucional de la Universidad”* (Artículo 5), ii) solicitó, *“mediante Oficio Reservado N° 449/2023, información a la institución, con la finalidad de obtener antecedentes que permitieran entender las importantes diferencias existentes entre la situación proyectada por la casa de estudios para el cierre del 2022 con ocasión del proceso de acreditación institucional en agosto de 2022, en contraste con la situación efectivamente reportada en los estados financieros auditados de cierre del año 2022”* (Artículo 6), y iii) se *“ha podido evidenciar un deterioro significativo de la posición financiera de la casa de estudios durante el último año, presentando pérdidas operacionales y netas de considerable magnitud, las que no fueron previstas ni informadas a este organismo de control, acumulando así una disminución patrimonial de 28.467 en los últimos 3 años”*. (Artículo 7)².

La SES señala, además, que la delicada posición financiera de la Universidad ha implicado el incumplimiento por dos años consecutivos (2021–2022) de los *covenants* asociados a los contratos de créditos de deuda financiera, comprometiendo los flujos operacionales de la UACH. Producto de lo anterior, y luego de la revisión de Actas del Directorio de la Corporación del 2023, la SES señala que la situación financiera descrita ha tensionado la relación entre el equipo de Rectoría y el Directorio producto de los cuestionamientos a las diferencias entre el presupuesto aprobado durante el mes de marzo (2022) y lo que se refleja en los estados financieros auditados al cierre del 2022.

El Informe de Investigación remitido por la SES a la institución con fecha 10 de noviembre del año 2023, arrojó conclusiones coincidentes con los antecedentes que dieron lugar a la investigación. La SES estructura su informe en dos grandes apartados: Respecto de la Gestión Institucional y Situación Financiera.

En Gestión Institucional, identifica los siguientes cuatro puntos:

- a) Dificultades en el gobierno superior de la Universidad y desacuerdos con el equipo de Rectoría, referida principalmente a los desacuerdos entre los principales órganos colegiados y el equipo de

² El valor correcto es de MM\$28.647. Probablemente se produjo un error de transcripción, que se reitera en varios pasajes.

Rectoría para alinearse en torno a una visión estratégica que permita a la institución enfrentar adecuadamente la crisis por la que atraviesa, lo cual resulta crítico en un contexto de crisis financiera.

- b) Deficiencias en la gestión financiera y débil ambiente de control administrativo interno, referido a importantes debilidades en las áreas de gestión financiera de la Universidad, afectando los procesos de planificación y control de la operación, y del financiamiento asociado a los planes de inversión. En su conjunto, esto evidencia una debilidad de la capacidad de autorregulación de la UACH.
- c) Errores en la información reportada en el contexto del último proceso de acreditación, referida a las diferencias existentes entre las proyecciones financieras para el período 2022–2027, enviadas en julio de 2022 por la institución a la CNA y las enviadas posteriormente, en abril de 2023, a la SES.
- d) Insuficiencia de las medidas en el Plan de Gestión 2023–2027, referida a la insuficiencia de las diversas medidas que la Universidad ha adoptado para sortear la crisis financiera. Estas son consideradas poco orgánicas, no sistemáticas ni significativas, y orientadas al alivio temporal de la situación, más que a los problemas estructurales.

En lo que respecta a la situación financiera de la Universidad, el Informe, explicita los siguientes puntos:

- a) Déficit financiero, referido a los alcances del deterioro de la situación financiera de la institución e identificando algunos puntos de relevancia: i) los ingresos muestran una tendencia variable en los períodos analizados (2019-2022), ii) las pérdidas operacionales de los estados de resultados separados del año 2022 llegan a MM\$3.762 derivadas principalmente del sostenido incremento de las remuneraciones, iii) las pérdidas netas se presentan desde el año 2020, en línea con las pérdidas operacionales registradas, iv) el activo fijo representa un 77% del total de los activos a diciembre de 2022, correspondiente principalmente a terrenos e infraestructura, v) la deuda financiera presenta una tendencia creciente en la totalidad de los periodos analizados, destacando el aumento producido en el año 2019. Destaca, además, el incumplimiento de *covenants* en los años 2021 y 2022, y vi) el patrimonio muestra una tendencia decreciente hasta el año 2021, producto de las pérdidas netas de los periodos 2020-2022. El impacto patrimonial se vio parcialmente compensado por la retasación de activo fijo realizada durante 2022.

Producto de lo anterior, la Universidad registra pérdidas netas por MM\$28.647 durante los últimos tres años, “*lo que da cuenta de un debilitamiento sostenido en la posición financiera y patrimonial de la institución*”.

- b) Proyecciones financieras deficitarias, referidas a la incapacidad de la institución, en el marco de sus propias proyecciones financieras, de cumplir en el corto y mediano plazo con las obligaciones financieras que mantiene, de lo que se deriva un incremento en el deterioro financiero y patrimonial de la Universidad en los próximos años.

- c) Situación crítica de caja por falta de liquidez, referida a la falta de liquidez como consecuencia de un incremento en el gasto en remuneraciones, y una elevada carga en amortizaciones de su deuda financiera.
- d) Incumplimiento de las obligaciones financieras contenidas en los contratos de créditos vigentes, referida al hecho de que la UACH ha incumplido, durante dos años consecutivos, las obligaciones relacionadas con los *covenants* financieros, lo que puede socavar la confianza en su gestión y, como consecuencia, su capacidad de acceder a fuentes de financiamiento.
- e) Antecedentes comerciales recientes y de baja cuantía, referidos al análisis de otras situaciones de deuda pendiente. Se identificaron, a octubre de 2023, cinco documentos impagos por un total de MM\$ 2,2. Se constata la inexistencia de antecedentes laborales y/o previsionales por parte de la Universidad.

Como consecuencia de la investigación anterior, la SES procedió, el lunes 13 de noviembre del año 2023, a levantar cargos a la Universidad Austral, los que se resumen a continuación:

“La Universidad Austral de Chile se encuentra en la hipótesis de la letra a) del artículo 3° de la Ley 20.800, ya que ha incumplido compromisos financieros asociados a los covenants contenidos en contratos de crédito vigentes y se encuentra en peligro de incumplir sus restantes compromisos financieros, administrativos o laborales.”

Los cargos referidos se sustentan en un análisis de los siguientes puntos:

- 1. Situación financiera
 - a. Déficit financiero
 - b. Proyecciones financieras deficitarias 2023-2027
 - c. Situación crítica de caja por falta de liquidez
 - d. Incumplimiento de obligaciones financieras contenidas en contratos de crédito vigente
 - e. Antecedentes comerciales recientes y de baja cuantía
- 2. Gestión Institucional
 - a. Dificultades en el gobierno superior de la Universidad y desacuerdos entre los cuerpos colegiados con el equipo de Rectoría
 - b. Deficiencias en la gestión financiera y débil ambiente de control administrativo interno.

La calificación de los hechos, realizada por la SES, señalan lo siguiente:

“La situación financiera de la Universidad Austral de Chile representa un riesgo de no garantizar su viabilidad administrativa, laboral, académica y financiera en el corto plazo, por las razones que se indican:

Primero, en razón de que los estados financieros de la institución registran pérdidas operaciones en los dos últimos años y pérdidas netas por MM\$28.467 durante los últimos tres años, junto con elevados gastos financieros y pérdidas por unidades de reajuste producto de la deuda financiera que mantiene desde 2019. Esto evidencia la necesidad de implementar medidas urgentes para ajustar gastos y costos, principalmente el gasto en remuneraciones, dentro de un plan coherente y validado en las principales instancias de toma de decisión colegiada dentro de la Universidad.

Segundo, las proyecciones financieras de la institución para el periodo 2023-2027 presentan un déficit acumulado del orden de MM\$36.315, y consideran ingresos operacionales que no serían suficientes para cumplir, al menos en el corto y mediano plazo, con las obligaciones financieras que mantiene, especialmente con las amortizaciones asociadas a los créditos vigentes.

Tercero, la institución presenta una situación crítica de falta de liquidez que no le permitiría garantizar el pago total de las remuneraciones en enero de 2024, y que le exigiría renovar la línea de crédito con el Banco Santander para evitar un incremento del déficit financiero.

Cuarto, durante 2021 y 2022, la Universidad Austral de Chile incumplió compromisos financieros contenidos en los covenants, lo que compromete la solvencia de la institución y limita su capacidad para acceder a fuentes de financiamiento. Por esta razón, el riesgo de incumplimiento de otros compromisos financieros es mayor.

Quinto, no obstante, el déficit financiero y la falta de liquidez detectados, la institución mantiene cuantiosos activos fijos, principalmente terrenos e infraestructura, que pueden ser objeto de venta o retasación, a fin de mitigar los efectos negativos en su patrimonio.

Sexto, dado que la Universidad Austral de Chile mantiene documentos impagos recientes y de baja cuantía, y que no existen antecedentes laborales y/o previsionales.

Séptimo, en razones de los problemas de la gestión financiera y administrativa de la Universidad, especialmente la falta de rigurosidad y competencias técnicas en las instancias de definición y toma de decisiones estratégicas, tanto a nivel de los cuerpos colegiados como de los cuerpos de rectoría.

Octavo, debido a una ausencia de mecanismos de control internos efectivos, particularmente en el área financiera, con deficiencias en los procesos de planificación y articulación entre los cuerpos colegiados que permitan dar coherencia estratégica a la Universidad.

Noveno, producto de las diferencias significativas en la información financiera reportada a la Comisión Nacional de Acreditación y a la Superintendencia de Educación Superior.”

Producto de lo anterior y del hecho que la Universidad Austral de Chile desistió de presentar descargos, la SES dictaminó la formulación de un Plan de Recuperación, lo cual fue comunicado a la institución mediante Resolución Exenta 2023-00430, de 24 de noviembre del año 2023.

1.3. Antecedentes, objetivos, alcances y gestión del Plan de Recuperación

1.3.1. Antecedentes

La situación financiera por la cual atraviesa la Universidad Austral de Chile, tal como se informó a la propia SES a través del Informe respuesta al Oficio Reservado N°000449, viene siendo enfrentada de manera institucional desde fines del año 2022.

En noviembre de dicho año, gracias a los acuerdos unánimes de los cuerpos colegiados se creó mediante Decreto de Rectoría N° 75 la “Comisión para la Adecuación, Sostenibilidad y Proyección Institucional” (Comisión ASPI), cuyo propósito fue “proponer líneas y políticas de acción a los cuerpos colegiados, en aspectos financieros, organizacionales y de gestión”.

Dicha Comisión, compuesta por integrantes del equipo de Rectoría, del Consejo Académico y del Directorio, analizó de manera sistemática la situación financiera de la Universidad, proponiendo medidas de ajuste en diversos ámbitos, las que fueron sometidas a aprobación en los cuerpos colegiados correspondientes.

Las medidas hasta ahora adoptadas se centran, por una parte, en el aumento de la eficiencia del proceso formativo, manteniendo los estándares de calidad y productividad que siempre han caracterizado a la Universidad Austral de Chile; por otra, en mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, modernizándolos y haciendo más liviana y flexible la estructura que da soporte al trabajo académico.

Las medidas definidas, informadas en su oportunidad, fueron las siguientes:

- a) Decreto de Rectoría N° 78, de 28 de noviembre de 2022 (Anexo 2):
- Suspensión de manera inmediata y por un plazo de dos años, para todos los trabajadores de la corporación, de los permisos con goce de renta para perfeccionamiento, incluyendo sabáticos.
 - Limitación de los permisos de hasta por dos meses con goce de renta, sin contratación de reemplazo y asegurando el cumplimiento de la docencia comprometida.
 - Suspensión de las solicitudes de extensión de permisos ya concedidos, salvo excepción debidamente autorizada por la Vicerrectoría Académica.
 - Limitación de las contrataciones para reemplazos de funcionarios con permisos sin goce de renta, a contrataciones con honorarios y únicamente por el monto necesario para sustituir la carga docente del beneficiario o la beneficiaria.
 - Suspensión inmediata e indefinida de todo gasto adicional en funcionarios administrativos, salvo aquellas que den cumplimiento a obligaciones corporativas legales o contractuales, previa autorización de los cuerpos colegiados.
 - Suspensión de la firma de convenios que contemplen contrataciones de funcionarios, cuyo monto exceda los fondos provistos por el proyecto respectivo.

- b) Decreto de Rectoría N° 80, de 06 de diciembre de 2022 (Anexo 3):
- Revisión trimestral del presupuesto, en vistas a que las medidas propuestas por la Comisión ASPI sean aprobadas por los cuerpos colegiados.
 - Mantención, en su nivel nominal, de los sueldos de los Directivos regidos por el D.R. N° 318-A, de 30 de septiembre de 1993, durante el año 2023.
 - Suspensión de manera temporal e inmediata, por un plazo de dos años, de todo proceso de contratación de académicos, salvo que la contratación sea el resultado de una obligación contraída o que se contraiga corporativamente con terceros. La suspensión no aplica para los concursos ya realizados y con resultados informados. Eventuales excepciones deben ser debidamente fundamentadas y autorizadas por las vicerrectorías correspondientes.
- c) Decreto de Rectoría N° 81, de fecha 22 de diciembre de 2022 (Anexo 4):
- Mandato a decanos, decanas y Vicerrector de Sede Puerto Montt de asegurar el cumplimiento de una carga académica mínima de 180 horas pedagógicas anuales de docencia directa en pregrado, para profesores de la planta académica con jornada completa.
 - Suspensión por dos años de modificaciones curriculares o gestiones de docencia que supongan mayores costos en la impartición de la docencia (por ejemplo, duplicar o subdividir asignaturas).
- d) Decreto de Rectoría N° 06, de 01 de marzo de 2023 (Anexo 5):
- Fusión y reestructuración de la Dirección de Infraestructura y Desarrollo Físico, la Dirección de Servicios y la Oficina de Coordinación de Proyectos de Infraestructura Institucional.
 - Obligación para la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa de presentar informe de avance de la implementación de este proceso.
- e) Decreto de Rectoría N° 33, de 21 de julio de 2023 (Anexo 6):
- Suspensión temporal para los años 2024 y 2025 del ingreso de estudiantes nuevos en carreras del Campus Patagonia: Pedagogía en Educación Básica con menciones, Bachillerato en Ciencias y Recursos Naturales, Bachillerato en Ciencias de la Ingeniería, Administración en Turismo de Naturaleza, Ingeniería en Administración de Empresas, Técnico Universitario Asistente Ejecutivo y de Gestión, Técnico Universitario de Mantenimiento Industrial.

En julio del 2023 la Rectoría presentó un marco general para la elaboración de un plan de readecuación organizacional antes lo cuerpos colegiados, denominado “Plan de Gestión y Control de Costos de la Institución para el período 2023-2027”, con el propósito de sistematizar el trabajo realizado por la Comisión ASPI, por las decanas y decanos de la Universidad, por el Directorio y por el propio equipo directivo de Rectoría.

A fin de avanzar en la toma de acuerdos institucionales y la ejecución de acciones de mejora, a sugerencia de las decanas y decanos, la Rectoría propuso la creación de cuatro Comités Ejecutivos, con participación de todos los estamentos universitarios. Esto fue acordado por los cuerpos colegiados y refrendado por Resolución de Rectoría N°111 de fecha 01 de agosto de 2023 (Anexo 7). Los comités Académico, Administrativo, Financiero y Comunicacional fueron conformados por integrantes del equipo de Rectoría,

decanas y decanos, estudiantes de Pregrado y Postgrado, representantes del Sindicato Docente y del Sindicato de Trabajadores, y por docentes colaboradores/as.

Estos comités ejecutivos sesionaron entre los meses de agosto a noviembre de 2023, a razón de tres veces a la semana de forma independiente, pero articulándose en “Sesiones Plenarias”, de acuerdo con los avances de las propuestas. De estos comités han surgido propuestas que han tenido distinto trámite institucional, siendo presentadas a los cuerpos colegiados (Consejo Académico y Directorio) o bien implementadas por la Rectoría, y que son recogidas en el presente Plan de Recuperación.

Paralelamente, el equipo de Rectoría constituyó un equipo de análisis administrativo y financiero, que sesionó cada martes y jueves, desde la segunda semana de septiembre. Su función fue, principalmente, generar las condiciones para asegurar la liquidez del año 2023 y sentar las bases para un proceso de regularización de situaciones financieras y administrativas, a partir de la generación de nuevas capacidades en el área. Esto último con el fin de generar condiciones habilitantes para la ejecución del Plan de Recuperación.

El Plan de Gestión y Control de Costos para el período 2023-2027 y las medidas de la Comisión ASPI han sido integradas al Plan de Recuperación (Tabla 1), con el fin de tener un solo instrumento para recuperar la sostenibilidad financiera y la modernización de la Universidad Austral de Chile en el periodo 2024 – 2025. De acuerdo con la Resolución de Rectoría N°32 de 2024 (Anexo 8), se hace vinculante la implementación del Plan de Recuperación a todas las unidades administrativas y académicas de la UACH.

Tabla 1. Medidas que se extienden por todo el periodo del Plan de Recuperación.

N° DR	Fecha	Tema	Propuesta
78	28-nov-22	Suspende permisos con goce de renta para perfeccionamiento, para todos los trabajadores de la corporación, incluyendo sabáticos, regulados por el DR n°260 del 2005 por un plazo de 2 años.	Se extiende medida por duración del Plan de Recuperación.
		Respecto a los permisos sin goce de renta, se permite reemplazar con honorarios únicamente el monto necesario para sustituir la carga docente.	Medida de carácter permanente.
		Suspéndase indefinidamente todo nuevo gasto adicional de funcionarios(as) administrativos(as) ³ .	Se extiende medida por duración del Plan de Recuperación.
		Salvo acuerdo de los cuerpos colegiados, el Rector no podrá suscribir convenios que contemplen contrataciones cuyo monto exceda de los fondos provistos por el proyecto.	Medida de carácter permanente.
80	06-dic-22	Presupuesto 2023 será ajustado trimestralmente en el sentido de incorporar las medidas propuestas por la comisión.	Se mantendrá un presupuesto anual como línea base, pero con la posibilidad de realizar revisiones y adecuaciones trimestrales, relacionadas al cumplimiento de las medidas del Plan de Recuperación. Además, de acotar al mismo período de tiempo la liberación de los recursos.
		Se mantienen en valor nominal los sueldos de directivos durante el año 2023.	Se extiende medida por duración del Plan de Recuperación.

³ El concepto “gasto adicional” en funcionarios(as) administrativos(as) alude a nuevas contrataciones y gastos de remuneraciones, derivados de dichas contrataciones.

		Suspéndase por el plazo de 2 años todo proceso de contratación de académicos. Para todo requerimiento de nuevo gasto en docencia que pretenda exceptuarse de la regla, se revisará primero la capacidad académica y carga docente de la unidad. Autorizan excepción ambas vicerrectorías.	Se extiende medida por duración del Plan de Recuperación.
81	22-dic-22	Se mandata que resuelvan para el año lectivo 2023 toda situación de profesores y profesoras de planta académica con jornada completa que registren menos de 180 horas pedagógicas anuales en docencia directa de pregrado, o su equivalencia proporcional según jornada contratada.	Nuevo decreto: Art. 1° de las 180 horas quedó sin efecto con DR N°61 del 14 de noviembre 2023.
		Suspéndase por 2 años toda modificación curricular o de gestión de la docencia de pregrado que suponga cualquier mayor costo en la impartición de la docencia (p.ej. Duplicar o subdividir asignaturas)	Se extiende medida por duración del Plan de Recuperación.
28	13-jul-23	Apruébese medidas relativas a las asignaturas de pregrado repetidas y optativas. Asignaturas repetidas: pertenecer al ciclo bachillerato (2 primeros años); correspondan al plan de estudios como asignaturas obligatorias (no optativas); reprobación superior al 50%. Asignaturas optativas: OFG (Optativos de Formación General) cupo mínimo de 15 estudiantes para ofertar la asignatura; solo pueden ser dictadas por profesores de planta.	Se extiende medida por duración del Plan de Recuperación.

Con fecha 21 de julio de 2023, mediante Decreto de Rectoría N° 33, se suspendió temporalmente, para los años 2024 y 2025, el ingreso de estudiantes nuevos para las siguientes carreras del Campus Patagonia: Pedagogía en Educación Básica con Menciones, Bachillerato en Ciencias y Recursos Naturales, Bachillerato en Ciencias de la Ingeniería, Administración en Turismo de Naturaleza, Ingeniería en Administración de Empresas, Técnico Universitario Asistente Ejecutivo y de Gestión, y Técnico Universitario en Mantenimiento Industrial.

La decisión de suspender la admisión de estudiantes nuevos en el año 2024 y 2025 del Campus Patagonia en las carreras especificadas en el DR N° 33, se sustentó en la necesidad de generar ahorros, dado los resultados negativos que ha tenido el Campus en los últimos años, en la baja en la matrícula existente y en la proyección de un escaso crecimiento de la misma.

La medida estaba sujeta a revaluaciones anuales, y, junto a esto, a la creación del Comité Corporativo de Asesoramiento para la Dirección del Campus Patagonia, cuyo objetivo era guiar en el proceso de gestión y optimización del campus.

Para el año 2025 se prevé una suspensión total de la admisión en el Campus Patagonia, a fin de profundizar el análisis de su situación y redefinir el futuro de la oferta académica o de investigación de la Universidad Austral de Chile en la zona.

1.3.2. Objetivos y alcances del Plan de Recuperación

El Plan de Recuperación tiene por objetivo restituir la sostenibilidad financiera a la Universidad Austral de Chile, a partir de una amplia reestructuración organizacional, resguardando su naturaleza de institución de educación superior compleja y acreditación de excelencia

Este objetivo impone al Plan de Recuperación de la Universidad Austral de Chile ciertas “*condiciones de borde*”, fundamentales para no deteriorar el servicio educativo que entrega, su calidad académica, ni la relación con su comunidad, territorios en la que se emplaza y diversos proveedores.

Las principales “*condiciones de borde*” definidas por la institución son las siguientes:

- a) No deteriorar, en ninguna circunstancia, la calidad del servicio educativo entregado.
- b) Reducir al mínimo los riesgos de impacto sobre la productividad científica de la institución.
- c) Cumplir los compromisos laborales, administrativos y financieros contraídos con su comunidad interna y externa.
- d) Asegurar un carácter compartido y consensuado de las medidas, de acuerdo con las instancias establecidas en sus Estatutos.
- e) No afectar la imagen pública y prestigio de la Universidad.

El Plan de Recuperación aborda las deficiencias detectadas por la SES, tanto respecto de la situación financiera, como de la gestión institucional, poniendo el énfasis en mejorar significativamente la gestión financiera y administrativa, a fin de cumplir debidamente con los compromisos contraídos, y en mejorar el alineamiento interno de sus cuerpos colegiados (Consejo Académico y Directorio) respecto de propósitos estratégicos.

Éste se fundamenta, además, sobre el principio de lograr una mayor eficiencia transversal en la Universidad, por lo mismo, los criterios sobre los que se cimentan las medidas a implementar tienen un alcance estructural en toda la institución.

El horizonte temporal del Plan de Recuperación abarca dos años (2024-2025), al final de los cuales la Universidad habrá retomado su equilibrio financiero, fortalecido su capacidad de gestión y control financiero y presupuestario y mejorado su capacidad de alineamiento en las decisiones de gobierno institucional.

Adicionalmente, se presentan los estados financieros proyectados hasta el 2028 sobre la base de las medidas implementadas los años 2024 y 2025.

El punto de partida del trabajo proyectado es la estimación de los ahorros necesarios durante los próximos dos años para lograr un resultado operacional positivo y restituir un equilibrio financiero. Esta estimación se hizo a partir de la construcción de un informe o modelo de costeo institucional, basado en los estados financieros auditados y sus bases contables del año 2022. El trabajo fue realizado por el Comité Ejecutivo Financiero y en él se determinó que la Universidad debe lograr, para los años 2024 y 2025, ahorros y ajustes en su resultado operacional de aproximadamente MM\$12.000. Ello permitirá restituir el equilibrio financiero, cubrir los gastos operacionales, cumplir con las obligaciones financieras y lograr la estabilidad para llevar a cabo el Plan de Recuperación de la institución.

El modelo de costeo, no obstante, incluía otros aspectos referidos a la gestión de los recursos financieros, que no fueron incluidos en este Plan de Recuperación, dada la envergadura de los cambios que llevaban asociados en la gobernanza institucional. Una decisión como esa requiere de una modelación más acabada de sus implicancias y de un análisis más profundo por parte de los cuerpos colegiados.

1.3.3. Gestión y control del Plan de Recuperación

Con el objetivo de asegurar una adecuada gestión del Plan de Recuperación y de garantizar que éste se sustente sobre los suficientes mecanismos de control administrativo y financiero, su implementación estará a cargo de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA) en coordinación con distintas macrounidades de la Universidad (p.ej., Unidad de Análisis Institucional de la Prorectoría y el Departamento de Planificación y Control Docente de la Vicerrectoría Académica), según corresponda.

Al interior de la VGEA se creará con este propósito una Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación, cuya labor principal por el período 2024-2025 será coordinar la ejecución de este Plan. El detalle de dicha unidad se encuentra en el punto correspondiente (7.5).

La implementación del Plan de Recuperación se articulará con las instancias de gestión académica y administrativa regulares de la Universidad, así como con los órganos colegiados correspondientes, dando cuenta periódica de su avance y grado de cumplimiento. El detalle de este aspecto, así como la creación de la Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación se encuentran descritos en el punto 7 del presente documento.

A ello se agregará una instancia de gestión quincenal entre el equipo de Rectoría, en este caso particular, coordinado por la VGEA, y las directivas y directivos principales de las macrounidades, a fin de realizar un seguimiento y control sistemático de la implementación del Plan de Recuperación.

2. Situación Financiera: Análisis y Proyecciones

2.1. Análisis de la Situación Financiera 2016-2022 (valores nominales)

Tabla 2. Estado de resultado consolidado, por naturaleza, 2016 - 2022

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS POR NATURALEZA	2016 M\$	2017 M\$	2018 M\$	2019 M\$	2020 M\$	2021 M\$	2022 M\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	78.722.168	84.519.365	90.965.480	93.470.478	92.196.767	101.103.668	107.422.520
OTROS INGRESOS, POR NATURALEZA	961.446	1.357.994	1.046.047	1.684.240	1.036.155	1.335.033	869.575
MATERIAS PRIMAS Y CONSUMIBLES UTILIZADOS	(18.862.852)	(20.733.250)	(21.288.859)	(21.863.488)	(18.094.370)	(23.729.185)	(27.891.559)
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(52.184.629)	(55.385.808)	(58.784.044)	(62.172.864)	(64.517.376)	(70.714.344)	(75.751.166)
OTROS GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS		(5.096.845)	(3.715.179)	(1.941.251)	(1.463.205)	(3.567.601)	(764.137)
EBITDA	8.636.133	4.661.456	8.223.445	9.177.115	9.157.971	4.427.571	3.885.233
GASTOS POR DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN	(4.384.525)	(4.688.860)	(4.717.108)	(4.995.498)	(5.537.818)	(5.028.725)	(6.677.608)
OTROS GASTOS POR NATURALEZA	(1.505.593)	(1.084.826)	(1.042.587)	(1.260.376)	(1.418.884)	(1.284.685)	(1.441.695)
RESULTADO OPERACIONAL	2.746.015	(1.112.230)	2.463.750	2.921.241	2.201.269	(1.885.839)	(4.234.070)
INGRESOS FINANCIEROS	449.123	379.112	376.014	591.575	524.924	601.946	1.793.823
COSTOS FINANCIEROS	(860.542)	(1.112.662)	(1.197.938)	(1.526.783)	(4.250.554)	(2.859.989)	(4.647.526)
PARTICIPACIÓN EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS	6.842	13.959	11.394	9.113	7.727	0	8.972
RESULTADO POR UNIDADES DE REAJUSTE	(676.242)	(93.293)	(92.965)	(690.874)	(780.686)	(4.499.868)	(10.645.212)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.665.196	(1.925.114)	1.560.255	1.304.272	(2.297.320)	(8.643.750)	(17.724.013)
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(4.925)	(37.926)	(20.180)	(2.986)	8.413	11.143	(3.644)
RESULTADO NO OPERACIONAL	(1.085.744)	(850.810)	(923.675)	(1.619.955)	(4.490.176)	(6.746.768)	(13.493.587)
RESULTADO DEL AÑO	1.660.271	(1.963.040)	1.540.075	1.301.286	(2.288.907)	(8.632.607)	(17.727.657)

La Universidad Austral de Chile muestra una tendencia positiva de su EBITDA hasta el año 2020, logrando una estabilidad financiera que ha garantizado un adecuado desarrollo institucional.

En el último período, sin embargo, el margen de explotación se ha reducido (desde el año 2018) resultando insuficiente para cubrir los gastos en administración, los que a su vez han aumentado permanentemente, generándose a partir del año 2021 una pérdida operacional.

Entonces, si bien los ingresos, en general, han tenido un crecimiento, los gastos totales de operación han crecido a tasas mayores que los ingresos. La razón de los ingresos versus los gastos operacionales debiera ser mayor a 1,0, lo que no se cumple a partir del año 2020, y en 2022 se produce una pérdida de un 16,5% de los ingresos.

Dado que el resultado neto de la gestión ha sido negativo, producto de la pérdida operacional y el alto costo financiero del endeudamiento (el que se ha visto fuertemente afectado por la reajustabilidad de los créditos en UF), la utilidad operacional no es capaz de sustentar el gasto por endeudamiento.

Los pasivos financieros crecen significativamente desde el año 2018, por sobre el aumento de propiedad planta y equipos. Por ende, el endeudamiento total de la Universidad pasa de

un nivel de 0,50 en el año 2018 hasta llegar a 1 en el año 2022, niveles que sobrepasan el promedio de las instituciones de la Red G9.

La rentabilidad patrimonial también se ha visto afectada, llegando a indicadores de -11,9% en el año 2022. Lo anterior indica que el patrimonio no se está rentabilizando, que la inversión en activos fijos no es utilizada en su máxima capacidad o bien no son utilizados productivamente. Esto permite, por otra parte, postular que existe una alta probabilidad de aumentar o generar nuevos ingresos a partir de una gestión más eficiente del patrimonio de la institución y así lograr que los activos generen rentabilidad.

La Universidad tiene ingresos seguros y de flujo permanente, proporcionados por los aportes estatales y los cobros de aranceles directos, pero se hace imprescindible aumentar los ingresos y, a la vez, disminuir los gastos de explotación u operacionales a la brevedad, principalmente los gastos en remuneraciones, siendo este ítem el que, por su cuantía, requiere una mayor atención.

En otras palabras, a partir del breve análisis precedente es posible afirmar que resulta fundamental lograr el control sobre los gastos, de modo que estos no excedan el presupuesto establecido y aumentar los ingresos más allá del flujo seguro y permanente originado en aportes estatales y aranceles directos.

2.2. Análisis de la Situación Financiera 2023

Situación Financiera 2023

Tabla 3. Estado de resultado separado por naturaleza, 2023

	Proyección Línea Base SES	Proyección 31-12-2023 Mar-24	Desviación
ESTADO DE RESULTADO POR NATURALEZA	M\$	M\$	M\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	111.902.529	117.679.866	5.777.337
OTROS INGRESOS POR NATURALEZA	877.905	798.176	(79.729)
MATERIA PRIMA Y CONSUMIBLE UTILIZADA	(24.900.469)	(29.935.052)	(5.034.583)
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(83.391.659)	(86.341.955)	(2.950.297)
OTROS GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(967.297)	1.113.922	2.081.219
EBITDA	3.521.008	3.314.957	(206.052)
GASTOS POR DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	(6.646.998)	(6.979.148)	(332.150)
OTROS GASTOS POR NATURALEZA	(500.000)	(209.619)	290.381
RESULTADO OPERACIONAL	(3.625.990)	(3.873.810)	(247.821)
INGRESOS FINANCIEROS	1.017.490	825.494	(191.996)
COSTOS FINANCIEROS	(4.442.501)	(5.257.004)	(814.503)
PARTICIPACIÓN EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS	112.876	45.141	(67.735)
RESULTADO POR UNIDADES DE REAJUSTE	(4.260.567)	(3.786.051)	474.516
RESULTADO NO OPERACIONAL	(7.572.701)	(8.172.420)	(599.719)
RESULTADO NETO	(11.198.690)	(12.046.230)	(847.540)

La proyección para el cierre a diciembre del año 2023 se actualizó con base al prebalance a marzo 2024. El cierre final corresponde a la presentación de los Estados Financieros (EEFF) auditados.

A continuación, se explican las principales desviaciones en relación con la primera proyección de cierre 2023, la que fue enviada en el mes de junio con los datos reales al cierre de abril de dicho año:

2.2.1. Ingresos de Actividades Ordinarias

Tabla 4. Ingresos de actividades ordinarias

	Proyección Línea Base SES	Proyección 31-12-2023 Mar-24	Variación	
	MS	MS	MS	
Aranceles y matrículas devengadas	71.444.874	71.305.492	(139.382)	i
Aportes fiscales	17.564.804	18.098.274	533.470	
Ingresos por convenios	14.867.041	17.797.380	2.930.339	ii
Ventas de Bienes y servicios	5.421.881	8.125.976	2.704.095	iii
Otras Ventas	2.603.928	2.352.744	(251.184)	iv
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	111.902.529	117.679.866	5.777.337	

- i. En cuanto a aranceles y matrículas devengadas se trabajó la primera proyección con datos al mes de marzo en base a estudiantes en estado regular que, durante el año, cambiaron su situación académica a egresado afectando directamente en los aranceles y matrículas devengadas.
- ii. Los ingresos por convenios presentan una mayor ejecución de proyectos durante el año, esto se debe a un aumento en adjudicaciones de nuevas iniciativas de investigación y por tanto un mayor volumen de proyectos.
- iii. En la venta de bienes y servicios existe un aumento en la facturación correspondiente a algunos laboratorios de servicios asociados directamente a vinculación con el medio y gestión.
- iv. En otras ventas se refleja una rebaja por ajustes financieros asociados a tasaciones forestales y actualización del costo de las dosis de semen bovino del Centro de Inseminación Artificial, que generaron una menor variación en la actualización de sus costos.

Nota: La proyección de cierre a diciembre año 2023 puede sufrir algunas correcciones, debido a que los EEFF todavía están en proceso de auditoría por parte de auditores externos.

2.2.2. Materia Prima y Consumible Utilizada

Tabla 5. Materia prima y consumible utilizada

	Proyección Línea Base SES	Proyección 31-12-2023 Mar-24	Variación	
	MS	MS	MS	
Consumo de Materiales	(1.542.970)	(2.098.896)	(555.926)	i
Beneficios a alumnos	(2.590.366)	(3.267.172)	(676.806)	ii
Reparación y Mantenición	(1.994.329)	(2.611.576)	(617.247)	iii
Subvenciones y Aportes	(2.524.433)	(2.942.743)	(418.310)	iv
Servicios Básicos	(2.013.316)	(2.345.241)	(331.925)	v
Servicios de Terceros	(5.043.813)	(3.194.348)	1.849.465	vi
Otros Egresos Operacionales	(6.488.829)	(10.068.396)	(3.579.567)	vii
Arriendos y Seguros	(1.455.158)	(1.373.330)	81.828	
Provisiones de otros castigos, otros gastos y litigios	(1.247.255)	(2.033.350)	(786.095)	viii
MATERIA PRIMA Y CONSUMIBLE UTILIZADA	(24.900.469)	(29.935.052)	(5.034.583)	

- i. Consumo de materiales: presenta un mayor gasto asociado a insumos de investigación y docencia, compensados con el aumento de ingresos por concepto de proyectos de investigación.
- ii. Beneficios a los alumnos: presenta un mayor gasto debido principalmente a becas internas de pregrado y beneficios a los alumnos (Beca Eduardo Morales). Cabe mencionar que cerca de 300 millones no estaban incluidos en el presupuesto 2023 dado que no fueron informados desde la unidad responsable, y 400 millones que no fueron considerados en la proyección ya que la base de cálculo utilizada del año 2022, no se encontraba cerrada a la fecha de confección del presupuesto para el ejercicio 2023. Respecto a las becas internas no consideradas en el presupuesto 2023, para el ejercicio 2024 se han implementado revisiones mensuales de los saldos ejecutados y disponibles con la finalidad de evitar que se otorguen becas no incluidas en el presupuesto institucional.
- iii. Reparación y mantención: al igual que el punto i, el aumento se encuentra compensado con mayores ingresos en proyectos y facturación por prestaciones de servicios (ventas de bienes y servicios), correspondientes a unidades descentralizadas que producto de sus operaciones generan mayores ingresos y gastos.
- iv. Subvenciones y aportes: al igual que el punto iii, el aumento se encuentra compensado con mayores ingresos en proyectos y facturación por prestaciones de servicios, generados por unidades descentralizadas.
- v. Servicios básicos: cerca de 200 millones se encuentran compensados por mayores ingresos generados por unidades descentralizadas y un aumento en la provisión por servicios no facturados.

- vi. Servicios de terceros: se reclasificó cuenta contable al rubro de gasto por beneficios a los empleados, esto quiere decir de “otros servicios profesionales” a “sueldos y salarios en gastos por beneficios al personal”.
- vii. Otros egresos operacionales: al igual que el punto iv, el aumento se encuentra compensado con mayores ingresos en proyectos y facturación por prestaciones de servicios en unidades descentralizadas.
- viii. Provisiones: estas aumentan por efectos de la actualización de incobrabilidad esperada bajo NIIF 9 para el periodo.

Respecto a los puntos i, iii, iv, v y vii los mayores gastos se compensan totalmente con el aumento en los ingresos por convenios, dada la mayor ejecución de proyectos. En relación al aumento dado por las prestaciones de servicios de unidades descentralizadas, éstas se compensan parcialmente con los mayores ingresos por ventas de bienes y servicios, generando un margen de utilidad.

2.2.3. Gasto por Beneficio a los Empleados

Tabla 6. Gasto por beneficio a los empleados

	Proyección Línea Base SES	Proyección 31-12-2023 Actualizada	Variación	
	MS	MS	MS	
Sueldos y salarios	(74.579.891)	(75.210.627)	(630.736)	i
Beneficios a los empleados	(1.351.920)	(495.640)	856.280	ii
Otros gastos del Personal	(1.485.946)	(1.528.360)	(42.414)	
Leyes sociales	(2.383.232)	(2.108.600)	274.632	
Indemnizaciones	(3.590.669)	(6.998.728)	(3.408.059)	iii
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(83.391.659)	(86.341.955)	(2.950.297)	

- i. Sueldos y salarios: el aumento se debe principalmente se debe a un aumento del gasto en honorarios.
- ii. Beneficios a los empleados: la disminución se debe a la menor ejecución de los beneficios del bienestar del personal.
- iii. Indemnizaciones: el aumento está asociado a la ejecución del plan de retiro pactado (gestión y optimización de planta) y desvinculaciones durante los meses de abril y mayo. Adicionalmente al cierre se provisionaron indemnizaciones por MM\$1.000 ejecutadas durante los primeros meses 2024, antes de la emisión de Estados Financieros auditados.

2.2.4. Otros Gastos por Beneficios a los Empleados

La variación en el saldo corresponde al cálculo actuarial bajo NIC 19 – Beneficios a los empleados, efectuado para el cierre 2023 donde los costos de servicios de periodos anteriores generaron una disminución de la obligación (reconocimiento de ingreso), debido a los planes de retiro ejecutados en el periodo.

2.2.5. Costos Financieros

Se incorpora provisión *waiver* financieros por 100 millones por incumplimiento de *covenants* con bancos y compañías de seguros, debido a que el pago se efectúa una vez estén los EEFF auditados. Adicionalmente, se registraron mayores gastos y comisiones financieras asociadas a boletas de garantía para los proyectos adjudicados.

A la fecha se han recibido dos de los cuatro *waiver* financieros, Principal y MetLife, quedando pendientes Scotiabank y Security, con las cuales se están realizando las gestiones necesarias para su obtención, existiendo el compromiso de estas instituciones de enviar dichos documentos (Anexo 9).

2.2.6. Participación en Asociadas y Negocios Conjuntos

Disminución en lo proyectado referente a los resultados a obtener por la empresa relacionada Austral Capacitaciones.

2.2.7. Resultados por Unidades de Reajuste

La disminución en la proyección se explica por la baja en IPC proyectado de 5,6% a 3,9%. Esta partida considera reajuste de saldos por obligaciones financieras y préstamos a los fondos de ahorro en UF. Además, NIC 19, así como los saldos de créditos internos por cobrar a alumnos en UTM.

2.3. Proyecciones de Estados de Resultados Separados 2023 – 2028

Tabla 7. Estados de resultados proyectados 2023 - 2028

ESTADO DE RESULTADO POR NATURALEZA	Proyección 2023	Proyección 2024	Proyección 2025	Proyección 2026	Proyección 2027	Proyección 2028	
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	117.679.866	118.395.267	124.722.928	128.900.376	134.929.245	140.554.538	A
OTROS INGRESOS POR NATURALEZA	798.176	898.416	4.522.475	1.000.133	1.094.900	1.190.110	B
MATERIA PRIMA Y CONSUMIBLE UTILIZADA	(29.935.052)	(30.679.801)	(31.049.932)	(31.668.225)	(32.305.066)	(32.961.014)	C
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(86.341.955)	(88.669.746)	(81.583.514)	(83.979.650)	(86.447.670)	(88.989.733)	D
OTROS GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	1.113.922	(800.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)	(500.000)	E
EBITDA	3.314.957	(855.864)	16.111.957	13.752.634	16.771.409	19.293.901	
GASTOS POR DEPRECIACION Y AMORTIZACION	(6.979.148)	(7.279.148)	(7.579.148)	(7.879.148)	(8.179.148)	(8.479.148)	
OTROS GASTOS POR NATURALEZA	(209.619)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	
RESULTADO OPERACIONAL	(3.873.810)	(8.435.012)	8.232.809	5.573.486	8.292.261	10.514.753	
INGRESOS FINANCIEROS	825.494	680.517	700.933	1.286.159	1.324.744	1.364.486	F
COSTOS FINANCIEROS	(5.257.004)	(4.796.050)	(4.649.436)	(4.579.616)	(4.518.972)	(4.455.414)	G
PARTICIPACION EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS	45.141	46.766	48.169	49.614	51.102	52.635	
RESULTADO POR UNIDADES DE REAJUSTE	(3.786.051)	(4.249.660)	(3.009.227)	(2.992.355)	(2.968.064)	(2.935.630)	H
RESULTADO NO OPERACIONAL	(8.172.420)	(8.318.427)	(6.909.561)	(6.236.198)	(6.111.190)	(5.973.923)	
RESULTADO NETO	(12.046.230)	(16.753.439)	1.323.248	(662.712)	2.181.071	4.540.830	

Nota: Los saldos aperturados de las proyecciones se encuentran en el Anexo 10.

La proyección del Estado de Resultados (EERR) para los periodos 2024 a 2028 incluye la ejecución real del cierre 2023, así como el efecto de la implementación financiera de las medidas que se indican en los diferentes puntos del presente plan, bajo el principio de devengado y considerando los supuestos detallados más abajo, así como la valorización de las medidas a implementar.

Dada la actualización de los saldos proyectados, se incluye en el Anexo 10, un detalle de las principales variaciones generadas respecto a las proyecciones incorporadas en la primera versión del presente plan.

Al cumplir estas proyecciones, la institución logrará un equilibrio financiero desde el año 2026 cumpliendo los *covenants* con los cuatro acreedores, como se detalla en el punto 6.3.

2.3.1. Ingresos de actividades ordinarias

Aranceles y matrículas devengadas

La proyección de los ingresos devengados por los servicios educacionales a prestar se consideró bajos los siguientes indicadores de inflación:

Año	% IPC + Real
2024	4,8% + 2%
2025	3,0% + 2%
2026	3,0% + 2%
2027	3,0% + 2%
2028	3,0% + 2%

El número de estudiantes proyectados utiliza como base la matrícula real a marzo 2024 más una proyección al término del proceso de la cual se descuentan ciertas situaciones académicas que no pueden ser consideradas como parte de los ingresos devengados, según se presenta en el siguiente detalle:

Tabla 8. Proyección de ingresos de aranceles y matrículas 2024-2028

PREGRADO	2024	2025	2026	2027	2028
Alumnos Antiguos Pregrado	13.261	13.415	13.515	13.681	13.789
Alumnos Egresados/con ampliación/otros	853	896	944	963	1.062
Alumnos Nuevos Pregrado	3.693	3.700	3.707	3.714	3.722
Total Alumnos Regulares	17.807	18.011	18.166	18.358	18.573
Aumento en alumnos		204	155	192	215
Ingresos por Matrículas Pregrado	3.991.035	4.231.238	4.461.747	4.730.958	5.006.196
Menor Ingreso por Gratuidad Matrícula	(159.640)	(175.604)	(193.164)	(212.480)	(233.728)
Costo Artículo 108 Ley 21091 (Matrícula)	(434.897)	(456.897)	(478.934)	(502.973)	(528.637)
Otros Ajustes	(153.758)	(161.446)	(169.518)	(177.994)	(186.893)
Total Ingresos por Matrícula Pregrado	3.242.740	3.437.292	3.620.131	3.837.511	4.056.937
Ingresos por Aranceles Pregrado	83.985.455	88.851.738	93.656.163	99.668.249	105.337.523
Menor Ingreso por Gratuidad Arancel	(4.290.075)	(4.933.586)	(5.673.624)	(6.524.667)	(7.503.367)
Costo Artículo 108 Ley 21091	(3.831.837)	(3.990.763)	(4.288.702)	(4.605.613)	(4.941.140)
Costo Art. 35 Transitorio Ley 21.091	(171.029)	(176.160)	(181.445)	(186.888)	(192.494)
Situaciones Académicas	(6.124.887)	(6.431.131)	(6.752.689)	(7.090.323)	(7.444.839)
Otros Ajustes	(892.858)	(937.501)	(984.376)	(1.033.595)	(1.085.274)
Total Ingresos por Aranceles Pregrado	68.674.770	72.382.597	75.775.328	80.227.163	84.170.407
POSTGRADO	2024	2025	2026	2027	2028
Alumnos Antiguos Postgrado	769	884	886	913	922
Alumnos Nuevos Postgrado	428	452	533	534	547
Total Alumnos Regulares	1.197	1.336	1.419	1.447	1.469
Aumento en alumnos	34	139	83	28	22
Ingresos por Matrículas Postgrado	243.489	290.464	319.864	335.961	350.830
Ajustes Matrícula	(6.409)	(6.601)	(6.800)	(7.004)	(7.214)
Aranceles Postgrado	4.848.202	5.721.179	6.341.117	6.606.594	6.948.623
Ajustes Aranceles	(856.181)	(898.991)	(943.939)	(991.136)	(1.040.694)
Situaciones Académicas	(78.392)	(80.743)	(83.166)	(85.661)	(88.230)

Total Ingresos por Postgrado	4.150.709	5.025.308	5.627.076	5.858.754	6.163.315
Recuperación Aranceles Años Anteriores	138.879	145.962	152.530	157.869	163.394
Ajuste Arancel Años Anteriores	(1.342.438)	(1.382.710)	(1.424.191)	(1.466.919)	(1.510.929)
Total Ingresos por Matrículas y Aranceles	74.864.659	79.608.448	83.750.873	88.614.378	93.043.127

Respecto al incremento en los ingresos de matrículas y aranceles se consideró el aumento registrado en la matrícula de alumnos nuevos del periodo 2024, con 305 alumnos más que en 2023, como se observa a continuación:

Pregrado	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Alumnos nuevos	3.388	3.693	3.700	3.707	3.714	3.722
Matrícula 2024	-	-	305	312	319	326
Ingresos	66.950.946	70.713.950	74.583.140	78.123.797	82.755.624	86.879.812
Var. N° alumnos	-	305	312	319	326	334
Var. Ingresos	-	3.763.004	3.869.190	3.540.657	4.631.827	4.124.188

Aportes fiscales

Respecto al aporte fiscal directo y aporte basal por desempeño se estima como base los aportes recibidos en 2023 reajustados por un 1% para los periodos 2024 y 2025, y para los periodos 2026 al 2028 por un 2%. A pesar de que el Estado informa los montos correspondientes al aporte de cada año, para este análisis se considera que la Universidad mantiene sus niveles de desempeño de aquellos indicadores que afectan en el cálculo de estos aportes.

La partida “*otros aportes*” representa el traspaso de recursos desde el Fondo Solidario de Crédito Universitario (FSCU), bajo el concepto de excedentes acumulados. Para el año 2024 se incorpora un alza de un 20% al 25% sobre los excedentes acumulados del FSCU según regulación. La cifra para el año 2025 se reajusta en un 1% y para los años siguientes en un 2%. (Anexo 10)

Ingresos por convenios

Para el periodo 2024 se considera un promedio de las adjudicaciones de proyectos de investigación, de vinculación con el medio y fortalecimiento institucional de los últimos 2 años. Desde el año 2025 al 2028 un reajuste por IPC proyectado de un 3%. (Anexo 10)

Ventas de Bienes y servicios

Para el periodo 2023 se considera el promedio de los últimos 2 años, más la implementación del nuevo modelo de gestión interna que disminuye los ingresos descentralizados por unidades administradas a través de una empresa relacionada. Desde el año 2025 al 2028 un reajuste del 3% (IPC proyectado). En el año 2025 se incluye, además, la venta de vuelos forestales por un monto de MM\$ 1.100 (Anexo 10).

Otros ingresos por naturaleza

En 2024 las “*Otras ganancias no operacionales*” considera los ingresos 2023 reajustados por IPC. Para el año 2025 incluye utilidades relacionadas a las ventas de terrenos. Desde el año 2026 se reajusta por IPC.

En “*Donaciones y otros*” se proyecta el promedio de los últimos 3 años para el 2024. Para los siguientes periodos se considera la base 2024 y futuras gestiones de donaciones (Anexo 10).

2.3.2. Materia prima y consumible utilizada

Para el 2024 se consideró para los saldos centralizados los saldos presupuestados para el periodo, más posibles provisiones financieras por gastos devengados, a éstos se les aplicó la medida de disminución de MM\$ 1.328. Respecto a los saldos descentralizados y por proyectos (financiamiento externo) se reajustaron en un 3,6% respecto a los saldos registrados en 2023. Desde el 2025, estos gastos son reajustados en un 3% y los saldos centralizados se mantienen constantes a excepción de servicios básicos y, arriendos y seguros, que se reajustan en 3% dado los contratos pactados en UF.

En la partida “*Beneficios a alumnos*” las becas de pregrado y postgrado centralizadas se reajustan para el 2024 en un 8,6% y desde el 2025 se reajusta según IPC. Los beneficios a alumnos financiados con fondos externos se reajustan según IPC desde 2024. Estos porcentajes tienen relación con el aumento en el número de estudiantes proyectados (Anexo 10).

2.3.3. Gastos por beneficios a los empleados

Sueldos y salarios y leyes sociales

Para el 2024 se considera la nómina completa de los sueldos al cierre 2023 y ejecución de enero y febrero 2024, que considera un reajuste de un 11% para el personal no académico y de un 11,5% para el personal académico. Se incluye provisión de vacaciones y del bono anual extraordinario devengado en el periodo 2024, además de la implementación de medidas de ahorro por disminución y optimización de planta, regularización de asignaciones salariales, e implementación del modelo de gestión interna respecto a unidades descentralizadas cuyos efectos financieros se detallan más abajo.

Para los periodos 2025 y siguientes se reajusta los saldos 2024 de cada partida componente en un 3%.

Beneficio a los empleados

Para los años 2024 y siguientes se considera una estimación del pago por bonos de término de conflicto y otros beneficios sindicales dadas las negociaciones colectivas con ambos sindicatos.

Otros gastos del Personal

Esta partida refleja beneficios establecidos en los contratos colectivos, por lo que se considera como base el gasto real de los primeros meses 2024 reajustados y desde el 2025 reajustados por IPC.

Indemnizaciones

Para 2024 se considera como base las indemnizaciones pactadas para el periodo (M\$1.712.289), más las medidas a implementar con un aumento de M\$4.000.000 por disminución y reestructuración de planta más la provisión de un nuevo proceso a inicios de 2025 por M\$1.500.000. De 2025 en adelante, se estima un pago de indemnizaciones normal promedio de M\$1.712.289.

2.3.4. Otros gastos por beneficios a los empleados

Corresponde a una estimación del posible efecto generado por los costos del servicio del periodo y de periodos anteriores, dado el cálculo actuarial de los beneficios sindicales, bajo normativa IFRS (NIC 19).

2.3.5. Ingresos Financieros

Para el año 2024 se consideran los intereses generados por las inversiones financieras del periodo 2023 más un reajuste de un 3,6%. Para el año 2025 y siguientes se reajustan en un 3%. Adicionalmente desde 2026 se consideran intereses financieros generados por la inversión de los fondos asociados a la venta proyectada del predio Vista Alegre.

2.3.6. Costos Financieros

En los periodos 2024 al 2028 se estiman intereses por préstamos financieros reajustados por IPC, más intereses por préstamos de los fondos de ahorro (NIIF 16), y efectos del cálculo actuarial.

2.3.7. Resultado por unidades de reajuste

Desde el año 2024 al 2028 se reajustan los saldos por obligaciones financieras y actuariales según IPC proyectado, rebajado por los ingresos reajustados asociados a los pagarés de crédito interno otorgados directamente por la Universidad a los estudiantes hasta el año 2012, para el financiamiento del arancel no cubierto por los créditos otorgados por el Fondo Solidario de la Universidad.

El detalle de las medidas incluidas en las proyecciones financieras son las siguientes, con el efecto (variación) en las partidas por periodo:

Tabla 9. Resumen de medidas consideradas en las proyecciones financieras y estado financiero en el cual tienen impacto

Nr.	Propuesta	Estado Financiero	Efecto en EERR	Detalle efecto	2024	2025	2026
					Monto M\$	Monto M\$	Monto M\$
1	Aumento de la matrícula de primer año Pregrado	EERR	Ingresos de actividades ordinarias	Aranceles y matrículas devengadas – Pregrado (aumento ingreso)	3.763.004	3.869.190	-
2	Aumento de la oferta de programas de postgrado	EERR	Ingresos de actividades ordinarias	Aranceles y matrículas devengadas – Postgrado (aumento ingreso)	119.101	874.599	-
12	Centralización de la gestión de contratos con proveedores	EERR	Materias primas y consumibles utilizadas	Beneficios a alumnos/Reparación y mantención/Subvenciones y aportes/Servicios de terceros/Otros egresos operacionales - Centralizado (disminución gasto)	1.328.182	-	-
3	Aumento de la dedicación docente plantas académica y adjunta	EERR	Gastos por beneficios a los empleados	Sueldos y salarios - Académicos - Honorarios – Centralizado (disminución gasto)	2.219.463	-	-
9	Disminución de las asignaciones salariales extraordinarias	EERR		Sueldos y salarios (disminución gasto)	487.500	250.000	-
4 y 10	Racionalización de las plantas académica y adjunta, y racionalización de la planta administrativa	EERR/Flujo de Caja		Sueldos y salarios (disminución gasto)	2.665.967	3.212.250	-
				Indemnizaciones (*) (aumento gasto)	(5.500.000)	-	-
7	Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas	EERR	Ingresos de actividades ordinarias	Ventas de bienes y servicios (disminución ingreso)	(636.851)	(454.893)	-
		EERR	Materias primas y consumibles utilizadas	Consumo de materiales (disminución gasto)	353.522	252.516	-
		EERR	Gastos por beneficios a los empleados	Sueldos y salarios - Administrativos - Remuneraciones – Descentralizado (disminución gasto)	834.642	417.321	-
		EERR		Sueldos y salarios - Administrativos - Honorarios – Descentralizado (disminución gasto)	88.065	44.033	-
		EERR		Leyes sociales – Descentralizado (disminución gasto)	30.143	15.072	-
		EERR		Beneficios a los empleados (disminución gasto)	3.060	-	-
		EERR		Otros beneficios (disminución gasto)	6.708	3.354	-
15	Generación e implementación de estrategia para el aumento de ingresos a través de la rentabilización de los activos fijos	Flujo de Caja	Disponible por venta de activos fijos		-	6.461.958	-
		EERR	Otros ingresos por naturaleza	Otras ganancias no operacionales (aumento ingreso)	-	3.725.118	-
		EERR/Flujo de Caja	Ingresos financieros	Intereses por inversiones financieras (**)(aumento ingreso)	-	-	564.198

(*) Considerando que el proceso a desarrollar en 2025 se ejecutaría a inicios de año, antes de la emisión de los Estados Financieros 2024, por normativa IFRS los saldos deben ser provisionados al cierre 2024, por ser un hecho conocido. En el Flujo de Caja las indemnizaciones se presentarán en los años que corresponda el pago.

(**) Se calculan intereses financieros para el periodo 2026, dado que la venta del terreno se concretaría a fines de 2025.

A continuación, se presentan indicadores financieros generados de las proyecciones presentadas:

Análisis y tendencias

	Proyección 2024	Proyección 2025	Proyección 2026	Proyección 2027	Proyección 2028
Total Ingresos	119.293.683	129.245.403	129.900.509	136.024.145	141.744.648
Gastos Beneficios empleados	(89.469.746)	(82.083.514)	(84.479.650)	(86.947.670)	(89.489.733)
Gastos de operación	(38.258.949)	(38.929.080)	(39.847.373)	(40.784.214)	(41.740.162)
Total Gastos Operación	(127.728.695)	(121.012.594)	(124.327.023)	(127.731.884)	(131.229.895)
Resultado Operacional	(8.435.012)	8.232.809	5.573.486	8.292.261	10.514.753
Resultado No operacional	(8.318.427)	(6.909.561)	(6.236.198)	(6.111.190)	(5.973.923)
Resultado neto	(16.753.439)	1.323.248	(662.712)	2.181.071	4.540.830
Variación de los ingresos	0,69%	8,34%	0,51%	4,71%	4,21%
Variación de los gastos operacionales	4,39%	-5,26%	2,74%	2,74%	2,74%
Relación de variación ingresos v/s gastos	0,16	-1,59	0,19	1,72	1,54
Nivel de gastos en remuneraciones	75%	64%	65%	64%	63%
Nivel de gastos de operación	32%	30%	31%	30%	29%
Nivel del resultado operacional	-7%	6%	4%	6%	7%
Nivel de resultado no operacional	7%	5%	5%	4%	4%
Nivel de resultado neto	-14%	1%	-1%	2%	3%

El crecimiento de los ingresos se debe principalmente a las medidas presentadas en este plan respecto a la oferta académica de pregrado y postgrado detallada en el punto 3. A la vez, es importante destacar la disminución del nivel de gastos en remuneraciones en relación con los ingresos que se logrará gracias a la implementación de este plan, bajando de un 80% en el año 2023 a un 64% en el año 2025.

2.4. Flujo de Caja 2024-2025

En las tablas siguientes se presenta la proyección del Flujo de Caja (2024-2025-2026) considerando la implementación de las medidas descritas en este plan.

Tabla 10. Flujo de caja proyectado 2024 – 2026

FLUJO DE CAJA 2024	EJECUCION REAL		PRESUPUESTO										Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial de Caja Recursos Centralizados	2.903.218												2.903.218
Aportes Fiscales (Corporativos)													
Aporte Fiscal Directo	0	5.535.022	553.502	553.502	553.502	636.736	636.736	636.736	636.736	636.736	636.736	636.736	11.652.679
Utilización excedentes FSCU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.440.893	0	1.440.893
Basal por Desempeño	0	0	1.063.437	354.479	354.479	354.480	0	0	0	1.139.546	1.139.546	1.139.547	5.545.512
Total Aportes Fiscales (Corporativos)	0	5.535.022	1.616.939	907.981	907.981	991.216	636.736	636.736	636.736	1.776.281	3.217.174	1.776.282	18.639.084
Ingresos Pregrado													
Gratuidad (Matrícula y Aranceles)	0	4.644.330	8.127.577	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	732.567	7.611.114	45.498.317
Becas Fiscales	0	359.013	179.507	179.507	179.507	179.507	0	0	298.479	149.239	149.239	525.626	2.199.623
Ley 20.027 (CAE)	0	0	0	0	0	0	0	4.988.238	0	0	991.979	33.230	6.013.448
(-) Dev. Ley 20.027 (CAE)	(650.957)	0	(118.955)	(25.138)	(35.076)	(257.218)	(3.344)	(54.488)	0	(191.309)	0	0	(1.336.486)
Pago Directo Arancel y matriculas	1.829.101	511.899	3.325.883	1.100.024	1.042.993	935.392	1.466.726	1.296.879	977.370	918.472	879.681	1.132.085	15.416.507
Colocación Fondo Solidario de Crédito Universitario	3.500.000	0	0	0	1.500.000	0	0	0	0	0	0	58.202	5.058.202
Certificaciones y derecho de matrícula	113.865	14.085	88.542	65.051	35.680	16.909	31.898	22.572	41.358	29.074	23.832	14.975	497.842
Total Ingresos de Pregrado	4.792.009	5.529.327	11.602.553	4.802.690	6.206.351	4.357.837	4.978.528	9.736.448	4.800.455	4.388.723	2.777.299	9.375.233	73.347.452
Otros Ingresos Corporativos	8.138	6.430	7.500	6.000	3.000	3.000	3.000	134.104	3.000	3.000	3.000	199.345	379.517
Total Otros Ingresos Corporativos	8.138	6.430	7.500	6.000	3.000	3.000	3.000	134.104	3.000	3.000	3.000	199.345	379.517
Ingresos de Terceros	1.735.453	1.117.125	1.558.703	1.877.842	1.517.353	2.307.613	989.513	1.136.266	1.507.270	1.588.084	1.198.011	2.633.811	19.167.045
Total Ingresos de Terceros	1.735.453	1.117.125	1.558.703	1.877.842	1.517.353	2.307.613	989.513	1.136.266	1.507.270	1.588.084	1.198.011	2.633.811	19.167.045
Total Ingresos m/\$	9.438.818	12.187.904	14.785.695	7.594.513	8.634.685	7.659.666	6.607.776	11.643.553	6.947.461	7.756.088	7.195.484	13.984.672	114.436.316

2. Situación Financiera: Análisis y Proyecciones

Egresos	EJECUCION REAL		PRESUPUESTO										Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Remuneraciones Personal UACh													
Remuneraciones - Planilla	5.511.437	5.200.005	6.351.554	5.797.242	4.849.940	4.644.253	4.671.700	4.659.641	4.747.011	4.729.126	4.745.343	4.595.214	60.502.466
Honorarios planilla	153.127	124.819	360.526	360.526	356.205	356.205	356.205	407.209	407.209	407.209	407.209	326.487	4.022.935
Décimo Tercer Sueldo 2024	0	432.712	0	0	0	0	0	2.895.684	0	0	0	0	3.328.396
Honorarios Fuera de planilla	4.764	357.287	356.249	349.409	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	454.740	3.931.664
Impuesto Único y Segunda Categoría	358.599	282.804	238.349	373.415	328.018	288.839	288.944	290.396	316.504	298.002	297.016	298.186	3.659.073
Finiquitos e Indemnizaciones	196.785	723.332	0	45.144	4.000.000	0	360.000	0	0	360.000	0	76.000	5.761.262
Otros Personal	76.006	86.621	176.236	86.812	51.816	28.974	69.265	560.524	87.488	41.945	22.654	82.656	1.370.998
Total Remuneraciones Personal UACh	6.300.718	7.207.581	7.482.915	7.012.547	9.930.153	5.662.443	6.090.287	9.157.629	5.902.385	6.180.456	5.816.396	5.833.283	82.576.793
Otros Gastos Operacionales													
Pago Proveedores	1.102.960	1.727.831	2.068.321	1.818.321	1.818.321	1.767.818	1.767.818	1.767.818	1.767.818	1.767.818	1.767.818	2.100.068	21.242.727
Pago IVA	115.075	92.955	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	841.358
Consumos Básicos	112.183	41.455	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	3.030.281
Pago Seguro	0	0	136.987	107.531	19.547	219.086	120.702	267	1.414	0	1.220	1.555	608.311
Total Otros Gastos Operacionales	1.330.218	1.862.241	2.556.305	2.276.849	2.188.865	2.337.901	2.239.517	2.119.082	2.120.229	2.118.815	2.120.035	2.452.620	25.722.676
Servicio de Deuda - Fondo de ahorro	138.559	0	94.258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	232.817
Total Servicio de Deuda - Fondo de Ahorro	138.559	0	94.258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	232.817
Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento													
Security (Reprogramación)	359.214	0	0	377.834	0	0	379.536	0	0	381.247	0	0	1.497.831
Security (Sesión de Créditos)	346.527	0	0	362.634	0	0	364.246	0	0	367.651	0	0	1.441.059
MetLife	415.267	0	0	409.273	0	0	411.118	0	0	612.549	0	0	1.848.207
Principal	0	288.631	0	0	289.160	0	0	290.463	0	0	291.772	0	1.160.026
Scotiabank	194.959	0	0	192.504	0	0	191.081	0	0	190.643	0	0	769.187
Total Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento	1.315.967	288.631	0	1.342.245	289.160	0	1.345.982	290.463	0	1.552.090	291.772	0	6.716.309
Total Servicio de Deuda	1.454.526	288.631	94.258	1.342.245	289.160	0	1.345.982	290.463	0	1.552.090	291.772	0	6.949.126
Total Egresos m/\$	9.085.462	9.358.453	10.133.478	10.631.641	12.408.178	8.000.345	9.675.786	11.567.174	8.022.614	9.851.361	8.228.203	8.285.903	115.248.596

Abono Préstamos Mensual	0	741.024	0	0	258.976	0	0	0	0	0	0	0	1.000.000
Pago Préstamos Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Superávit / Déficit Mensual	353.356	3.570.475	4.652.218	(3.037.127)	(3.514.517)	(340.679)	(3.068.010)	76.380	(1.075.153)	(2.095.273)	(1.032.719)	5.698.769	187.720
Superávit / Déficit Acumulado	353.356	3.923.831	8.576.049	5.538.921	2.024.405	1.683.726	(1.384.284)	(1.307.904)	(2.383.057)	(4.478.330)	(5.511.049)	187.720	

Consideraciones

El flujo de caja para el segundo semestre 2024 presenta déficit entre los meses de julio a noviembre, principalmente por el pago correspondiente al bono anual extraordinario que fue proyectado para el mes de agosto, mes en que se inicia el proceso de negociación con el Sindicato Docente para la firma de un nuevo contrato colectivo. Además, una parte importante de los recursos provenientes del Ministerio de Educación son recibidos en el mes de diciembre, por esta razón, se visualiza una caja al término del año con superávit. Existe un compromiso de la Subsecretaría de Educación Superior de garantizar que los decretos de pagos de gratuidad, complemento de gratuidad y otros aportes estatales, se tramiten oportunamente en el mes de diciembre del año 2024, con el propósito de garantizar que los flujos proyectados se cumplan en las estimadas.

Para los meses deficitarios, la Universidad deberá realizar gestiones con:

1. Proveedores: para ir trasladando pagos de un mes a los siguientes.
2. Solicitar préstamo al fondo de ahorro: los recursos obtenidos a través de esta medida se comprometen su pago para el mes de diciembre.
3. Los pagos por concepto de finiquitos que se ejecuten a partir del mes de abril. Se negociarán con los trabajadores desvinculados para presentar acuerdos y que sean pagados en cuotas (acuerdo de ambas partes).
4. Respecto a los ingresos, Dirección de Finanzas en conjunto con Dirección de Vinculación con el Medio, se encuentran trabajando en un proyecto de donaciones dirigido a exalumnos, este proyecto se encuentra en etapa avanzada y en proceso de revisión operativa. Además, a través de la nueva Unidad de Gestión de Patrimonio, se está revisando un proyecto asociado a los arriendos de estacionamientos en las diferentes dependencias universitarias.

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

FLUJO DE CAJA 2025	PRESUPUESTO												Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial de Caja Recursos Centralizados	187.720												187.720
Ingresos Corporativos													
Aportes Fiscales (Corporativos)													
Aporte Fiscal Directo	2.795.186	2.795.186	559.037	559.037	559.037	643.103	643.103	643.103	643.103	643.103	643.103	643.103	11.769.206
Utilización excedentes FSCU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.455.302	0	1.455.302
Basal por Desempeño	0	0	1.074.071	358.023	358.023	358.024	0	0	0	1.150.941	1.150.941	1.150.942	5.600.967
Total Aportes Fiscales (Corporativos)	2.795.186	2.795.186	1.633.108	917.060	917.060	1.001.128	643.103	643.103	643.103	1.794.044	3.249.346	1.794.045	18.825.475
Ingresos Aranceles													
Gratuidad (Matrícula y Aranceles)	0	4.796.925	8.394.619	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	756.637	7.861.187	46.993.221
Becas Fiscales	0	347.387	173.694	173.694	173.694	173.694	0	0	288.814	144.406	144.406	508.605	2.128.393
Ley 20.027 (CAE)	0	0	0	0	0	0	0	4.973.142	0	0	1.037.610	34.759	6.045.511
(-) Dev. Ley 20.027 (CAE)	(680.901)	0	(124.427)	(26.295)	(36.690)	(269.051)	(3.498)	(56.995)	0	(200.109)	0	0	(1.397.965)
Pago Directo Arancel y matriculas	1.764.992	544.876	3.386.576	1.191.539	1.117.585	1.315.271	1.567.734	1.381.387	1.062.546	994.004	947.325	1.210.994	16.484.829
Colocación Fondo Solidario de Crédito Universitario	4.000.000	0	0	0	0	0	1.980.061	0	0	0	0	0	5.980.061
Certificaciones y derecho de matrícula	124.612	15.414	96.899	71.191	39.048	18.506	34.909	24.702	45.262	31.818	26.081	16.388	544.832
Total Otros Ingresos de Pregrado	5.208.704	5.704.603	11.927.360	5.007.823	4.891.330	4.836.113	7.176.900	9.919.930	4.994.315	4.567.812	2.912.060	9.631.933	76.778.883
Otros Ingresos Corporativos													
Total Otros Ingresos Corporativos	4.000	6.500	7.500	6.000	3.000	3.000	3.000	135.415	3.000	3.000	3.000	201.309	378.724
Ingresos de Terceros	2.124.104	613.262	1.578.651	1.812.609	1.533.757	1.963.803	1.159.435	1.192.034	1.681.354	1.746.680	1.575.928	2.121.611	19.103.229
Total Ingresos de Terceros	2.124.104	613.262	1.578.651	1.812.609	1.533.757	1.963.803	1.159.435	1.192.034	1.681.354	1.746.680	1.575.928	2.121.611	19.103.229
Total Ingresos m/\$	10.319.714	9.119.551	15.146.619	7.743.492	7.345.148	7.804.044	8.982.438	11.890.483	7.321.773	8.111.537	7.740.335	13.748.899	115.274.032

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

Egresos	PRESUPUESTO												Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Remuneraciones Personal UACH	4.892.899	4.923.925	5.284.848	5.206.608	5.191.101	5.303.534	5.286.260	5.215.163	5.244.739	5.197.683	5.215.374	5.157.057	62.119.190
Remuneraciones - Planilla	4.892.899	4.923.925	5.284.848	5.206.608	5.191.101	5.303.534	5.286.260	5.215.163	5.244.739	5.197.683	5.215.374	5.157.057	62.119.190
Honorarios planilla	153.803	120.724	360.526	360.526	356.205	356.205	356.205	407.209	407.209	407.209	407.209	326.487	4.019.516
Décimo Tercer Sueldo	0	0	0	0	0	0	0	3.010.092	0	0	0	0	3.010.092
Honorarios Fuera de planilla	561.409	75.771	349.409	349.409	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	454.740	4.199.952
Impuesto Único y Segunda Categoría	294.137	300.257	222.085	310.113	310.696	308.256	307.945	309.469	317.010	317.071	316.034	317.299	3.630.373
Finiquitos e Indemnizaciones	1.500.000	0	0	46.769	0	0	372.960	0	0	372.960	0	78.736	2.371.426
Otros Personal	163.761	0	586.180	91.196	54.408	30.416	72.725	63.557	62.263	44.041	23.785	57.233	1.249.565
Total Remuneraciones Personal UACH	7.566.010	5.420.677	6.803.048	6.364.621	6.256.583	6.342.585	6.740.268	9.349.663	6.375.395	6.683.139	6.306.576	6.391.552	80.600.116
Otros Gastos Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pago Proveedores	1.018.246	1.040.153	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	21.126.151
Pago IVA	115.075	92.955	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	841.358
Consumos Básicos	112.183	41.455	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	3.030.281
Pago Seguro	0	0	136.987	107.531	19.547	219.086	120.702	267	1.414	0	1.220	1.555	608.311
Total Otros Gastos Operacionales	1.245.504	1.174.563	2.394.759	2.365.303	2.277.320	2.476.859	2.378.475	2.258.040	2.259.186	2.257.772	2.258.993	2.259.327	25.606.101
Servicio de Deuda - Fondo de ahorro					206.677	100.797		101.292			101.748	101.708	612.222
Total Servicio de Deuda - Fondo de Ahorro	0	0	0	0	206.677	100.797	0	101.292	0	0	101.748	101.708	612.222
Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento													
Security (Reprogramación)	382.965	0	0	384.691	0	0	386.425	0	0	388.166	0	0	1.542.247
Security (Sesión de Créditos)	373.238	0	0	374.824	0	0	376.417	0	0	378.015	0	0	1.502.494
Metlife	615.309	0	0	618.082	0	0	620.868	0	0	623.666	0	0	2.477.926
Principal	0	293.087	0	0	294.408	0	0	295.735	0	0	297.067	0	1.180.297
Scotiabank	189.204	0	0	185.858	0	0	185.388	0	0	184.888	0	0	745.338
Total Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento	1.560.716	293.087	0	1.563.455	294.408	0	1.569.098	295.735	0	1.574.736	297.067	0	7.448.302
Total Servicio de Deuda	1.560.716	293.087	0	1.563.455	501.085	100.797	1.569.098	397.027	0	1.574.736	398.815	101.708	8.060.524
Total Egresos m/\$	10.372.230	6.888.326	9.197.808	10.293.380	9.034.988	8.920.240	10.687.841	12.004.729	8.634.581	10.515.647	8.964.384	8.752.587	114.266.741
Abono Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Superávit / Déficit Mensual	(52.516)	2.231.224	5.948.812	(2.549.887)	(1.689.840)	(1.116.197)	(1.705.403)	(114.246)	(1.312.808)	(2.404.110)	(1.224.049)	4.996.312	1.007.291
Superávit / Déficit Acumulado	(52.516)	2.178.709	8.127.520	5.577.633	3.887.793	2.771.596	1.066.193	951.947	(360.862)	(2.764.972)	(3.989.021)	1.007.291	
Disponible por Ventas de activos fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

FLUJO DE CAJA 2026	PRESUPUESTO												Totales M/\$	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Saldo Inicial de Caja Recursos Centralizados	1.007.291													1.007.291
Ingresos Corporativos														
Aportes Fiscales (Corporativos)														
Aporte Fiscal Directo	2.823.138	2.823.138	564.627	564.627	564.627	649.534	649.534	649.534	649.534	649.534	649.534	649.534	649.534	11.886.898
Utilización excedentes FSCU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.456.757	0	0	1.456.757
Basal por Desempeño	0	0	1.084.812	361.604	361.604	361.605	0	0	0	1.162.450	1.162.450	1.162.452	0	5.656.977
Total Aportes Fiscales (Corporativos)	2.823.138	2.823.138	1.649.440	926.231	926.231	1.011.139	649.534	649.534	649.534	1.811.985	3.268.742	1.811.986	0	19.000.632
Ingresos Aranceles														
Gratuidad (Matrícula y Aranceles)	0	5.189.521	9.081.661	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	818.562	8.504.571	0	50.839.298
Becas Fiscales	0	407.140	203.570	203.570	203.570	203.570	0	0	338.492	169.245	169.245	596.089	0	2.494.492
Ley 20.027 (CAE)	0	0	0	0	0	0	0	5.006.975	0	0	1.044.669	34.995	0	6.086.640
(-) Dev. Ley 20.027 (CAE)	(712.222)	0	(130.150)	(27.504)	(38.377)	(281.427)	(3.659)	(59.616)	0	(209.314)	0	0	0	(1.462.271)
Pago Directo Arancel y matriculas	1.505.731	467.300	2.944.978	1.141.167	1.110.425	1.193.968	1.577.833	1.420.783	1.017.145	974.862	950.907	1.227.631	0	15.532.730
Colocación Fondo Solidario de Crédito Universitario	4.000.000	0	0	0	0	0	1.364.154	0	0	0	0	0	0	5.364.154
Certificaciones y derecho de matrícula	128.351	15.877	99.806	73.327	40.220	19.061	35.956	25.443	46.620	32.773	26.864	16.880	0	561.177
Total Otros Ingresos de Pregrado	4.921.859	6.079.838	12.199.865	5.282.700	5.207.978	5.027.312	6.866.425	10.285.725	5.294.397	4.859.705	3.010.248	10.380.167	0	79.416.219
Otros Ingresos Corporativos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	136.739	3.000	3.000	3.000	203.292	0	370.031
Total Otros Ingresos Corporativos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	136.739	3.000	3.000	3.000	203.292	0	370.031
Ingresos de Terceros	2.191.328	674.284	2.113.793	1.893.589	1.597.545	2.029.064	1.221.070	1.253.673	1.743.379	1.809.909	1.389.415	2.186.355	0	20.103.405
Total Ingresos de Terceros	2.191.328	674.284	2.113.793	1.893.589	1.597.545	2.029.064	1.221.070	1.253.673	1.743.379	1.809.909	1.389.415	2.186.355	0	20.103.405
Total Ingresos m/\$	10.946.616	9.580.260	15.966.098	8.105.520	7.734.754	8.070.515	8.740.029	12.325.671	7.690.311	8.484.599	7.671.404	14.581.800	0	119.897.578

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

Egresos	PRESUPUESTO												Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Remuneraciones Personal UACH	5.071.367	5.123.399	5.481.044	5.405.181	5.390.151	5.502.525	5.486.045	5.390.505	5.364.580	5.323.691	5.341.913	5.648.777	64.529.178
Remuneraciones - Planilla	5.071.367	5.123.399	5.481.044	5.405.181	5.390.151	5.502.525	5.486.045	5.390.505	5.364.580	5.323.691	5.341.913	5.648.777	64.529.178
Honorarios planilla	153.803	120.724	360.526	360.526	356.205	356.205	356.205	407.209	407.209	407.209	407.209	326.487	4.019.516
Décimo Tercer Sueldo	3.097.887	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.097.887
Honorarios Fuera de planilla	561.409	75.771	349.409	349.409	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	454.740	4.199.952
Impuesto Único y Segunda Categoría	316.447	306.583	226.538	314.938	315.539	313.120	312.799	314.369	320.684	321.971	320.903	322.205	3.706.097
Finiquitos e Indemnizaciones	500.000	0	0	48.172	0	0	384.149	0	0	384.149	0	81.098	1.397.569
Otros Personal	168.674	0	588.760	93.926	56.035	31.323	74.901	65.458	64.125	45.357	24.493	58.945	1.271.997
Total Remuneraciones Personal UACH	9.869.587	5.626.477	7.006.278	6.572.152	6.462.103	6.547.346	6.958.273	6.521.715	6.500.771	6.826.551	6.438.691	6.892.253	82.222.197
Otros Gastos Operacionales													
Pago Proveedores	1.109.936	1.746.572	2.077.851	2.077.851	2.077.851	2.026.843	2.026.843	2.026.843	2.026.843	2.026.843	2.026.843	2.026.843	23.277.963
Pago IVA	116.226	93.885	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	849.772
Consumos Básicos	113.305	41.870	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	3.060.584
Pago Seguro			138.357	108.606	19.743	221.277	121.910	270	1.428	0	1.233	1.571	614.394
Total Otros Gastos Operacionales	1.339.467	1.882.326	2.570.715	2.540.964	2.452.101	2.602.627	2.503.260	2.381.620	2.382.778	2.381.350	2.382.583	2.382.921	27.802.712
Servicio de Deuda - Fondo de ahorro	999.846	101.727			94.245	102.627		102.646			103.109	103.554	1.607.754
Total Servicio de Deuda - Fondo de Ahorro	999.846	101.727	0	0	94.245	102.627	0	102.646	0	0	103.109	103.554	1.607.754
Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento													
Security (Reprogramación)	398.284	0	0	400.079	0	0	401.882	0	0	403.693	0	0	1.603.937
Security (Sesión de Créditos)	388.167	0	0	389.817	0	0	391.474	0	0	393.136	0	0	1.562.594
Metlife	639.922	0	0	642.806	0	0	645.703	0	0	648.613	0	0	2.577.043
Principal	0	304.810	0	0	306.184	0	0	307.564	0	0	308.950	0	1.227.509
Scotiabank	196.772	0	0	193.292	0	0	192.804	0	0	192.283	0	0	775.151
Total Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento	1.623.145	304.810	0	1.625.994	306.184	0	1.631.862	307.564	0	1.637.725	308.950	0	7.746.235
Total Servicio de Deuda	2.622.991	406.538	0	1.625.994	400.429	102.627	1.631.862	410.210	0	1.637.725	412.059	103.554	9.353.988
Total Egresos m/\$	13.832.045	7.915.341	9.576.993	10.739.110	9.314.633	9.252.600	11.093.394	9.313.545	8.883.550	10.845.626	9.233.333	9.378.727	119.378.897

Abono Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mensual	(2.885.429)	1.664.919	6.389.105	(2.633.591)	(1.579.879)	(1.182.085)	(2.353.365)	3.012.126	(1.193.239)	(2.361.027)	(1.561.928)	5.203.072	518.682
Acumulado	(2.885.429)	(1.220.510)	5.168.595	2.535.005	955.126	(226.959)	(2.580.323)	431.803	(761.436)	(3.122.463)	(4.684.391)	518.682	
Disponibles por Ventas de activos fijo	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958

Tabla 11. Flujo de Caja 2024-2025-2026 Potencial 1 – Capital de Trabajo

FLUJO DE CAJA 2024	EJECUCION REAL		PRESUPUESTO										Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial de Caja Recursos Centralizados	2.903.218												2.903.218
Ingresos Corporativos													
Aportes Fiscales (Corporativos)													
Aporte Fiscal Directo	0	5.535.022	553.502	553.502	553.502	636.736	636.736	636.736	636.736	636.736	636.736	636.736	11.652.679
Utilización excedentes FSCU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.440.893	0	1.440.893
Basal por Desempeño	0	0	1.063.437	354.479	354.479	354.480	0	0	0	1.139.546	1.139.546	1.139.547	5.545.512
Total Aportes Fiscales (Corporativos)	0	5.535.022	1.616.939	907.981	907.981	991.216	636.736	636.736	636.736	1.776.281	3.217.174	1.776.282	18.639.084
Ingresos Pregrado													
Gratuidad (Matrícula y Aranceles)	0	4.644.330	8.127.577	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	3.483.247	732.567	7.611.114	45.498.317
Becas Fiscales	0	359.013	179.507	179.507	179.507	179.507	0	0	298.479	149.239	149.239	525.626	2.199.623
Ley 20.027 (CAE)	0	0	0	0	0	0	0	4.988.238	0	0	991.979	33.230	6.013.448
(-) Dev. Ley 20.027 (CAE)	(650.957)	0	(118.955)	(25.138)	(35.076)	(257.218)	(3.344)	(54.488)	0	(191.309)	0	0	(1.336.486)
Pago Directo Arancel y matrículas	1.829.101	511.899	3.325.883	1.100.024	1.042.993	935.392	1.466.726	1.296.879	977.370	918.472	879.681	1.132.085	15.416.507
Colocación Fondo Solidario de Crédito Universitario	3.500.000	0	0	0	1.500.000	0	0	0	0	0	0	58.202	5.058.202
Certificaciones y derecho de matrícula	113.865	14.085	88.542	65.051	35.680	16.909	31.898	22.572	41.358	29.074	23.832	14.975	497.842
Total Otros Ingresos de Pregrado	4.792.009	5.529.327	11.602.553	4.802.690	6.206.351	4.357.837	4.978.528	9.736.448	4.800.455	4.388.723	2.777.299	9.375.233	73.347.452
Otros Ingresos Corporativos	8.138	6.430	7.500	6.000	3.000	3.000	3.000	134.104	3.000	3.000	3.000	199.345	379.517
Total Otros Ingresos Corporativos	8.138	6.430	7.500	6.000	3.000	3.000	3.000	134.104	3.000	3.000	3.000	199.345	379.517
Ingresos de Terceros	1.735.453	1.117.125	1.558.703	1.877.842	1.517.353	2.307.613	989.513	1.136.266	1.507.270	1.588.084	1.198.011	2.633.811	19.167.045
Total Ingresos de Terceros	1.735.453	1.117.125	1.558.703	1.877.842	1.517.353	2.307.613	989.513	1.136.266	1.507.270	1.588.084	1.198.011	2.633.811	19.167.045
Total Ingresos m/\$	9.438.818	12.187.904	14.785.695	7.594.513	8.634.685	7.659.666	6.607.776	11.643.553	6.947.461	7.756.088	7.195.484	13.984.672	114.436.316

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

Egresos	EJECUCION REAL		PRESUPUESTO										Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Remuneraciones Personal UACH													
Remuneraciones - Planilla	5.511.437	5.200.005	6.351.554	5.797.242	4.849.940	4.644.253	4.671.700	4.659.641	4.747.011	4.729.126	4.745.343	4.595.214	60.502.466
Honorarios planilla	153.127	124.819	360.526	360.526	356.205	356.205	356.205	407.209	407.209	407.209	407.209	326.487	4.022.935
Décimo Tercer Sueldo 2024	0	432.712	0	0	0	0	0	2.895.684	0	0	0	0	3.328.396
Honorarios Fuera de planilla	4.764	357.287	356.249	349.409	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	454.740	3.931.664
Impuesto Único y Segunda Categoría	358.599	282.804	238.349	373.415	328.018	288.839	288.944	290.396	316.504	298.002	297.016	298.186	3.659.073
Finiquitos e Indemnizaciones	196.785	723.332	0	45.144	4.000.000	0	360.000	0	0	360.000	0	76.000	5.761.262
Otros Personal	76.006	86.621	176.236	86.812	51.816	28.974	69.265	560.524	87.488	41.945	22.654	82.656	1.370.998
Total Remuneraciones Personal UACH	6.300.718	7.207.581	7.482.915	7.012.547	9.930.153	5.662.443	6.090.287	9.157.629	5.902.385	6.180.456	5.816.396	5.833.283	82.576.793
Otros Gastos Operacionales													
Pago Proveedores	1.102.960	1.727.831	2.068.321	1.818.321	1.818.321	1.767.818	1.767.818	1.767.818	1.767.818	1.767.818	1.167.818	2.592.818	21.135.477
Pago IVA	115.075	92.955	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	841.358
Consumos Básicos	112.183	41.455	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	3.030.281
Pago Seguro	0	0	136.987	107.531	19.547	219.086	120.702	267	1.414	0	1.220	1.555	608.311
Total Otros Gastos Operacionales	1.330.218	1.862.241	2.556.305	2.276.849	2.188.865	2.337.901	2.239.517	2.119.082	2.120.229	2.118.815	1.520.035	2.945.370	25.615.426
Servicio de Deuda - Fondo de ahorro	138.559		94.258										
Total Servicio de Deuda - Fondo de Ahorro	138.559	0	94.258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	232.817
Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento													
Security (Reprogramación)	359.214	0	0	377.834	0	0	379.536	0	0	381.247	0	0	1.497.831
Security (Sesión de Créditos)	346.527	0	0	362.634	0	0	364.246	0	0	367.651	0	0	1.441.059
MetLife	415.267	0	0	409.273	0	0	411.118	0	0	612.549	0	0	1.848.207
Principal	0	288.631	0	0	289.160	0	0	290.463	0	0	291.772	0	1.160.026
Scotiabank	194.959	0	0	192.504	0	0	191.081	0	0	190.643	0	0	769.187
Total Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento	1.315.967	288.631	0	1.342.245	289.160	0	1.345.982	290.463	0	1.552.090	291.772	0	6.716.309
Total Servicio de Deuda	1.454.526	288.631	94.258	1.342.245	289.160	0	1.345.982	290.463	0	1.552.090	291.772	0	6.949.126
Total Egresos m/\$	9.085.462	9.358.453	10.133.478	10.631.641	12.408.178	8.000.345	9.675.786	11.567.174	8.022.614	9.851.361	7.628.203	8.778.653	115.141.346

Abono Préstamos Mensual	0	741.024	0	0	258.976	0	3.000.000	0	0	1.500.000	500.000	0	6.000.000
Pago Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(5.214.500)	(5.214.500)
Superávit / Déficit Mensual	353.356	3.570.475	4.652.218	(3.037.127)	(3.514.517)	(340.679)	(68.010)	76.380	(1.075.153)	(595.273)	67.281	(8.481)	80.470
Superávit / Déficit Acumulado	353.356	3.923.831	8.576.049	5.538.921	2.024.405	1.683.726	1.615.716	1.692.096	616.943	21.670	88.951	80.470	

Consideraciones

La Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa, comenzó un proceso de conversaciones en el mes de enero del presente año, con distintos bancos, como BCI, Scotiabank, Santander, Chile y Security, con el fin de obtención de líneas de crédito para capital de trabajo. Para dar garantías a estas instituciones respecto de mantener operaciones financieras con ellas, la UACH se comprometió a aumentar las transacciones con estos bancos, abriendo cuentas corrientes exclusivas para nuevos proyectos que se adjudique, cuentas corrientes para unidades descentralizadas, contratar nóminas de pago para proveedores, honorarios y otros pagos masivos, abanicando las transacciones bancarias y no concentrando la operación en un solo banco, como lo era el Banco Santander hasta el 31 de diciembre del 2023. . Paralelamente se ha trabajado en nuestros sistemas de información para que puedan ser leídos por las distintas plataformas web de las bancas electrónicas, . Para el caso del BCI se verificó por parte del Banco, que pueden adaptar su sistema para que opere con el archivo nuestro, ya se realizaron las configuraciones en su plataforma con los usuarios y apoderados y se abrieron 6 cuentas corrientes, además, ya se realizó la primera transferencia de más de 400 millones de proyectos y la primera quincena del mes de abril se comenzarán los pagos de estos proyectos por la plataforma del BCI. Todo lo anterior, deja de manifiesto nuestro compromiso de ampliar las transacciones con distintos bancos y dar confianza de los acuerdos asumidos.

Respecto de las negociaciones cuyo fin es contar con las líneas de crédito aprobadas, todos los bancos nos han requerido el Plan de Recuperación aprobado por parte de la Superintendencia de Educación Superior y los Estados Financieros Auditados. Inicialmente en las conversaciones, presentamos nuestros estados financieros preliminares, por lo tanto, esta última información es conocida por los Bancos. Constantemente estamos comunicándonos para que tengan conocimiento de nuestro avance y cómo estamos resolviendo la situación financiera mes a mes. Ha sido muy bien percibo el hecho que en los meses de diciembre 2023, enero, febrero y marzo 2024 hemos podido operar con flujos propios, generando superávit para los meses siguientes, financiar desvinculaciones con recursos propios y además esta etapa de mayor ajuste a los presupuestos para responder a las observaciones de la SES, han sido transmitidas también a los ejecutivos bancarios. El Banco Santander mantiene la aprobación de una línea de capital de trabajo por MM\$3.000 hasta el 31 de diciembre de 2024, y con el Banco BCI hemos avanzado en transacciones con mayores montos respecto de transacciones con otros bancos.

En atención a lo anterior, se presenta un flujo de caja para el año 2024, incorporando préstamos de capital de trabajo con bancos, lo que hemos nominado como un escenario potencial 1. La incorporación de estas líneas de capital de trabajo permitirá readecuar el proceso de gestión de planta para el segundo semestre, considerando los siguientes porcentajes por tipo de convenio:

Convenio	2024		Total
	Porcentaje a Indemnizar 1er semestre	Porcentaje a Indemnizar 2do semestre	
Académicos	63,7%	44,5%	56,8%
No Académicos	36,3%	55,5%	43,2%
Total	100%	100%	100%

Los criterios y ciertos indicadores se encuentran detallados en el punto 4.2 y 5.6 del presente Plan de Recuperación.

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

FLUJO DE CAJA 2025	PRESUPUESTO												Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial de Caja Recursos Centralizados	80.470												80.470
Ingresos Corporativos													
Aportes Fiscales (Corporativos)													
Aporte Fiscal Directo	2.795.186	2.795.186	559.037	559.037	559.037	643.103	643.103	643.103	643.103	643.103	643.103	643.103	11.769.206
Utilización excedentes FSCU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.455.302	0	1.455.302
Basal por Desempeño	0	0	1.074.071	358.023	358.023	358.024	0	0	0	1.150.941	1.150.941	1.150.942	5.600.967
Total Aportes Fiscales (Corporativos)	2.795.186	2.795.186	1.633.108	917.060	917.060	1.001.128	643.103	643.103	643.103	1.794.044	3.249.346	1.794.045	18.825.475
Ingresos Aranceles													
Gratuidad (Matrícula y Aranceles)	0	4.796.925	8.394.619	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	3.597.693	756.637	7.861.187	46.993.221
Becas Fiscales	0	347.387	173.694	173.694	173.694	173.694	0	0	288.814	144.406	144.406	508.605	2.128.393
Ley 20.027 (CAE)	0	0	0	0	0	0	0	4.973.142	0	0	1.037.610	34.759	6.045.511
(-) Dev. Ley 20.027 (CAE)	(680.901)	0	(124.427)	(26.295)	(36.690)	(269.051)	(3.498)	(56.995)	0	(200.109)	0	0	(1.397.965)
Pago Directo Arancel y matrículas	1.764.992	544.876	3.386.576	1.191.539	1.117.585	1.315.271	1.567.734	1.381.387	1.062.546	994.004	947.325	1.210.994	16.484.829
Colocación Fondo Solidario de Crédito Universitario	4.000.000	0	0	0	0	0	1.980.061	0	0	0	0	0	5.980.061
Certificaciones y derecho de matrícula	124.612	15.414	96.899	71.191	39.048	18.506	34.909	24.702	45.262	31.818	26.081	16.388	544.832
Total Otros Ingresos de Pregrado	5.208.704	5.704.603	11.927.360	5.007.823	4.891.330	4.836.113	7.176.900	9.919.930	4.994.315	4.567.812	2.912.060	9.631.933	76.778.883
Otros Ingresos Corporativos													
Total Otros Ingresos Corporativos	4.000	6.500	7.500	6.000	3.000	3.000	3.000	135.415	3.000	3.000	3.000	201.309	378.724
Ingresos de Terceros	2.124.104	613.262	1.578.651	1.812.609	1.533.757	1.963.803	1.159.435	1.192.034	1.681.354	1.746.680	1.575.928	2.121.611	19.103.229
Total Ingresos de Terceros	2.124.104	613.262	1.578.651	1.812.609	1.533.757	1.963.803	1.159.435	1.192.034	1.681.354	1.746.680	1.575.928	2.121.611	19.103.229
Total Ingresos m/\$	10.212.464	9.119.551	15.146.619	7.743.492	7.345.148	7.804.044	8.982.438	11.890.483	7.321.773	8.111.537	7.740.335	13.748.899	115.166.781

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

Egresos	PRESUPUESTO												Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Remuneraciones Personal UACH	4.892.899	4.923.925	5.284.848	5.206.608	5.191.101	5.303.534	5.286.260	5.215.163	5.244.739	5.197.683	5.215.374	5.157.057	62.119.190
Remuneraciones - Planilla	4.892.899	4.923.925	5.284.848	5.206.608	5.191.101	5.303.534	5.286.260	5.215.163	5.244.739	5.197.683	5.215.374	5.157.057	62.119.190
Honorarios planilla	153.803	120.724	360.526	360.526	356.205	356.205	356.205	407.209	407.209	407.209	407.209	326.487	4.019.516
Décimo Tercer Sueldo	0	0	0	0	0	0	0	3.010.092	0	0	0	0	3.010.092
Honorarios Fuera de planilla	561.409	75.771	349.409	349.409	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	454.740	4.199.952
Impuesto Unico y Segunda Categoría	294.137	300.257	222.085	310.113	310.696	308.256	307.945	309.469	317.010	317.071	316.034	317.299	3.630.373
Finiquitos e Indemnizaciones	1.500.000	0	0	46.769	0	0	372.960	0	0	372.960	0	78.736	2.371.426
Otros Personal	163.761	0	586.180	91.196	54.408	30.416	72.725	63.557	62.263	44.041	23.785	57.233	1.249.565
Total Remuneraciones Personal UACH	7.566.010	5.420.677	6.803.048	6.364.621	6.256.583	6.342.585	6.740.268	9.349.663	6.375.395	6.683.139	6.306.576	6.391.552	80.600.116
Otros Gastos Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago Proveedores	803.746	1.254.653	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	1.906.775	21.126.151
Pago IVA	115.075	92.955	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	63.333	841.358
Consumos Básicos	112.183	41.455	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	287.664	3.030.281
Pago Seguro	0	0	136.987	107.531	19.547	219.086	120.702	267	1.414	0	1.220	1.555	608.311
Total Otros Gastos Operacionales	1.031.004	1.389.063	2.394.759	2.365.303	2.277.320	2.476.859	2.378.475	2.258.040	2.259.186	2.257.772	2.258.993	2.259.327	25.606.101
Servicio de Deuda - Fondo de ahorro	0	0	0	0	206.677	100.797	0	101.292	0	0	101.748	101.708	612.222
Total Servicio de Deuda - Fondo de Ahorro	0	0	0	0	206.677	100.797	0	101.292	0	0	101.748	101.708	612.222
Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento													
Security (Reprogramación)	382.965	0	0	384.691	0	0	386.425	0	0	388.166	0	0	1.542.247
Security (Sesión de Créditos)	373.238	0	0	374.824	0	0	376.417	0	0	378.015	0	0	1.502.494
Metlife	615.309	0	0	618.082	0	0	620.868	0	0	623.666	0	0	2.477.926
Principal	0	293.087	0	0	294.408	0	0	295.735	0	0	297.067	0	1.180.297
Scotiabank	189.204	0	0	185.858	0	0	185.388	0	0	184.888	0	0	745.338
Total Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento	1.560.716	293.087	0	1.563.455	294.408	0	1.569.098	295.735	0	1.574.736	297.067	0	7.448.302
Total Servicio de Deuda	1.560.716	293.087	0	1.563.455	501.085	100.797	1.569.098	397.027	0	1.574.736	398.815	101.708	8.060.524
Total Egresos m/\$	10.157.730	7.102.826	9.197.808	10.293.380	9.034.988	8.920.240	10.687.841	12.004.729	8.634.581	10.515.647	8.964.384	8.752.587	114.266.741

Abono Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	3.000.000	0	1.300.000	0	4.300.000
Pago Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(4.429.780)	(4.429.780)
Superavit / Déficit Mensual	54.734	2.016.724	5.948.812	(2.549.887)	(1.689.840)	(1.116.197)	(1.705.403)	(114.246)	1.687.192	(2.404.110)	75.951	566.532	770.261
Superavit / Déficit Acumulado	54.734	2.071.459	8.020.270	5.470.383	3.780.543	2.664.346	958.943	844.697	2.531.888	127.778	203.729	770.261	
Disponibles por Ventas de activos fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

FLUJO DE CAJA 2026	PRESUPUESTO												Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial de Caja Recursos Centralizados	770.261												770.261
Ingresos Corporativos													
Aportes Fiscales (Corporativos)													
Aporte Fiscal Directo	2.823.138	2.823.138	564.627	564.627	564.627	649.534	649.534	649.534	649.534	649.534	649.534	649.534	11.886.898
Utilización excedentes FSCU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.456.757	0	1.456.757
Basal por Desempeño	0	0	1.084.812	361.604	361.604	361.605	0	0	0	1.162.450	1.162.450	1.162.452	5.656.977
Total Aportes Fiscales (Corporativos)	2.823.138	2.823.138	1.649.440	926.231	926.231	1.011.139	649.534	649.534	649.534	1.811.985	3.268.742	1.811.986	19.000.632
Ingresos Aranceles													
Gratuidad (Matrícula y Aranceles)	0	5.189.521	9.081.661	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	3.892.140	818.562	8.504.571	50.839.298
Becas Fiscales	0	407.140	203.570	203.570	203.570	203.570	0	0	338.492	169.245	169.245	596.089	2.494.492
Ley 20.027 (CAE)	0	0	0	0	0	0	0	5.006.975	0	0	1.044.669	34.995	6.086.640
(-) Dev. Ley 20.027 (CAE)	(712.222)	0	(130.150)	(27.504)	(38.377)	(281.427)	(3.659)	(59.616)	0	(209.314)	0	0	(1.462.271)
Pago Directo Arancel y matriculas	1.505.731	467.300	2.944.978	1.141.167	1.110.425	1.193.968	1.577.833	1.420.783	1.017.145	974.862	950.907	1.227.631	15.532.730
Colocación Fondo Solidario de Crédito Universitario	4.000.000	0	0	0	0	0	1.364.154	0	0	0	0	0	5.364.154
Certificaciones y derecho de matrícula	128.351	15.877	99.806	73.327	40.220	19.061	35.956	25.443	46.620	32.773	26.864	16.880	561.177
Total Otros Ingresos de Pregrado	4.921.859	6.079.838	12.199.865	5.282.700	5.207.978	5.027.312	6.866.425	10.285.725	5.294.397	4.859.705	3.010.248	10.380.167	79.416.219
Otros Ingresos Corporativos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	136.739	3.000	3.000	3.000	203.292	370.031
Total Otros Ingresos Corporativos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	136.739	3.000	3.000	3.000	203.292	370.031
Ingresos de Terceros	2.191.328	674.284	2.113.793	1.893.589	1.597.545	2.029.064	1.221.070	1.253.673	1.743.379	1.809.909	1.389.415	2.186.355	20.103.405
Total Ingresos de Terceros	2.191.328	674.284	2.113.793	1.893.589	1.597.545	2.029.064	1.221.070	1.253.673	1.743.379	1.809.909	1.389.415	2.186.355	20.103.405
Total Ingresos m/\$	10.709.586	9.580.260	15.966.098	8.105.520	7.734.754	8.070.515	8.740.029	12.325.671	7.690.311	8.484.599	7.671.404	14.581.800	119.660.548

3. Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

Egresos	PRESUPUESTO												Totales M/\$
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Remuneraciones Personal UACH													
Remuneraciones - Planilla	5.071.367	5.123.399	5.481.044	5.405.181	5.390.151	5.502.525	5.486.045	5.390.505	5.364.580	5.323.691	5.341.913	5.648.777	64.529.178
Honorarios planilla	153.803	120.724	360.526	360.526	356.205	356.205	356.205	407.209	407.209	407.209	407.209	326.487	4.019.516
Décimo Tercer Sueldo	3.097.887	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.097.887
Honorarios Fuera de planilla	561.409	75.771	349.409	349.409	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	344.173	454.740	4.199.952
Impuesto Unico y Segunda Categoría	316.447	306.583	226.538	314.938	315.539	313.120	312.799	314.369	320.684	321.971	320.903	322.205	3.706.097
Finiquitos e Indemnizaciones	500.000	0	0	48.172	0	0	384.149	0	0	384.149	0	81.098	1.397.569
Otros Personal	168.674	0	588.760	93.926	56.035	31.323	74.901	65.458	64.125	45.357	24.493	58.945	1.271.997
Total Remuneraciones Personal UACH	9.869.587	5.626.477	7.006.278	6.572.152	6.462.103	6.547.346	6.958.273	6.521.715	6.500.771	6.826.551	6.438.691	6.892.253	82.222.197
Otros Gastos Operacionales													
Pago Proveedores	952.686	1.903.822	2.077.851	2.077.851	2.077.851	2.026.843	2.026.843	2.026.843	2.026.843	2.026.843	2.026.843	1.919.593	23.170.713
Pago IVA	116.226	93.885	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	63.966	849.772
Consumos Básicos	113.305	41.870	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	290.541	3.060.584
Pago Seguro	0	0	138.357	108.606	19.743	221.277	121.910	270	1.428	0	1.233	1.571	614.394
Total Otros Gastos Operacionales	1.182.217	2.039.576	2.570.715	2.540.964	2.452.101	2.602.627	2.503.260	2.381.620	2.382.778	2.381.350	2.382.583	2.275.671	27.695.462
Servicio de Deuda - Fondo de ahorro													
Servicio de Deuda - Fondo de ahorro	999.846	101.727	0	0	94.245	102.627	0	102.646	0	0	103.109	103.554	1.607.754
Total Servicio de Deuda - Fondo de Ahorro	999.846	101.727	0	0	94.245	102.627	0	102.646	0	0	103.109	103.554	1.607.754
Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento													
Security (Reprogramación)	398.284	0	0	400.079	0	0	401.882	0	0	403.693	0	0	1.603.937
Security (Sesión de Créditos)	388.167	0	0	389.817	0	0	391.474	0	0	393.136	0	0	1.562.594
Metlife	639.922	0	0	642.806	0	0	645.703	0	0	648.613	0	0	2.577.043
Principal	0	304.810	0	0	306.184	0	0	307.564	0	0	308.950	0	1.227.509
Scotiabank	196.772	0	0	193.292	0	0	192.804	0	0	192.283	0	0	775.151
Total Servicio Deuda Plan Global de Financiamiento	1.623.145	304.810	0	1.625.994	306.184	0	1.631.862	307.564	0	1.637.725	308.950	0	7.746.235
Total Servicio de Deuda	2.622.991	406.538	0	1.625.994	400.429	102.627	1.631.862	410.210	0	1.637.725	412.059	103.554	9.353.988
Total Egresos m/\$	13.674.795	8.072.591	9.576.993	10.739.110	9.314.633	9.252.600	11.093.394	9.313.545	8.883.550	10.845.626	9.233.333	9.271.477	119.271.647

Abono Préstamos	3.000.000	0	0	0	0	1.000.000	2.000.000	0	0	1.000.000	1.000.000	0	8.000.000
Pago Préstamos	0	0	(3.075.600)	0	0	0	0	0	0	0	0	(5.201.600)	(8.277.200)
Mensual	34.791	1.507.669	3.313.505	(2.633.591)	(1.579.879)	(182.085)	(353.365)	3.012.126	(1.193.239)	(1.361.027)	(561.928)	108.722	111.701
Superavit / Déficit Acumulado	34.791	1.542.460	4.855.965	2.222.375	642.496	460.411	107.047	3.119.173	1.925.934	564.907	2.979	111.701	
Disponibles por Ventas de activos fijo	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958	6.461.958

Dada la actualización de las medidas descritas en el presente plan, se incluye en el Anexo 11, un detalle de las principales variaciones generadas respecto a las proyecciones del flujo de caja incorporadas en la primera versión.

Adicionalmente, se incluye el Presupuesto preliminar de la Universidad (Anexo 12), éste incluye las medidas detalladas en el presente Plan de Recuperación.

3. Readequación de la oferta académica de pre y postgrado

3.1. Aumento de la matrícula de primer año Pregrado

La Universidad Austral de Chile estableció una estrategia para el proceso de admisión 2024, cuya meta era ingresar 3.600⁴ estudiantes nuevos de primer año. Dicha cifra, auto impuesta por la institución, fue superada, ya que se alcanzó una matrícula de primer año de 3.693⁵ estudiantes. Este trabajo fue abordado por la Comisión Proceso de Admisión de Pregrado cuyas funciones están definidas en la Res. N° 130/2023 (Anexo 13).

A continuación, se presenta la metodología utilizada para realizar las estimaciones y toma de decisiones destinadas a lograr el objetivo trazado en junio del 2023 y que, luego de un análisis y revisión del proceso 2024, se utilizará para los períodos de matrícula 2025, 2026, 2027 y 2028.

Antes de comenzar a avanzar en la revisión de la metodología, se debe señalar que la matrícula de primer año de la educación superior universitaria en Chile se encuentra estancada y contrayéndose lentamente⁶. Al observar los datos de las instituciones adscritas al CRUCH vemos una realidad similar a la de la UACH, ya que, dejando de lado las cinco universidades que han ingresado a este grupo⁷ en los últimos años, se aprecia que desde que existen registros en el SIES⁸ la cifra más elevada se alcanza en el año 2018, con un ingreso de 75.285 estudiantes a primer año. Luego de ello, en el período de pandemia, se aprecia una baja en las cifras. Cuando las restricciones sanitarias finalizaron se observa que los números no lograron superar el valor de 2018, ya que en el 2023 el ingreso según SIES fue de 73.924 estudiantes. Esta situación también se repite en las universidades de regiones⁹.

Lo anterior no es ajeno a la Universidad Austral de Chile, ya que la matrícula de primer año alcanzó sus niveles más altos históricos en los años 2019 y 2020, llegando a 3.616 y 3.780 estudiantes respectivamente.

⁴ Dicha cifra fue determinada en proyecciones de crecimiento en Informe Solicitud de Información de la Superintendencia de Educación Superior / Oficio Reservado N°000449, en junio del 2023.

⁵ El número corresponde al número de matriculados al 1 de marzo del 2024. Por tanto, no es el número definitivo que se informará al SIES en la fecha correspondiente.

⁶ La variación porcentual entre el 2010-2023 es de -4,5% para todas las universidades, tanto CRUCH como privadas. La matrícula de primer año más alta en los últimos 14 años ocurrió el 2011 con 158.726 y en el 2023 alcanzo 149.635. Datos elaborados a partir de la base de datos del SIES MATRÍCULA OFICIAL 2007 AL 2023 09_06_2023 WEB.

⁷ Se han incorporado cinco instituciones al CRUCH; dos universidades estatales: Universidad de Aysén y Universidad de O'Higgins el 2017; y tres instituciones privadas: Universidad Alberto Hurtado, Universidad de los Andes y Universidad Diego Portales el 2019.

⁸ Los datos históricos de matrícula del SIES comienzan en el 2007.

⁹ Desde que existen registro en el SIES cifra más elevada que alcanza las universidades de regiones es en el 2018 con un ingreso a primer año de 53.788 alumnos, considerando que en el 2023 este valor llega a 53.027.

Luego de aquello, las matrículas promediaron entre el 2021 y el 2023 un valor de 3.343, siendo el 2021 el mejor año, con 3.441 (SIES, 2023).

La Universidad Austral de Chile mantuvo el número de vacantes y su oferta académica desde el proceso 2020 hasta 2023¹⁰. Para el proceso de admisión 2024 se estableció la suspensión de la admisión para tres carreras SUA del campus Patagonia, debido a la sostenida baja matrícula que presentaban: Bachillerato en Ciencias de la Ingeniería, Bachillerato en Ciencias y Recursos Naturales y Pedagogía en Educación Básica con menciones, lo que representaba 115 cupos SUA: 75 vacantes regulares y 40 sobrecupos. Lo anterior implicó reorganizar estos cupos manteniendo las vacantes totales, potenciando las carreras con alta demanda y fijando una meta de 3.600 estudiantes matriculados en primer año para el proceso de admisión 2024.

La cifra estimada de matrícula y la estrategia definida se sustentaron en el análisis de tres aspectos; i) el porcentaje de representación de la matrícula de primer año sobre la matrícula total de la UACH 2016-2023, ii) la representación por área de conocimiento 2019-2023, y iii) la identificación de las carreras con mayor y menor demanda en universidades del CRUCH. En este análisis se utilizaron datos históricos del SIES.

Entre el 2016 y el 2020 la matrícula de primer año UACH, frente a la matrícula total UACH, representa sobre un 22%. Este porcentaje experimenta, en los años de pandemia y restricciones sanitarias (2021, 2022 y 2023) un declive, como se aprecia en la Tabla 12. Hay que señalar que se considera como proceso sin pandemia lo ocurrido en el año 2020¹¹.

Tabla 12. Representación de la matrícula de 1er año sobre la matrícula total 2016 - 2023

UACH	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Matrícula de 1 ^{er} Año	3.118	3.322	3.366	3.616	3.780	3.441	3.202	3.388
Matrícula total	13.699	14.483	15.313	15.855	16.931	17.517	17.587	17.659
Representación de la matrícula de 1er año/matrícula total	22,8%	22,9%	22,0%	22,8%	22,3%	19,6%	18,2%	19,2%

El análisis por área del conocimiento (2020-2023) se realizó a partir de la matrícula de primer año de las universidades del CRUCH, en las carreras genéricas correspondientes con la oferta de pregrado de la UACH. Esta comparación se hizo para todas las universidades del CRUCH y para todas las universidades del CRUCH del Biobío al sur (Anexo 14). Esta información muestra una disminución en el área de ciencias básicas en CRUCH Biobío al Sur, y un crecimiento leve de los programas del área de tecnología a nivel nacional. Esto último se puede ver en la Tabla 13.

¹⁰ La Universidad Austral de Chile hasta el proceso de admisión 2023 contaba con 65 carreras adscritas al Sistema Único de Admisión (SUA), contemplando 3.186 vacantes regulares y 944 sobrecupos. Estos números no han sido modificados desde el 2020, año en que se incorporan a la oferta académica los programas de; Pedagogía en Educación Parvularia Sede Puerto Montt, Pedagogía en Educación Parvularia sede Valdivia y Trabajo Social Sede Puerto Montt.

¹¹ El 18 de marzo de ese año se declara Estado de Excepción Constitucional de catástrofe y, por lo tanto, el proceso de admisión de aquel año se realizó sin alerta sanitaria.

Tabla 13. Variación porcentual de la matrícula de 1^{er} año por área del conocimiento CRUCH vs CRUCH Biobío al Sur (2020-2023)

Matrícula de 1^{er} Año por Área del Conocimiento por carreras asociadas con la UACH			
CRUCH	Variación Porcentual 2020-2023	CRUCH Biobío al sur	Variación Porcentual 2020-2023
Administración y Comercio	4,4%	Administración y Comercio	7,8%
Agropecuaria	14,3%	Agropecuaria	19,3%
Arte y Arquitectura	10,4%	Arte y Arquitectura	8,5%
Ciencias Básicas	4,8%	Ciencias Básicas	-3,0%
Ciencias Sociales	6,3%	Ciencias Sociales	11,1%
Derecho	7,3%	Derecho	5,3%
Educación	5,8%	Educación	8,2%
Salud	11,1%	Salud	13,3%
Tecnología	2,2%	Tecnología	0,4%

A partir del análisis anterior se identificaron 16 carreras genéricas impartidas por las instituciones del CRUCH a nivel nacional correspondientes con la UACH que presentan una disminución en el periodo revisado, y 21 correspondientes a las instituciones del Biobío al sur. La caída de los datos está fuertemente concentrada en el área de Tecnología, aspecto observable en la tabla anterior. Hay que indicar que las únicas carreras del área Tecnología que tienen una variación positiva en el período analizado son; Ingeniería Civil Electrónica (8,5%), Ingeniería Civil en Computación e Informática (15,3%), Ingeniería Civil en Obras Civiles (0,7%) e Ingeniería en Construcción (2,1%).

Tabla 14. Variación porcentual negativa de la matrícula de 1^{er} año de las instituciones del CRUCH del Biobío al sur por carreras genéricas correspondientes con la UACH (2020-2023)

CRUCH Biobío al Sur 1^{er} Año		
Área del Conocimiento	Carreras genéricas asociadas a la UACH	Variación Porcentual 2020-2023
Administración y Comercio	Administración Turística y Hotelera	-4,2%
	Ingeniería en Control de Gestión	-1,2%
Arte y Arquitectura	Artes y Licenciatura en Artes	-3,0%
	Música, Canto o Danza	-17,5%
Ciencias Básicas	Bachillerato y/o Licenciatura en Ciencias Básicas	-17,1%
Ciencias Sociales	Administración Pública	-6,4%
	Antropología	-7,9%
	Geografía	-30,0%
	Periodismo	-1,1%
	Trabajo Social	-3,7%
Educación	Pedagogía en Educación Diferencial	-11,0%
	Pedagogía en Matemáticas y Computación	-11,2%
Salud	Odontología	-3,9%
Tecnología	Bachillerato y/o Licenciatura en Tecnología	-24,1%
	Ingeniería Civil en Sonido y Acústica ¹²	-51,6%
	Ingeniería Civil Industrial	-0,4%
	Ingeniería Civil Mecánica	-1,4%
	Ingeniería en Alimentos	-10,3%
	Ingeniería en Medio Ambiente	-17,8%
	Ingeniería en Recursos Renovables	-12,7%
	Ingeniería Naval ¹³	-4,5%

A nivel nacional los programas que exhiben un mayor crecimiento son: Geología (50,4%), Arqueología (35,3%), Terapia Ocupacional (29,5%), Pedagogía en Educación Física (25,6%), Medicina Veterinaria (25,2%) y Química y Farmacia (24,3%). Del Biobío al sur, en tanto, son: Arqueología (55,3%), Psicología (41,3%), Obstetricia y Puericultura (34,1%), Pedagogía en Educación Física (29%), Terapia Ocupacional (25,9%), Pedagogía en Educación Básica (25,8%) y Química y Farmacia (23,5%) (Anexo 14).

Las 5 carreras genéricas que presentan un mayor número de matriculados en primer año en las instituciones del CRUCH Biobío al sur son: Derecho, Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, Enfermería y Psicología, las que representan sobre el 25% de los alumnos que ingresan a primer año entre el 2020-2023. La UACH logró captar, en el 2020, el 20,4% de la matrícula correspondiente a estos programas, pero, en el 2023, este valor disminuyó al 17,7%. Lo anterior se puede observar en la Tabla 15.

¹² En las instituciones del CRUCH la Universidad Austral de Chile es la única que la dicta.

¹³ La Universidad Austral de Chile es la única institución que dicta este programa de pregrado.

Tabla 15. Las 5 carreras con mayor ingreso en 1^{er} año del CRUCH Biobío al Sur (2020-2023)

Carreras genéricas	2020	2021	2022	2023
Derecho	6,2%	6,3%	6,5%	6,1%
Ingeniería Comercial	5,8%	6,2%	6,5%	5,8%
Ingeniería Civil Industrial	5,4%	5,7%	5,5%	4,9%
Enfermería	5,0%	5,3%	5,6%	5,0%
Psicología	4,3%	4,8%	4,9%	5,6%
Representación de la UACH del total del top 5	20,4%	19,5%	19,6%	17,7%
Representación del total de la matrícula de 1er año	27%	28%	29%	27%

Por otra parte, en el análisis del informe de matrícula 2023 (UAI – UACH) se observa que desde el año 2018 disminuye el número de carreras con lista de espera en la UACH, lo cual constituye un indicador del atractivo de la carrera (demanda), según se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Carreras con y sin lista de espera de la UACH (2018-2023)

UACH	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Carreras sin lista de espera	3	9	19	32	35	24
Carreras sin lista de espera con vacantes regular completas	0	5	5	5	4	1
N° Carreras con Admisión SUA	59	62	65	65	65	65
Porcentajes de carreras con lista de espera	95%	85%	71%	51%	46%	63%

Utilizando dicho indicador como base de la metodología, se identificaron las carreras con mayor y menor demanda, a partir de la media de lista de espera entre el 2016-2023. De esta forma se clasificaron las carreras en las siguientes categorías: muy alta demanda (mayor o igual a 112), alta demanda ([75-112]), demandada ([38-75]), baja demanda ([1-38]) y muy baja demanda (Igual a 0). A continuación, la Tabla 17 presenta las carreras de la UACH agrupadas en cada categoría.

Tabla 17. Codificación de demanda a partir de la media de lista de espera de las carreras UACH (2016-2023).

Codificación de demanda	Carreras
Muy alta demanda (15)	Medicina (Os y Val), Psicología (Val y PM), Obstetricia y Puericultura, Medicina Veterinaria, Enfermería (Val y PM), Tecnología Médica (Val), Derecho (Val), Odontología, Química y Farmacia, Terapia Ocupacional (Val), Kinesiología y Geología
Alta demanda (6)	Ingeniería Comercial (Val), Biología Marina, Derecho (PM), Agronomía e Ingeniería Civil Industrial (Val)
Demandada (12)	Arquitectura, Ing. en Conservación de Recursos Naturales-Ing. Forestal, Ped. Comunicación Inglesa, Terapia Ocupacional (PM), Antropología, Bioquímica, Ing. Civil en Informática, Periodismo, Ped. Lenguaje y Comunicación, Ped. Historia y Ciencias Sociales, Ped. Ed. Física, Deporte y Recreación y Ing. Civil en Obras Civiles.
Baja demanda (25)	Ingeniería Comercial (PM), Administración de Empresas de Turismo, Ing. Civil Industrial (PM), Ing. en Construcción, Administración Pública (Val y PM), Lic. en Arte Visuales, Diseño, Artes Musicales y Sonoras, Fonoaudiología, Creación Audiovisual, Auditoria, Geografía, Ped. Educación Diferencial (PM), Ped. En Educación Parvularia, Bachillerato en Cs. de la Ing. Plan Común, Ing. Civil Mecánica, Ing. Civil Acústica, Ing. Civil Electrónica, Ing. Naval, Ing. en Alimentos,

	Lic. en Ciencias, Ped. Ed. Básica (PM), Ing. Información y Control de Gestión y Ped. en Matemáticas.
Muy baja demanda (7)	Arqueología, Bachillerato en Ciencias de la Ingeniería (Coy), Bachillerato en Ciencias y Recursos Naturales (Coy), Ing. Ambiental, Pedagogía en Educación Básica con Menciones (Coy), Pedagogía en Educación Parvularia (PM) y Trabajo Social

A las carreras de muy alta demanda, alta de demanda y demandada, se les realizó un análisis de tendencia de matrícula a nivel nacional para el período de 2016-2023, descartándose los programas que no presentaron lista de espera en los últimos dos periodos¹⁴. De esta forma, se concentró el trabajo en 32 programas de pregrado. Además, se agregaron las carreras de Auditoría y Pedagogía en Educación Parvularia, dado que la primera tuvo un alza de 10,1% entre el 2020-2023 y, la segunda, de un 11,3% en las instituciones del CRUCH del Biobío al sur. También se agregaron Licenciatura en Artes Visuales debido a que era una carrera de bajo número de vacantes regulares (30) y con una lista de espera de media 26.

A continuación, se identificó la tendencia de estas 36 carreras genéricas correspondientes con la UACH, obteniendo la media del CRUCH y del sistema en 2023, para cada carrera genérica. Luego, se comparó el promedio obtenido con la matrícula más alta de las instituciones con 6 o 7 años de acreditación, según correspondiera, descartando a la PUC, UCHILE, USACH y UDEC para no distorsionar la comparación.

A partir de este análisis se establecieron tres escenarios con respecto a las carreras UACH:

1. Carreras UACH que están bajo las medias CRUCH nacional.
2. Carreras UACH que están en la media del CRUCH, pero bajo instituciones similares; PUCV, UFSTM, UV, UCT, entre otras.
3. Carreras UACH que están en los valores máximos en las instituciones del CRUCH.

El análisis de los tres puntos observados (porcentaje de representación de la matrícula de primer año sobre la matrícula total de la UACH 2016 -2023, área del conocimiento 2019-2023 y carreras con mayor y menor demanda) permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- La matrícula de primer año UACH debe representar como mínimo el 20% de su matrícula total.
- Las carreras del área de Ingeniería que imparte la UACH están dejando de ser atractivas en el mercado del Biobío al sur y no han crecido a nivel nacional (Anexo 15).
- La UACH ha perdido posicionamiento en las 5 carreras a las que más alumnos ingresan en primer año del Biobío al sur.
- Ha habido un aumento en el número de carreras sin lista de espera desde el 2019 en adelante.
- Una de las estrategias de las universidades del CRUCH es potenciar las carreras más demandadas para compensar a las carreras con menos demanda.
- Las carreras con mayor demanda de la UACH presentan una matrícula de primer año bajo las Universidades del CRUCH similares en acreditación o territorio, es decir, PUCV, UV, UTFSM, UCT, entre otras.

¹⁴ Se descarta la carrera Ingeniería en Conservación de Recursos Naturales - Ingeniería Forestal que presenta una baja en su matrícula de primer año en los años 2022 y 2023, aspecto que se repitió en el proceso de admisión 2024. Por lo tanto, sus números de lista de espera estaban distorsionados con el acumulado de los años en los cuales tuvieron una mayor demanda.

La estrategia escogida, entonces, fue aumentar los cupos en las carreras con mayor demanda en comparación con instituciones pares. Así se hizo crecer en vacantes a programas con pocas vacantes o sobrecupos, que presentan muy alta demanda, alta demanda y demandada del Biobío al sur, y/o presentan lista de espera en el grupo de baja demanda. De esta manera, se aumentaron levemente los cupos para el proceso 2024. Este aumento de vacantes consideró también: i) la capacidad de los espacios físicos disponibles, ii) que el aumento no implicara nuevos grupos o mayores requerimientos de docentes, y iii) para el área de salud, la disponibilidad de campos clínicos. Esta estrategia fue acordada por la Directora de Estudios de Pregrado con los/as decanos/as de las Facultades, la Vicerrectora de la Sede Puerto Montt y la Jefa (s) de Admisión y Matrícula, en reuniones realizadas en el mes de julio del año 2023.

Luego de estas reuniones se definió el aumento de las vacantes regulares y sobrecupos para el proceso 2024, a las siguientes carreras:

- Carreras del área de Salud demandadas que no tuvieran problemas de campos clínicos y espacio físico: Química y Farmacia, Enfermería y Odontología
- Carreras del área de Tecnología demandadas: Ingeniería Civil en Obras Civiles, Ingeniería Civil en Informática e Ingeniería Civil Industrial
- Carreras del área de Ciencias Básicas: Geología y Bioquímica.
- Carrera del área Derecho: Derecho
- Carreras del área Administración y Comercio: Ingeniería Comercial y Auditoría
- Carreras del área de Arte y Arquitectura: Arquitectura y Licenciatura en Artes Visuales
- Carrera del área Ciencias Sociales: Periodismo
- Carrera del área de Educación: Pedagogía en Educación Parvularia.

En la siguiente tabla se presenta el aumento de vacantes para el proceso 2023 al 2024 por carrera.

Tabla 18. Modificación de vacantes regulares y sobre cupos de las carreras para el proceso de admisión del 2023 al 2024

Carrera	Proceso 2023			Proceso 2024			Aumento
	Vacantes regulares	Sobre Cupo	Total	Vacantes regulares	Sobre Cupo	Total	
Química y Farmacia	60	14	74	73	17	90	16
Ingeniería Civil en Informática	65	10	75	74	16	90	15
Licenciatura en Artes Visuales	30	5	35	40	10	50	15
Ingeniería Civil Industrial	65	8	73	70	10	80	7
Ingeniería Comercial (Val)	90	21	111	97	28	125	14
Bioquímica	43	9	52	50	20	70	18
Derecho (Val)	85	7	92	95	15	110	18
Arquitectura	75	19	94	80	20	100	6
Ingeniería Civil en Obras Civiles	65	9	74	70	10	80	6
Auditoría	40	14	54	40	18	58	4
Periodismo	42	15	57	42	18	60	3
Geología	50	8	58	50	20	70	12
Pedagogía en Educación Parvularia	30	15	45	30	16	46	1
Odontología	66	10	76	66	20	86	10
Enfermería	57	20	77	57	25	82	5
Ingeniería Civil Industrial (PM)	70	12	82	70	20	90	8
Total	785	166	951	1004	283	1287	158
Aumento				219	117	336	

De esta manera, para el proceso SUA 2024, se consideraron 64¹⁵ programas con 3.187 vacantes regulares y 999 sobrecupos, dando un total de 4.186 cupos totales. La verificación del cumplimiento de la regulación de vacantes máximas de primer año de los artículos 102 y siguientes de la Ley 21.091, según la fórmula de cálculo establecida en la Resolución Exenta N° 5873, de 2023, de la Subsecretaría de Educación Superior se adjunta en Anexo 16. Para las vacantes PACE, considerando el Decreto N° 6757/2023 de la Subsecretaría de Educación Superior, se aumentó a 500 cupos, haciendo hincapié en las carreras más demandadas¹⁶. Para definir las vacantes regulares y sobrecupos se utilizó la misma metodología que para la definición de vacantes PACE.

A partir de la matrícula de primer año del año 2024, que fue de 3.693 estudiantes, se realizó la proyección de vacantes y matrícula para los años 2025 hasta el 2028, con una constante de crecimiento mínimo del 0,2%. En la proyección, el objetivo es mantener la cifra de matrícula de primer año lograda en 2024,

¹⁵ La carrera de Licenciatura en Ciencias presentaba 4 menciones; Biología, Química, Matemática y Física. Pero para el proceso 2024 la mención Biología y Química se presentaron como programa nuevo y la Licenciatura en Ciencias quedó con dos menciones: Física y Matemática. De esta manera, el 2023 se presentó una oferta de 65 carreras, de las cuales suspendieron tres programas y se abrieron dos carreras en comparación con el año pasado, de esta manera, el proceso de admisión 2024 exhibió una oferta de 64 carreras.

¹⁶ Según el Decreto 6.757: i) Al menos un cupo por cada carrera que ofrezcan vía centralizada; y ii) Al menos el 40% de los cupos totales PACE ofrecidos deben asignarse dentro de las carreras que ofertan por admisión centralizada y que se encuentra en el 40% superior resultante al ordenar de mayor a menor los puntajes ponderados promedios de cada carrera (Decreto N° 6.757/2023, p.3, 2023).

considerando que es el segundo proceso de admisión más alto de la historia de la institución y entendiendo el contexto nacional, en que la admisión a primer año se está contrayendo o se muestra estancada. Además, con esta matrícula nueva, se cumple con que la matrícula de primer año sea el 20% de la matrícula total para los años proyectados.

De esta manera, el objetivo para los procesos de admisión de los años 2025 al 2028 es de una media de 3.700 estudiantes con un rango entre 3.650 y 3.750, lo cual permite mantener las cifras del proceso 2024 y, a la vez, un crecimiento realista dadas las condiciones de contexto, y cumple, además, con los requisitos financieros para el adecuado funcionamiento de la institución. La proyección de matrícula de primer año se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19. Matrícula total y primer año para el proceso de admisión 2024-2028

Año	Matrícula 1er año Proyectada	Matrícula Total Proyectada¹⁷	Representación financiera (M\$)
2024	3.693	17.807	70.713.950
2025	3.700	18.011	74.583.140
2026	3.707	18.166	78.123.797
2027	3.714	18.358	82.755.624
2028	3.722	18.573	86.879.812

En términos generales la estrategia del proceso de admisión busca mantener lo alcanzado el año 2024. Lo que no quiere decir que la estrategia no se pueda modificar para cada proceso de admisión, ya que lo que busca la institución es cumplir la meta establecida para cada año y, a la vez, lograr la representación del 20% de la matrícula total. Luego de cada proceso se realizará el análisis, detallado en el punto 3.1.2 para monitorear el desempeño de todas las carreras e ir adaptando la oferta de carreras al cumplimiento de la meta de matrícula de primer año. De esta forma, no es necesario que el porcentaje de PACE o de Ingreso especial sea siempre el 2,3% y 10,2%, respectivamente, por lo tanto, puede ser modificado en tanto se cumpla con lo establecido en la legislación para los ingresos especiales (no superar el 20% de primer año).

En la Tabla 20, se presenta el porcentaje de matrícula de la UACH¹⁸ para el periodo 2024-2028, considerando su posible cambio y entendiendo que lo relevante es la meta final de cada año.

Tabla 20. Porcentaje de matrícula de 1er año admisión UACH por ingreso 2024-2028

Admisión UACH	2023	2024	2025	2026	2027	2028
SUA	88,1%	85,6%	85%	85,1%	85,2%	85,2%
Especial	5,8%	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%
PACE	1,6%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%
Directo	4,5%	1,9%	2,5%	2,4%	2,3%	2,3%

¹⁷ Se estableció un porcentaje de permanencia en la Universidad para un horizonte de 12 años. El cálculo se obtiene multiplicando la matrícula de primer año de cada cohorte de ingreso por el porcentaje de permanencia, determinada por los años que lleva en la institución. El porcentaje de permanencia se utilizó como predictor para determinar la matrícula total para los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028.

¹⁸ Resolución Exenta N°5250 artículo primero numeral 4.2 “las universidades podrán matricular hasta el 20% de su admisión a primer año por la vía de admisión especial” (Subsecretaría de Educación Superior, 2022, pág. 3). La Universidad cumple con ese porcentaje para el proceso 2024 y se compromete a cumplir para los procesos 2025-2028.

En la Tabla 21 se muestra la proyección de matrícula de primer año entre los años 2024 y 2028, esta mantiene las cifras en las carreras con mayor demanda, a la vez, que a las carreras con baja o muy baja demanda se les mantienen sus actuales cifras como el valor mínimo. La proyección que a continuación se presenta, no considera el cierre de programas.

Tabla 21. Matrícula de primer por carrera año 2024-2028

Carrera	Macro Unidad	Matrícula de 1 ^{er} Año				
		2024	2025	2026	2027	2028
Administración de Empresas de Turismo	Cs. Económicas y Administrativas	54	54	54	54	54
Administración Pública	Sede Puerto Montt	38	38	38	38	38
Administración Pública	Cs. Económicas y Administrativas	69	69	69	69	69
Agronomía	Cs. Agrarias y Alimentarias	116	116	116	116	116
Antropología	Filosofía y Humanidades	35	35	35	35	35
Arqueología	Sede Puerto Montt	43	43	43	45	45
Arquitectura	Arquitectura y Artes	97	88	88	88	88
Artes Musicales y Sonoras	Arquitectura y Artes	52	52	52	52	52
Auditoría	Cs. Económicas y Administrativas	62	62	62	62	62
Bachillerato en Ciencias de la Ingeniería Plan Común	Ciencias de la Ingeniería	17	20	21	23	25
Biología	Ciencias	59	59	59	59	59
Biología Marina	Ciencias	89	89	89	89	89
Bioquímica	Ciencias	61	61	61	61	61
Creación Audiovisual	Arquitectura y Artes	41	36	36	36	36
Derecho	Cs. Jurídicas y Sociales	129	129	129	129	129
Derecho	Sede Puerto Montt	50	51	52	54	56
Diseño	Arquitectura y Artes	51	52	52	52	52
Enfermería	Medicina	71	71	71	71	71
Enfermería	Sede Puerto Montt	67	67	68	68	68
Fonoaudiología	Sede Puerto Montt	24	24	24	24	24
Geografía	Ciencias	15	15	15	15	15
Geología	Ciencias	58	58	58	58	58
Ingeniería Ambiental	Sede Puerto Montt	22	22	22	22	22
Ingeniería Civil Acústica	Ciencias de la Ingeniería	24	26	26	26	28
Ingeniería Civil Electrónica	Ciencias de la Ingeniería	37	40	40	41	40
Ingeniería Civil en Informática	Ciencias de la Ingeniería	99	95	96	96	95
Ingeniería Civil en Obras Civiles	Ciencias de la Ingeniería	57	62	63	64	63
Ingeniería Civil Industrial	Sede Puerto Montt	83	83	84	84	84
Ingeniería Civil Industrial	Ciencias de la Ingeniería	87	87	88	88	88
Ingeniería Civil Mecánica	Ciencias de la Ingeniería	34	36	36	37	40
Ingeniería Comercial	Cs. Económicas y Administrativas	121	121	121	121	121
Ingeniería Comercial	Sede Puerto Montt	79	80	81	82	82
Ingeniería en Alimentos	Cs. Agrarias y Alimentarias	19	19	19	19	19
Ingeniería en Conservación De Recursos Naturales - Ingeniería Forestal	Cs. Forestales y Recursos Naturales	39	52	52	52	52
Ingeniería en Construcción	Ciencias de la Ingeniería	42	44	45	45	46
Ingeniería en Información y Control de Gestión	Sede Puerto Montt	41	41	41	41	41
Ingeniería Naval	Ciencias de la Ingeniería	48	48	48	48	48
Interpretación Musical	Arquitectura y Artes	1	10	10	10	10

3. Readequación de la oferta académica de pre y postgrado

Kinesiología	Medicina	69	69	69	69	69
Licenciatura en Artes Visuales	Arquitectura y Artes	46	46	46	46	46
Licenciatura en Ciencias	Ciencias	7	7	7	7	7
Medicina	Medicina	54	52	52	52	52
Medicina (Os)	Medicina	24	21	21	21	21
Medicina Veterinaria	Cs. Veterinaria	130	120	120	120	120
Obstetricia y Puericultura	Medicina	60	60	60	60	60
Odontología	Medicina	78	75	75	75	75
Pedagogía en Comunicación en Lengua Inglesa	Filosofía y Humanidades	59	59	59	59	59
Pedagogía en Educación Básica con Menciones	Sede Puerto Montt	52	52	52	52	53
Pedagogía en Educación Diferencial con Mención	Sede Puerto Montt	26	26	26	26	26
Pedagogía en Educación Física Deportes y Recreación	Filosofía y Humanidades	78	78	78	78	78
Pedagogía en Educación Parvularia	Sede Puerto Montt	42	42	42	42	42
Pedagogía en Educación Parvularia	Filosofía y Humanidades	52	52	52	52	52
Pedagogía en Historia y Ciencias Sociales	Filosofía y Humanidades	31	31	31	31	31
Pedagogía en Lenguaje y Comunicación	Filosofía y Humanidades	47	47	47	47	47
Pedagogía en Matemáticas	Sede Puerto Montt	17	17	17	17	17
Periodismo	Filosofía y Humanidades	47	47	47	47	47
Psicología	Sede Puerto Montt	81	80	81	81	81
Psicología	Medicina	79	79	79	79	79
Química	Ciencias	7	7	7	7	7
Química y Farmacia	Ciencias	118	118	118	118	118
Técnico Universitario en Administración Contable y Financiera	Patagonia	10	10	10	10	10
Técnico Universitario en Construcción y Obras Civiles	Patagonia	11	10	10	10	10
Técnico Universitario en Producción Agropecuaria	Patagonia	12	10	10	10	10
Técnico Universitario en Salmonicultura	Patagonia	19	15	15	12	12
Técnico Universitario en Turismo de Naturaleza	Patagonia	17	15	12	12	10
Tecnología Médica	Medicina	75	65	65	65	65
Tecnología Médica	Sede Puerto Montt	66	65	65	65	65
Terapia Ocupacional	Medicina	69	68	68	68	68
Terapia Ocupacional	Sede Puerto Montt	50	50	50	50	51
Trabajo Social	Sede Puerto Montt	29	29	29	29	30
Programa de Formación de Profesores para la Educación Técnico Profesional	Filosofía y Humanidades	x ¹⁹	16	16	16	16
Programa de Formación de Profesores para Enseñanza Media	Filosofía y Humanidades	x ²⁰	7	7	7	7

Dado que lo relevante es la meta final de matrícula de primer año, al finalizar cada proceso se evaluará el desempeño de las carreras (punto 3.1.2). Esto pudiera resultar en una readequación de los cupos en las

¹⁹ Los ingresos se realizan entre marzo a abril de cada año (aproximadamente), es por esa razón que no figuran con estudiantes matriculados para el proceso 2024 para la fecha de corte utilizada (1 de marzo 2024).

²⁰ Ídem.

carreras de la Tabla 21. En caso de suspensión de la admisión o cierre de alguna de ellas, las vacantes serán redistribuidas entre las carreras de mayor demanda (demandada, alta demanda y muy alta demanda) según el análisis de ese momento. La consideración es que todas las carreras que imparte la UACH se aproximen a un mínimo de 50 vacantes de primer año (Anexo 17).

3.1.1. Ingresos especiales en Pregrado

Los ingresos especiales, están establecidos en el artículo 9 del Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado (RAE), el cual data del año 2008. Como parte de la estrategia de aumento de matrícula de Pregrado, sin embargo, desde ese año se han creado nuevos procesos de este tipo que no estaban tipificados en dicho reglamento, como, por ejemplo: Ranking 1000, Alta UACH, Propedéutico, Más Mujeres en Ingeniería, Estudiantes Egresados de Liceos Técnicos Profesionales, Destacado Enseñanza Media, entre otros.

De este modo, para el proceso 2024 la Universidad Austral de Chile regularizó la clasificación de estos ingresos especiales y contó con 24 vías de ingresos especiales, separadas en tres grupos: i) con PAES/PDT vigente o anteriores, ii) con PAES/PDT vigente para proceso de admisión 2024 y iii) sin PAES/PDT.

En la tabla siguiente se muestra la categorización de los Ingresos Especiales UACH.

Tabla 22. Tipo de ingresos especiales UACH proceso 2024

Con PAES o PDT Vigente o anteriores	Con PAES o PDT vigente para proceso de admisión 2024	Sin PAES o PDT
Traslado desde otra Institución de Educación Superior	Programa PACE	Profesionales o graduados
Estudiantes Destacados en Enseñanza Media	Mérito Académico	Artistas destacados
Talento Especial-Mujer Destacada Facultad de Ciencias de Ingeniería	Escuela de Talentos Alta UACH	Personas en situación de discapacidad
Deportistas destacados	Programa Propedéutico	Estudiantes provenientes del extranjero
Estudiantes Egresados de Liceos Técnicos Profesionales	Programa Acceso a Pedagogías Eleazar Huerta Valcárcel	Talentos especiales en alguna disciplina
Talento Especial-Mujer Destacada Sede Puerto Montt	Más Mujeres en Ingeniería (+MI)	Bachillerato Internacional Instituto Alemán "Carlos Anwandter" de Valdivia
Cambio de carrera dentro de la UACH	Programa Ranking 1000	Trabajadores
Más Mujeres en Ciencias	Cupo Explora-UNESCO	Miembros de Pueblos Originarios

Los requisitos de cada tipo de ingreso tienen un componente académico, ya sea Certificado de Ubicación de Egreso de Enseñanza Media, Certificado de Puntajes Obtenidos en la Prueba de Admisión a la Educación Superior (PAES), emitido por DEMRE y Certificado de Concentración de Notas o historial académico debidamente certificado para traslados de otra institución.

El o la postulante puede iniciar su postulación enviando sus antecedentes a través de la Plataforma de Ingresos Especiales. Una vez enviada, el personal administrativo de la Dirección de Estudios de Pregrado verifica el cumplimiento de los requisitos informados y, de cumplir con aquello, envía la postulación directamente a las direcciones de escuela, donde es analizada según los instrumentos de evaluación autorizados por el Comité Técnico de ACCESO.

En virtud de dicha evaluación, cada dirección de escuela informa el ranking de selección de sus postulantes, informando, además, el estado de éstas como: aceptada, rechazada o lista de espera. Una vez recibida la respuesta de la escuela, la Dirección de Estudios de Pregrado, verifica la información enviada por escuela y notifica por correo electrónico al o la postulante el resultado de la postulación (Anexo 18).

Con todo, existen algunas consideraciones adicionales que es necesario mencionar:

- Para el cupo deportivo se evalúan los logros deportivos por parte del Centro de Deportes y Recreación de la Universidad.
- Todo postulante a una carrera de Pedagogía debe dar cumplimiento a la Ley 20.903.
- Los ingresos especiales no aseguran la obtención de beneficios estudiantiles otorgados por la Universidad Austral de Chile ni aquellos otorgados por el Estado (Becas, Gratuidad y Créditos). Las y los estudiantes que lo requieran, deben postular a través de la Plataforma de Beneficios Estudiantiles en los plazos que indique MINEDUC.
- Ningún tipo de ingreso especial en UACH considera rebaja de arancel.

Para el proceso de admisión 2024 se modificó la estrategia de años anteriores. En lugar de tener un solo período de tiempo, que duraba un mes y que se llevaba a cabo entre noviembre y diciembre, se generaron cinco procesos. En ellos se analizó periódicamente (reuniones semanales de la Comisión “Proceso de Admisión de Pregrado”) el escenario a seguir, tanto para determinar las carreras que se ofertan como las vacantes. La calendarización de estos procesos está descrita en la Tabla 23.

Tabla 23. Detalle procesos de admisión especial 2024

Primer Proceso	25 de septiembre al 12 de octubre
Segundo Proceso	30 octubre al 16 de noviembre
Tercer Proceso	14 diciembre al 05 enero 2024
Cuarto Proceso	16 enero al 22 enero
Quinto Proceso	26 enero al 31 enero

Cabe destacar que, para el primer proceso, se incluyeron las 64 carreras de pregrado, en los siguientes procesos la participación de las carreras varió en función de la oferta de cupos por carrera y las matrículas realizadas.

3.1.2. Seguimiento y Evaluación periódica de desempeño de las carreras y programas de pregrado

Con el objeto de mantener una oferta académica de pregrado actualizada, pertinente y competitiva, las carreras y programas de pregrado serán evaluados anualmente en su desempeño, considerando las dimensiones: admisión, progresión académica y económica. Para lo anterior se utilizará el Modelo de Desempeño de las Carreras de la Universidad Austral de Chile, diseñado para tal efecto.

Modelo de desempeño de Carreras

Este modelo, que será presentado para su aprobación en Consejo Académico durante el mes de abril, considera las dimensiones académicas, matrícula, demanda de postulaciones y económica, generando un índice a partir de estas.

Una vez estimado cada uno de los indicadores, se procede de la siguiente manera:

1. Se ordena cada indicador de mayor a menor,
2. cada indicador es agrupado en deciles,
3. a cada decil se le clasifica de 1 al 10, siendo el 1 el más bajo y 10 el más alto,
4. cada indicador tiene un ponderador o peso establecido por el equipo técnico,
5. el índice se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Índice} = & \left[\frac{\text{Retención}}{100} \times (1\text{er año} \times 0,15) + \frac{\text{Retención}}{100} \times (3\text{er año} \times 0,1) + \frac{\text{Titulación oportuna}}{100} \times 0,2 \right] \\ & + \left[\frac{\text{Matrícula UACH}}{100} \times (1\text{er año } 2023) \times 0,1 \right] + \left[\frac{\text{Postulaciones efectivas}}{100} \times \text{UACH} \times 0,15 \right] \\ & + \left[\frac{\text{Lista de espera}}{100} \times \text{UACH} \times 0,15 \right] + \left[\frac{\text{Beneficio económico}}{100} \times (\text{por carrera}) \times 0,15 \right] \end{aligned}$$

Hay que señalar que, el modelo presenta un alfa de Cronbach 0.8.

Las variables y la metodología de clasificación de cada indicador se presentan en la Tabla 24:

Tabla 24. Dimensiones, variables, indicadores y detalle metodológico del modelo de análisis de rendimiento de las carreras.

Dimensión	Variable	Indicador	Metodología
Académica (45%)	Retención	Primer año (2020, 2021 y 2022) (15%)	La retención de cada año observado se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10. Los tres puntajes obtenidos por carrera se suman. y se obtiene la media. Luego este puntaje se ordena por decil, y a cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10.
		Tercer año (2018, 20219 y 2020) (10%)	La retención de cada año observado se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10. Los tres puntajes obtenidos por carrera se suman y se obtiene la media. Luego este puntaje se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10.
	Titulación	Titulación oportuna tres cohortes consecutivas (20%)	La titulación oportuna observada se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10. Los tres puntajes obtenidos por carrera se suman y se obtiene la media. Luego este puntaje se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10.
Matrícula (10%)	Matrícula de 1 ^{er} año	Matrícula primer año 2021, 2022 y 2023 (10%)	Se calcula la media de primer año de los tres observado. Luego se ordena por decil la matrícula de primer año 2023 de la UACH, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10.

Postulaciones (20%)	Postulaciones efectivas	Media de las postulaciones efectivas (2021, 2022 y 2023) (15%)	Se obtiene la media de los tres años analizados y luego se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10.
	Lista de espera	Media de lista de espera (2020, 2021, 2022 y 2023) (15%)	Se obtiene la media de los cuatro años analizados y luego se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10.
Beneficio Económico (15%)	Beneficio económico por carrera	Beneficio de un año por carrera por cohorte de ingreso 2023	Se obtiene el costo por alumno de cada carrera a partir de los datos del levantamiento de costo realizada para reporte de arancel regulado. Los datos al ser del año 2022 se inflatan a 2023. Luego se calculó el ingreso por carrera y por alumno; arancel 2023. Con estos datos se obtiene el margen de cada carrera por estudiante, luego se ordena por decil, y cada decil se clasifica con un valor (1 al 10). D1=1, D2=2, D3=3, D4=4, D5=5, D6=6, D7=7, D8=8, D9=9 y D10=10

Nota: Las ponderaciones de cada dimensión aún están en definición.

El índice permite clasificar del uno al diez las carreras, según los rangos que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 25. Categorías de clasificación a partir del índice

Nivel	Rango
Estable	[10-7,5]
Alerta	[7,5-5]
Deficiente	[5-2,5]
Crítico	[2,5-0]

Es importante señalar que de esta clasificación se excluyen los programas que no están en régimen o no cumplen con tener tres cohortes con titulación oportuna: Diseño, Derecho (PM), Creación Audiovisual, Artes Musicales y Sonoras, Arqueología, Ingeniería Ambiental, Administración Pública (Val), Administración Pública (PM), Trabajo Social y Pedagogía en Educación Parvularia (PM y Val). A estos se les suman los programas de los bachilleratos (3), Interpretación Musical, los programas de continuidad y las Carreras Técnicas.

De esta manera, el modelo de rendimiento de carreras para el 2023 analiza 50 carreras de la Universidad Austral de Chile (Anexo 19).

Dado que se trata de un proceso eminentemente académico, el seguimiento y control de este será liderado por la Vicerrectoría Académica, con apoyo del Comité de Seguimiento y Evaluación de Desempeño de las Carreras y Programas de Pregrado y Menciones. Esta instancia sesionará periódicamente y definirá recomendaciones para las carreras en niveles crítico y deficitario según los resultados que arroje la aplicación del Modelo, establecerá los plazos para las distintas alternativas que se indiquen y presentará todos los años durante el mes de abril las propuestas y plazos a Rectoría para la concreción de las decisiones (Anexo 20).

Luego del análisis, las carreras en nivel crítico tendrán las siguientes alternativas: suspensión o cierre para el proceso siguiente y las carreras en nivel deficiente: suspensión o readecuación (modificaciones curriculares, fusiones, entre otras).

3.1.3. Síntesis

Medida 1	Aumento de matrícula primer año
Tipo de impacto	Financiero
Descripción de la acción	Implementar una estrategia de admisión con el objetivo de aumentar la matrícula de primer año, aumentando los ingresos ordinarios percibidos en la Institución
Indicador	N° de estudiantes matriculados en primer año por periodo Aumento de ingresos percibidos por matrícula y arancel por periodo
Definición	<i>Matrícula primer año:</i> suma de matrículas nuevas de todas las carreras de pregrado que se imparten en la Institución para el año de referencia <i>Aumento de ingreso matrícula y arancel:</i> diferencia entre suma de ingresos obtenidos por matrícula y arancel de pregrado para el año de referencia respecto al año anterior
Meta	Base: 3.388 primer año 2023 3.659 primer año 2024; 3.700 primer año admisión 2025; Base: \$66.950.946M ingresos matrícula y arancel 2023 \$3.763.004M ingresos matrícula y arancel 2024 (incorporado en cifra total de aranceles y matrículas devengadas pregrado 70.713.950M) \$3.869.190M ingresos matrícula y arancel 2025 (incorporado en cifra total de aranceles y matrículas devengadas pregrado \$74.583.140M)
Plazo	Marzo de cada año, cierre proceso de admisión
Principal efecto en EEFF	Estado de resultado <ul style="list-style-type: none"> Ingreso de actividades ordinarias: Aranceles y matrículas devengadas pregrado Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> Actividades de operación: ingreso de pregrado
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE3. Fortalecer las estrategias de seguimiento, pertinencia y empleabilidad, considerando las necesidades del medio e incorporando criterios de bienestar, inclusión y equidad en el acceso y permanencia. OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 10. Apertura Proyecciones Financieras Informe Matrícula 2024 y 2025
Responsable(s)	Vicerrectoría Académica Dirección de Estudios de Pregrado
Costo de implementación	Presupuesto operacional de difusión y admisión, regular en el presupuesto de la Institución.

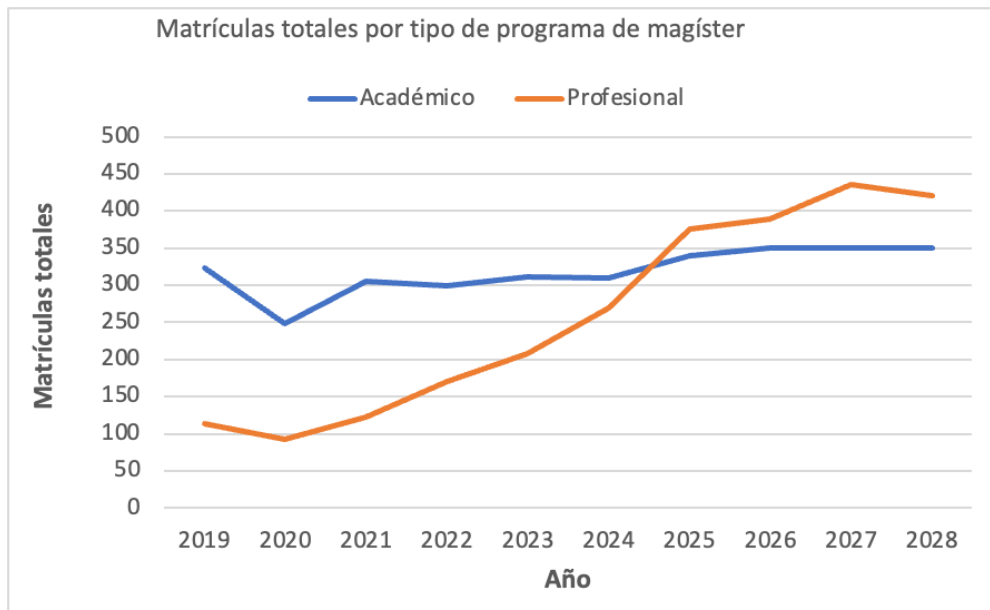
3.2. Aumento de la oferta de programas de postgrado, con énfasis en magíster profesional, y de educación continua

La Universidad Austral de Chile ha mantenido en el área del postgrado una orientación principalmente académica, la cual ha sido consistente con el carácter de una universidad compleja y de investigación, y es lo que, en parte, le ha permitido situarse en los primeros lugares de productividad científica a nivel nacional.

En los últimos 10 años, el postgrado de la Universidad Austral de Chile ha incrementado comparativamente sus matrículas totales (Figura 1), esto debido a una permanente actualización de su oferta y también de sus indicadores de calidad, alcanzando altos niveles de acreditación: el 100% de los doctorados acreditables y el 80% de los programas de magíster se encuentran en esa condición. Entre los atributos que caracterizan a los programas de postgrado, cabe mencionar su amplitud disciplinaria e interdisciplinaria, así como una marcada articulación a líneas de investigación desarrolladas por un cuerpo académico con alta productividad científica.

Sin embargo, posiblemente debido a la estructura de este (con un 74 % de magíster académicos y solo un 26% de carácter profesional en 2023) el dinamismo de su crecimiento tiende a cierto estancamiento, siendo muy improbable, en este marco, un incremento sostenido de matrículas. Los datos muestran que desde 2019 en adelante los programas de magíster académicos prácticamente se han mantenido en un promedio de 5 matrículas nuevas, mientras que los programas de carácter profesional muestran cifras mucho más significativas. En el caso de los doctorados y las especialidades médicas ocurre algo similar, es decir, una matrícula que parece haber alcanzado ya un punto de estabilidad y un crecimiento ralentizado.

Figura 1. Matrículas totales por tipo de programa magíster



No obstante, resulta fundamental que la Universidad fortalezca la creación de programas profesionales, tanto en el nivel de magíster como de doctorado, lo mismo que su actividad en educación continua y oferta de cursos de capacitación.

Desde el año 2022 la Dirección de Estudios de Postgrado ha trabajado en un diagnóstico para las proyecciones del área, detectando un interés por cursar programas de carácter profesional, lo que ha permitido orientar la creación de nuevos programas de magister profesional. Ese estudio se expresó en un documento titulado “Diagnóstico de Postgrado. Universidad Austral de Chile. Estudio para la proyección del desarrollo y crecimiento del Postgrado”, que fue entregado en marzo de 2023 (Anexo 21).

En la Tabla 26 se presenta la evolución de la matrícula de postgrado y educación continua entre los años 2019 y 2023, y la proyección para 2024 y 2025. Para realizar dichas proyecciones se utilizaron reportes estándar de la Unidad de Análisis Institucional, y los datos contenidos dentro del estudio mencionado en el párrafo superior. En él se realiza un análisis de proyecciones en base a dos elementos: i) la expresión de voluntad interna de las macrounidades de ampliar su oferta de postgrado, y ii) una encuesta aplicada a 90 “agentes externos” respecto los requerimientos de estudios. En este último, las preferencias expresan que los requerimientos se orientan hacia la formación de magíster con énfasis profesional (ver página 33, Figura 23 del Anexo 21).

En el caso de los programas de doctorado, la proyección 2024 y 2025 se basó en los promedios de matrículas totales y de primer año registradas entre 2019 y 2023. Específicamente, la matrícula de primer año proyectada para 2024 se estimó desde los promedios de las matrículas de primer año registradas entre 2019 y 2023 para cada programa vigente en este periodo. La matrícula total proyectada se estimó como el promedio del periodo 2019-2023. Asimismo, para el caso de 2025, se consideró a 8 estudiantes que bienalmente ingresan al Doctorado en Derecho y a 9 estudiantes que ingresarán a 3 nuevos programas de doctorado ofertados a partir de ese año.

Para el caso de los programas de magister, la proyección 2024 contempló los siguientes 4 supuestos:

- i) En caso de programas que tienen, en promedio, 5 o más matrículas nuevas durante el período 2019-2023 (excluyendo 2020), mantienen el promedio estimado.
- ii) En caso de programas que tienen, en promedio, 4 matrículas nuevas durante el período 2019-2023 (excluyendo 2020), se les proyecta una de matrícula de 4+1 (promedio del período + 1).
- iii) En caso de programas que tienen, en promedio, menos de 4 matrículas nuevas durante el período 2019-2023 (excluyendo 2020), se les proyecta una de matrícula de promedio del período + 2.
- iv) Se incorpora la matrícula de 5 programas nuevos, con un número total de 55 nuevas matrículas proyectadas.

Para la proyección de programas de magister en 2025, se mantienen las matrículas mínimas totales y nuevas, más el incremento de nuevos programas ofertados a partir de 2025. Específicamente, se incorpora la matrícula de 5 programas nuevos, con un número total de 45 nuevas matrículas proyectadas.

Para el caso de las especialidades médicas, la proyección 2024 se realizó considerando las vacantes ofertadas. En el caso de 2025, se aplicó idéntico criterio más las vacantes que serán ofertadas para 3 nuevas especialidades médicas, las cuales se abrirán en el marco de proyecto de innovación aprobado por el Gobierno Regional de Los Ríos; esto significará al menos 6 nuevas matrículas.

En el caso de educación continua (diplomados y postítulos), para los programas adscritos a las escuelas de graduados (facultades y Sede Puerto Montt) se consideraron las vacantes ofertadas por cada programa para el año 2024. Para los programas adscritos y administrados por el Centro de Educación Continua, en cuanto a la matrícula 2024, hay dos diplomados que ya están financiados. Por lo tanto, sobre esa matrícula que está asegurada, el supuesto utilizado para la proyección fue que el 60% de los diplomados ofertados matricularán el número mínimo de estudiantes que permite dictarlos (en promedio es 16). El porcentaje fue definido en base a los resultados de las dos campañas difusión de 2023.

Los mismos criterios fueron utilizados para la proyección de la matrícula de educación continua año 2025. La evolución de la matrícula nueva y total proyectada para doctorado, magíster, especialidades médicas y educación continua (diplomados y postítulos) para los años 2024 y 2025 se presenta en la Tabla 26 (ver Anexo 22).

Tabla 26. Evolución y proyección de la matrícula por tipo de programa periodo 2019 - 2025

Tipo de programa	Matrícula total							Matrícula primer año						
	Registrada					Proyectada		Registrada					Proyectada	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Doctorado	225	198	224	218	222	220	232	48	38	56	43	43	43	57
Magíster	602	434	498	506	564	580	716	251	149	219	232	248	322	378
Especialidades médicas	104	110	125	121	125	125	139	42	44	46	42	46	47	61
Diplomados / postítulos	674	238	465	215	556	568	534	633	160	410	194	531	568	534
Total	1605	980	1312	1060	1467	1493	1621	974	391	731	511	868	980	1030

Actualmente la Universidad dicta 12 programas de doctorado y 35 programas de magíster, de los cuales 24 son de carácter académico, 9 de carácter profesional y 2 de carácter mixto.

La Universidad se ha propuesto ofertar durante el año 2024 cinco nuevos programas de magíster, con lo cual llegará a 27 programas de magister de carácter académico, 11 programas de magister carácter profesional, 2 de carácter mixto y 12 programas de doctorado (Anexo 22).

Para el año 2025 se proyecta la oferta de 1 nuevo programa de magíster de carácter académico y de 4 nuevos programas de carácter profesional, además de 2 programas que cambiarán a carácter mixto. De tal manera que, para 2025, la oferta en programas de magister será de 26 magister de carácter académico, 15 magister de carácter profesional y 4 programas de magister de carácter mixto.

Para el año 2025 se proyecta, además, la creación de 3 nuevos programas de doctorado, llegando a 15 programas en este nivel de formación. Asimismo, la creación de 3 nuevas especialidades médicas.

En una perspectiva de mediano plazo, para 2026 se proyecta ofertar al menos 3 nuevos programas de magíster de carácter profesional. Es decir, un total de 19 programas de este tipo. Adicionalmente, se proyecta la creación de cuatro especialidades.

En la Tabla 27 se especifica la nueva oferta proyectada de doctorados, magíster (profesional y académico) y especialidades médicas.

Tabla 27. Nuevos programas de postgrado proyectados 2024 - 2025

Programas	Carácter	Fecha de inicio
Programas proyectados		
Magíster en Estudios del Patrimonio	Académico	2024
Magíster en Derecho Penal y Procesal Penal	Profesional	2024
Magíster en Regulación y Litigación Pública	Profesional	2024
Magíster en Matemática	Académico	2024
Magíster en Data Science	Académico	2024
Magíster en Química Aplicada	Académico	2025
Magíster en Gestión e Innovación del Turismo	Profesional	2025
Magíster en Innovación (consorciado)	Profesional	2025
Magíster en Economía Agraria	Profesional	2025
Magíster en el Área de Ciencias Veterinarias	Profesional	2025
Doctorado área Ingeniería	Académico	2025
Doctorado en Políticas Públicas y Desarrollo Sustentable	Académico	2025
Doctorado en Ciencia de los Alimentos	Académico	2025
Especialidad Médica en Urgenciología	Profesional	2025
Especialidad Médica en Radioncología	Profesional	2025
Especialidad Médica (nombre en estudio)	Profesional	2025

La Dirección de Estudios de Postgrado apoyada por las unidades correspondientes trabajará en otros tres aspectos, adicionales, a fin de fortalecer la gestión del área:

- i) Análisis de la continuidad de los programas con consistente baja demanda,
- ii) Actualización de la reglamentación del área a fin de garantizar el desarrollo académico, financiero y administrativo de los programas, e
- iii) Implementación de modelo de costeo de programas de postgrado y generar los incentivos adecuados para sustentar estas iniciativas en las macrounidades.

Respecto del modelo de costeo actualmente en formulación (Anexo 23), este se aplicará durante el primer y segundo semestre 2024 a la totalidad de la oferta, como parte del análisis de su continuidad y a la nueva oferta de magíster. En relación con esta última, se establecerá como base para la decisión de la apertura y dictación del programa, a lo menos, su sostenibilidad financiera y demanda.

El modelo de costeo deberá contener, junto a consideraciones relativas al autofinanciamiento y costos de administración de carácter institucional (*overhead*), un incentivo para la unidad o unidades que dicten el programa, a fin de promover su creación dentro de la Universidad. Dicho modelo de incentivos se formulará en el marco del proceso de desarrollo del modelo de costeo (referido en el párrafo superior) y, por tanto, aún no se encuentra enteramente definido. Lo que sí está definido son las bases o criterios para el desarrollo de los incentivos: i) que los excedentes se distribuyan entre la unidad o unidades que dictan el programa y el programa mismo, ii) que su uso se oriente al financiamiento de actividades académicas complementarias para el programa, iii) que su uso pueda orientarse a la compra de equipamiento y materiales para el programa o fortalecer la unidad que lo alberga, y iv) que no puedan ser utilizados en remuneraciones o asignaciones salariales de ningún tipo.

En cuanto a educación continua, esta actividad se canaliza principalmente a través del Centro de Educación Continua dependiente de la Facultad de Filosofía y Humanidades. Otras actividades de esta oferta formativa se desarrollan de manera independiente por las propias macrounidades.

Para el período 2024–2028 se proyecta aumentar la matrícula en torno a 80 estudiantes anualmente a partir del 2025, sobre la línea de base de 556, correspondiente a la matrícula de 2023. El resultado se presenta en la Tabla 26.

3.2.1. Síntesis

Medida 2	<i>Aumento de matrícula y estudio de la oferta de postgrado</i>
Tipo de impacto	Financiero
Descripción de la acción	Incrementar la matrícula de los programas de postgrado y educación continua a través de la oferta de programas, considerando la implementación de un modelo de evaluación económica/financiera, seguimiento y control a los programas.
Indicador	N° de estudiantes matriculados en primer año por tipo de programa Aumento ingresos percibidos por aranceles y matrículas por periodo
Definición	<i>N° de estudiantes matriculados en primer año por tipo de programa periodo</i> = suma total de estudiantes de 1er año por tipo de programa (doctorado, magíster, especialidades médicas y educación continua) en año de referencia. <i>Aumento de ingresos percibidos por aranceles y matrículas por periodo</i> = diferencia de la suma total de ingresos obtenidos por matrícula y arancel de postgrado para el año de referencia respecto al año anterior.
Meta	Base: 43 doctorado, 248 magíster, 46 especialidades médicas y 531 educación continua. 43 doctorado, 322 magíster, 47 especialidades médicas, 568 educación continua en 2024; 57 doctorado, 378 magíster, 61 especialidades médicas, 534 educación continua en 2025. Base: \$4.031.608M ingreso por matrícula y arancel postgrado 2023. \$119.101M aumento de ingreso por matrícula y arancel postgrado en 2024 (incorporado en el total de aranceles y matrículas devengadas postgrado \$4.150.709M), \$874.599M ingreso por matrícula y arancel postgrado en 2025 (incorporado en el total de aranceles y matrículas devengadas postgrado \$5.015.308M)
Plazo	Diciembre de cada año
Principal efecto en EEFF	Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> Ingresos de actividades ordinarias: aranceles y matrículas devengadas postgrado Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> Ingresos de terceros
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE5. Aumentar la relevancia y la contribución del postgrado OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 10. Apertura de Proyecciones Financieras Anexo 23. Modelo de costeo programas de postgrado
Responsable	Vicerrectoría Académica Dirección de Estudios de Postgrado
Costo de implementación	Sin costo incremental

4. Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

4.1. Aumento de la dedicación docente de las plantas académica y adjunta

La Universidad Austral de Chile requiere fortalecer la dedicación docente de su planta académica y planta adjunta, con el propósito de optimizar el rendimiento de su recurso humano de alta calidad, además de reducir los costos actuales asociados a la programación de la docencia. De acuerdo con el informe de la SES existe una sobredotación, tanto de la planta académica como de la planta adjunta y de profesionales de apoyo a la docencia a honorarios. A esto se suma que la Universidad tiene un alto porcentaje de docentes contratados a jornada completa (77% versus aproximadamente 40% del sistema nacional).

En este contexto, con fecha 14 de noviembre de 2023, se promulgó el Decreto de Rectoría N° 61, que *“Aprueba reglas de docencia mínima para la planta académica y planta adjunta de la Universidad Austral de Chile”* (Anexo 24).

Este Decreto aumenta el tiempo de dedicación a la docencia directa presencial, estableciendo los siguientes criterios:

Tabla 28. Dedicación mínima horaria anual a docencia, por tipo de planta

Planta académica	Dedicación
Académicas y académicos que formen parte de claustros/núcleos de doctorado y magíster, y cumplan orientaciones de productividad CNA	272 horas pedagógicas en pregrado 60 horas pedagógicas en postgrado
Académicas y académicos que no cumplan orientaciones de productividad CNA	476 horas pedagógicas en pregrado
Planta adjunta	50% de su jornada en docencia

El propósito del mencionado Decreto es establecer un marco de docencia mínima equilibrada en toda la Universidad, que garantice que en el nivel del pregrado parte relevante de ésta sea cubierta por la planta académica y planta adjunta. De ese modo, se busca también reducir los requerimientos de contrataciones a honorarios en asignaturas que deben ser cubiertas por la planta académica y adjunta.

Para mejorar la gestión de la docencia y lograr un adecuado control de la aplicación del Decreto de Rectoría N° 61, en diciembre de 2023 se inició el trabajo de modernización del actual sistema académico (sistema informático de gestión curricular) entre la Dirección de Estudios de Pregrado y Dirección de Tecnologías de la Información (DTI), proyecto considerado como prioritario para la DTI, que permitirá establecer una correcta configuración de las asignaturas que se imparten, con los tiempos de dedicación de los docentes, según tipo y características de las asignaturas.

Este aspecto resulta fundamental para realizar una adecuada gestión de la programación de la docencia, debilidad que quedó en evidencia al momento de evaluar el grado de cumplimiento del Decreto anterior (81), aplicado en el 2023, a partir de los datos contenidos en los sistemas de información. Dada las limitaciones tecnológicas, con el propósito de poder evaluar los grados de cumplimiento de la normativa

4. Restructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

se debió recurrir al levantamiento ex post de la información registrada en el sistema. Esta situación, no obstante, no permite hacer correcciones en tiempo real durante el mismo proceso de programación y asignación de cursos. La evaluación, realizada por la Unidad de Análisis Institucional, arrojó un 56% de cumplimiento promedio para el período correspondiente al primer y segundo semestre de 2023. Además, se cuenta con una evaluación preliminar del Decreto de Rectoría N° 61 de 2023 (ver Anexo 25).

Tabla 29. Cumplimiento Decreto de Rectoría N° 81 de 2023

Macrounidad	Cumple decreto	Total planta	% docentes que cumplen 180 hrs
Campus Patagonia	3	6	50%
Facultad Cs. de la Ingeniería	46	76	61%
Facultad de Arquitectura y Artes	50	65	77%
Facultad de Ciencias	92	126	73%
Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias	22	30	73%
Facultad de Cs. Económica y Administrativa	38	38	100%
Facultad de Cs. Forestales y Recursos Naturales	7	20	35%
Facultad de Cs. Jurídicas y Sociales	13	15	87%
Facultad de Cs. Veterinarias	1	38	3%
Facultad de Filosofía y Humanidades	35	68	51%
Facultad de Medicina	63	218	29%
Vicerrectoría Académica	1	1	100%
Vicerrectoría Sede Puerto Montt	65	84	77%
Total general	436	785	56%

Derivado de la situación anterior, se ha definido que el mejoramiento tecnológico del proceso será complementado con el fortalecimiento del control sobre la programación de cursos y asignación de carga académica y la creación del Departamento de Planificación y Control de la Docencia. La programación y el control se realizará en un equipo liderado por la Vicerrectoría Académica y la Dirección de Estudios de Pregrado, con el apoyo del Departamento de Planificación y Control de la Docencia y la Dirección de Finanzas. Esta programación se trabajará de forma coordinada con las macrounidades.

Dada la relevancia de esta función para el desarrollo y sustentabilidad financiera institucional, su seguimiento y control será una actividad permanente, integrada al “Modelo de articulación del gobierno y gestión institucional” (Figura 8), a fin de asegurar el cabal cumplimiento de las decisiones tomadas y la corrección de las desviaciones al más alto nivel (ver punto 7 del presente Plan). Por lo mismo, estará integrada como tópico regular, tanto de las instancias de seguimiento y control, como de las de coordinación y de gobierno institucional.

En el mediano plazo, la aplicación del Decreto de Rectoría N° 61 permitirá definir los ajustes de planta y reducciones de jornada necesarios para abordar todos los compromisos de docencia de pregrado, logrando condiciones de dedicación balanceadas de la planta. Un ajuste integral de este tipo permitirá reducir la contratación de profesores a honorarios para suplir docencia (Anexo 26).

4. Restructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

Para poder estimar ahorros en el ámbito de la docencia se modeló el diferencial que produciría la aplicación del Decreto de Rectoría N° 61, el cual fija nuevos criterios de dedicación mínima.

Una forma de estimar este efecto es considerar los gastos en docencia a honorarios que se registraron en 2023, de acuerdo con la normativa vigente en ese periodo, que establecía una dedicación menor de docencia directa mínima (180 horas anuales), correspondientes a \$4.274.506M.

El cambio establecido en el Decreto de Rectoría N° 61 permitirá hacer ahorros significativos en este ítem, al reducir los requerimientos de docencia a honorarios en el corto plazo.

Con el objeto de determinar el ahorro potencial de esta modificación normativa, se modeló un escenario, basado en la aplicación estricta del Decreto de Rectoría N° 61. Es decir, sin considerar las especificidades disciplinares ni profesionales. La modelación propuesta está sujeta a las siguientes limitaciones:

- i) para el cálculo de las horas requeridas se utilizaron los planes de estudio vigentes a 2023,
- ii) no se consideran asignaturas de arrastre por planes anteriores o repitentes,
- iii) se excluyen de las horas disponibles para docencia a los/as académicos/as en cargos directivos,
- iv) no se consideran requerimientos específicos asociados a las asignaturas, tales como: oferta de optativos, separación de grupos prácticos, prácticas clínicas, actividades terminales, prácticas pedagógicas y otras,
- v) para el cálculo de las horas posibles de cubrir se utilizó la nómina de personal docente a octubre de 2023,
- vi) para la estimación de carga de docencia de postgrado se utilizó información enviada por la Dirección de Estudios de Postgrado (lo que permite descargar docencia de pregrado),
- vii) se consideró un/a profesor/a por asignatura, y
- viii) la docencia cruzada o de servicios no se considera de manera explícita dado que lo que se verifica es el cumplimiento de todas las horas de docencia derivada de planes de estudio.

En función de los anterior, los profesionales de apoyo a la docencia a honorarios desarrollan cursos que no se encuentran disponibles en el personal de planta (académica o adjunta), se fijó una meta de gasto máximo anual en docencia a honorarios de \$2.055.043M para el año 2024, considerando el aumento de dedicación docente de las plantas académica y adjunta.

Cualquier requerimiento adicional relacionado con programas de formación profesional sujeto a acreditación obligatoria serán analizados para su autorización, siempre y cuando la propia macrounidad comprometa un ahorro equivalente.

Complemento de las medidas anteriores será la estandarización del valor máximo a pagar por docencia a honorarios en toda la institución, el que será establecido en \$71.250 de acuerdo con la definición de hora-semana-mes usado por la Universidad²¹.

²¹ El establecimiento de este valor se encuentra definido como medida en el punto 5.5, letra e).

4.1.1. Síntesis

Medida 3	Aumento de la dedicación plantas académica y adjunta
Tipo de impacto	Financiero
Descripción de la acción	Aumentar carga académica de la planta académica y adjunta con el objetivo de reducir gasto en contratación a honorarios, optimizando el gasto en remuneraciones del personal académico
Indicador	Porcentaje de cumplimiento Decreto N° 61/2023 Gasto en sueldos y salarios a honorarios
Definición	<i>Porcentaje de cumplimiento del Decreto N° 61</i> : % docentes que cumplen Decreto N° 61/total docentes <i>Gasto en sueldos y salarios a honorarios</i> : Suma total de sueldos y salarios de docentes a honorarios centralizados en periodo de referencia
Meta	Base: 56% cumplimiento Decreto N° 81/2022 (180 horas pedagógicas anuales en pregrado) en 2023 (Tabla 29) 65% cumplimiento Decreto N° 61/2023 1er semestre de 2024, 80% en 2do semestre 2024, 95% cumplimiento Decreto N° 61/2023 en 1er y 2do 2025 Base: \$4.274.506M gasto en sueldos y salarios a honorarios en 2023 \$2.055.043M gasto en sueldos y salarios a honorarios en 2024; \$2.116.694M gasto en sueldos y salarios a honorarios en 2025
Plazo	Semestral cumplimiento del decreto Sueldos y salarios anual
Principal efecto en EEFF	Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> Gasto por beneficios a los empleados: Sueldos y salarios académicos - honorarios centralizado Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> Pago remuneraciones personal
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 10. Apertura de Proyecciones Financieras
Responsable(a)	Vicerrectoría académica Departamento de Programación y Control docente
Costo de implementación	\$ 0

4.2. Racionalización de la planta académica y planta adjunta

Como parte de este Plan de Recuperación, la Universidad Austral de Chile deberá realizar una importante racionalización de su planta académica y de su planta adjunta.

En un primer nivel, descrito más arriba, ésta corresponde a un aumento de su dedicación docente. En un segundo nivel, a un ajuste de estas a los requerimientos objetivos de docencia e investigación.

4. Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

La distribución del personal académico (a diciembre de 2023), por tipo de planta o actividad, y contrato, se presenta en la Tabla siguiente:

Tabla 30. Distribución del personal académico por tipo de planta y jornada

Personal Académico	Menos de 11 hrs.	11 y menos de 23 hrs.	23 y menos de 39 hrs.	39 y más hrs.	Total Contratos	JCE
Planta Académica	1	118	22	637	778	693
Planta Adjunta	0	85	42	205	332	267
Directivos	0	0	0	22	22	22
Profesionales de Apoyo a la Docencia*	439	148	9	29	625	135
Total	440	351	73	893	1.757	1.117

*Los Profesionales de Apoyo Docente (antes llamada Planta Adjunta a Honorarios) corresponden, principalmente, a profesores a honorarios.

Su desglose por macrounidad es el siguiente:

Tabla 31. Distribución del personal académico por tipo de planta, jornada y macrounidad

Macrounidad	Menos de 11 hrs.	11 y menos de 23 hrs.	23 y menos de 39 hrs.	39 y más hrs.	Total Contratos	JCE
Campus Patagonia	40	23	7	14	84	33,1
Planta Académica		1		4	5	4,5
Planta Adjunta		9	6	9	24	17,3
Profesionales de Apoyo a la Docencia	40	13	1		54	10,3
Directivos				1	1	1,0
Facultad Ciencias de la Ingeniería	23	6	4	119	152	127,7
Planta Académica			1	75	75	75,8
Planta Adjunta		3	3	40	46	43,8
Profesionales de Apoyo a la Docencia	23	3		3	29	7,2
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Arquitectura y Artes	21	17	5	60	103	74,0
Planta Académica		2	5	58	65	62,8
Planta Adjunta		10			10	5,0
Profesionales de Apoyo a la Docencia	21	5		1	27	5,3
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Ciencias	11	5	1	144	161	147,8
Planta Académica		1		125	126	125,3
Planta Adjunta		2	1	17	20	18,6
Profesionales de Apoyo a la Docencia	11	2		1	14	2,9
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias	1	3		31	35	32,3
Planta Académica		1		27	28	27,5
Planta Adjunta				2	2	2,0
Profesionales de Apoyo a la Docencia	1	2		1	4	1,8
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Ciencias Económica y Administrativa	12	5		46	63	49,1
Planta Académica		1		37	38	37,4
Planta Adjunta		1		8	9	8,3
Profesionales de Apoyo a la Docencia	12	3			15	2,5

4. Restructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

Macrounidad	Menos de 11 hrs.	11 y menos de 23 hrs.	23 y menos de 39 hrs.	39 y más hrs.	Total Contratos	JCE
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales	2	1		20	23	20,7
Planta Académica		1		19	20	19,5
Profesionales de Apoyo a la Docencia	2				2	0,2
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	25	4		16	45	19,5
Planta Académica		1		14	15	14,3
Planta Adjunta				1	1	1,0
Profesionales de Apoyo a la Docencia	25	3			28	3,3
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Ciencias Veterinarias	7	5	2	41	55	44,8
Planta Académica		1		37	38	37,5
Planta Adjunta				2	2	2,0
Profesionales de Apoyo a la Docencia	7	4	2	1	14	4,3
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Filosofía y Humanidades	51	35	11	98	195	127,8
Planta Académica		1	1	66	68	67,3
Planta Adjunta		15	10	31	56	45,8
Profesionales de Apoyo a la Docencia	51	19			70	13,8
Directivos				1	1	1,0
Facultad de Medicina	75	223	37	141	476	245,5
Planta Académica	1	104	14	95	214	138,7
Planta Adjunta		45	17	33	95	57,6
Profesionales de Apoyo a la Docencia	74	74	6	12	166	48,2
Directivos				1	1	1,0
Sede Puerto Montt	172	24	6	151	353	182,7
Planta Académica		4	1	79	84	81,3
Planta Adjunta		0	5	61	66	64,8
Profesionales de Apoyo a la Docencia	172	20		10	202	35,7
Directivos				1	1	1,0
Prorectoría				1	1	1,0
Directivos				1	1	1,0
Rectoría				2	2	2,0
Directivos				2	2	2,0
Vicerrectoría Académica				7	7	7,0
Planta Académica				1	1	1,0
Planta Adjunta				1	1	1,0
Directivos				5	5	5,0
Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa				1	1	1,0
Directivos				1	1	1,0
Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística				1	1	1,0
Directivos				1	1	1,0
TOTAL	440	351	72	893	1757	1117

La expansión creciente de las plantas académica y adjunta, y de los profesionales de apoyo docente ha llevado a que, bajo el modelo actual de dictación de asignaturas y de carreras, la Universidad aparezca

4. Restructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

como sobredotada y, por tanto, haya elevado sus costos de personal a un punto en que ya no es posible financiarlos.

La evolución de la dotación institucional de personal entre los años 2016 y 2023 se presenta en la Tabla siguiente:

Tabla 32. Evolución de la dotación de personal docente (número de personas centralizado) por tipo, 2016 - 2023

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Planta Académica	756	727	753	781	814	817	831	778
Planta Adjunta	787	693	585	627	315	321	322	332
Técnicos Académicos	38	32	27	24	21	20	19	17
Directivos	28	29	28	29	29	29	32	22
Investigador	5	31	0	0	4	22	0	0
Profesionales de Apoyo Docente*	0	0	0	0	585	689	642	624
Total	1.614	1.512	1.393	1.461	1.768	1.898	1.846	1.773

* Los Profesionales de Apoyo Docente (antes llamada Planta Adjunta a Honorarios) corresponden, principalmente, a profesores a honorarios y una parte de su crecimiento obedece a una transferencia, en 2020, desde la Planta Adjunta.

Con el propósito de avanzar en la reestructuración de las plantas académica y adjunta, en función de la disponibilidad de caja, se aplicará las siguientes alternativas:

1. Plan de retiro por mutuo acuerdo focalizado por edad.
2. Plan de retiro por mutuo acuerdo por optimización de planta docente (ajuste docente).
3. Desvinculación por la causal de necesidades de la empresa, artículo 161 del Código de Trabajo, reducción de jornada o retiro de mutuo acuerdo por optimización de planta docente (ajuste docente).

En el caso del plan de retiro focalizado por edad, se trata de incentivar específicamente el retiro de las y los profesores que se encuentran en edad de jubilación, a través de una indemnización convencional y de beneficios no indemnizatorios. El beneficio indemnizatorio convencional considera un monto equivalente a la indemnización legal (1 mes por año de servicio hasta 11 meses), más un incentivo correspondiente a 1 mes por cada 3 años adicionales considerando en este último caso para la base de cálculo un límite de 55,81 UF (equivalente a la remuneración de un profesor categoría 4). Si la remuneración es superior a este monto, se considerará hasta ese tope la base mensual establecida por la ley para el cálculo de la indemnización por años de servicio y sobre ese tope un 50% de la misma (porcentaje que podría adecuarse también en consideración a fondos disponibles).

La aplicación de esta modalidad está sujeta a la posibilidad de que un porcentaje del universo de profesores que cumplan el requisito de edad (64 años o más cumplidos el 31 de diciembre de 2023, para la aplicación del plan el 2024, y 64 años cumplidos el 31 de diciembre de 2024, para la aplicación del plan el 2025) no acepten la oferta de retiro de mutuo acuerdo. Para proyectar ese número y estimar de modo más ajustado el menor gasto en remuneraciones y el monto a pagar en indemnizaciones que resultarían de la aplicación de esta modalidad del plan, se puede tomar como referencia el porcentaje de trabajadores que no aceptaron la propuesta de retiro pactado que se formuló en marzo 2023, correspondiente a un 25,3%. Se debe considerar, en todo caso, que el incentivo indemnizatorio del plan de retiro focalizado por criterio de edad fue diseñado de modo de resultar atractivo también para los profesores de más alta categoría académica y

remuneración, quienes en cambio en la versión del año 2023 se veían desincentivados por la aplicación del tope legal de 90 UF en el cálculo de la indemnización convencional entonces ofrecida.

Tabla 33. Porcentaje de no adherencia

Cantidad de trabajadores que cumplían requisitos para retiro	Adhieren a retiro mutuo acuerdo de las partes	No adhirieron a retiro	Porcentaje no adherencia
166	124	42	25,3%

En el caso del retiro focalizado por criterio de edad sólo se considera la hipótesis de aceptación voluntaria y mutuo acuerdo, sin perjuicio de que eventualmente un trabajador que no acepta pudiera quedar comprendido en la aplicación de la segunda modalidad del plan, el de retiro focalizado por optimización, o en la desvinculación por necesidades de la empresa; por consiguiente, no es necesario prever contingencias legales por judicialización.

En el caso de la segunda alternativa, plan de retiro focalizado por optimización de la planta docente, se trata de incentivar el retiro de mutuo acuerdo y la reducción parcial de jornada de profesores que formen parte de unidades que persistan como sobredotadas y/o exhiban resultados deficientes en los análisis de desempeño académico. Esta modalidad prevé un incentivo convencional equivalente a la indemnización legal (1 mes de remuneración por año de servicio, con tope de 11 años) más un incentivo del 15% de ese monto y otros beneficios no indemnizatorios. En el caso de la Planta Académica se considerará la dedicación docente, los resultados de la evaluación docente, los productos del trabajo académico de los últimos 3 años (publicaciones indexadas, libros, capítulos de libros, obras y creaciones artísticas), la adjudicación de proyectos concursables externos en los últimos 3 años, y el compromiso institucional en cargos de gestión en los últimos 3 años.

Respecto de la Planta Adjunta, se considerará su dedicación docente, los resultados de la evaluación docente, productos de docencia (guías docentes, manuales de clase y otros), adjudicación de proyectos docentes en los últimos 3 años y compromiso institucional en cargos de gestión.

Para el caso que el funcionario no acepte la propuesta de retiro (o de reducción de jornada con indemnización proporcional) por mutuo acuerdo se considera su desvinculación por necesidades de la empresa. Dado que la indemnización convencional ofrecida será superior en un 15% a la indemnización legal aplicable en caso de terminación del contrato de trabajo por necesidades de la empresa y que a ella se suman otros beneficios no indemnizatorios, se espera que un alto porcentaje acepte la propuesta.

Para quienes no acepten y sean desvinculados por necesidades de la empresa se deben considerar las contingencias legales que podrían resultar de la judicialización de los despidos. Para estos efectos es posible tomar en cuenta el dato histórico del porcentaje de los casos de despidos por necesidades de la empresa que han sido objeto de judicialización:

Tabla 34. Desvinculaciones 2016 - 2023

Motivo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
159 N°1 Acuerdo de las partes académicos	1	67	38	24	16	25	5	29	7
159 N°1 Acuerdo de las partes no académicos	1	52	20	35	17	36	23	95	8
159 N°2 Renuncia del trabajador	2	20	32	17	14	13	18	22	17
159 N°3 Muerte del trabajador	0	3	2	4	1	5	5	2	1
159 N°4 Vencimiento del plazo	1	2	1	12	1	0	1	0	9
159 N°5 Conclusión del trabajo	0	0	3	0	0	0	0	0	6
160 N°7 Incumplimiento grave	0	5	5	7	12	4	1	5	5
161 N°1 Necesidades de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	35	2
Total	5	149	101	99	61	83	53	188	55

Tabla 35. Porcentaje de demandas

Causal de Despido	2023
161 necesidades de la empresa	35
N° de demandas	5
Porcentaje Demandas	14%

Como muestran las tablas anteriores, solamente en el año 2023 hubo en la Universidad despidos por la causal de necesidades de la empresa. Del número total de ellas (35) solo un 14% (5) fueron objeto de judicialización, a través de demandas en las que se solicitaba la aplicación del 30% de recargo sobre la indemnización por años de servicio, por falta de justificación o improcedencia de la causal y otras pretensiones. En ellas el resultado fue que los casos terminaron en avenimientos o conciliaciones en las que se pagó algo más del 50% de lo demandado inicialmente. A partir de este dato histórico, en un escenario de eventual judicialización de desvinculaciones por necesidades de la empresa durante la aplicación del plan de recuperación, podría definirse una estrategia de litigación que acepte finalizar las causas por avenimiento o conciliación conviniendo un monto de hasta 15% sobre la indemnización legal, que es precisamente lo que prevé como indemnización convencional el plan de retiro focalizado por optimización. De este modo, el costo de las contingencias legales no superaría al de la indemnización convencional y se desincentivaría adicionalmente la litigación.

La tercera alternativa a la que se podría recurrir consiste en aplicar directamente la desvinculación por necesidades de la empresa, dado que la causal del artículo 160 del Código del Trabajo contempla expresamente las necesidades derivadas de la racionalización del establecimiento o servicio. En caso de aplicar directamente la causal se considerarán criterios adicionales, objetivos y transparentes para la comunidad, análogos a los previstos en el plan de retiro focalizado por optimización. Bajo esta hipótesis a la proyección de los costos de indemnización se debe agregar el costo de las contingencias legales, en caso de que los despidos sean judicializados. Esa judicialización se puede desincentivar agregando a la indemnización beneficios no indemnizatorios adicionales. Como se ha explicado antes, el dato histórico del porcentaje de los casos de despidos por necesidades de la empresa que han sido objeto de judicialización corresponde a un 14% y en esos casos terminó pagándose aproximadamente un 50% del 30% demandado de recargo sobre la indemnización legal.

Tabla 36. Indemnizaciones del proceso de racionalización planta académica, adjunta y no académica

Año	Indemnización M\$	Menor Gasto M\$
2024	4.000.000	2.665.967
2025	1.500.000	1.879.265
Total	5.500.000	4.545.232

Nota: el monto incorpora personal académico y no académico

Para efectos de financiar el plan de retiro por acuerdo mutuo focalizado se determinó que éste se desarrollará cada año (2024 y 2025) utilizando como fuente de financiamiento recursos procedentes del Plan Global de Inversiones, nuevos ingresos por cobranzas a terceros, líneas de trabajo bancarias y un modelo de financiamiento rotativo, basado en destinar el ahorro por menores remuneraciones a indemnizaciones. También se considera el traslado de personas de las unidades descentralizadas a entidades externas a la Universidad con presupuesto y administración autónoma, una vez aplicado el análisis descrito en el punto 5.2 (Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas).

En el marco de este proceso de racionalización se construirán criterios adicionales para profundizar la optimización de las plantas académica y adjunta, siempre en el entendido que estos deben ser objetivos y transparentes para la comunidad.

Como complemento de este trabajo, durante el primer semestre de 2024, se encargará a la Unidad de Análisis Institucional un estudio, a fin de determinar óptimos de funcionamiento en relación con: i) jornadas completas equivalentes, ii) número de programas de pregrado impartidos, y iii) número de estudiantes matriculados.

4.2.1. Síntesis

Medida 4	Racionalización de planta académica y adjunta
Tipo de medida	Financiero
Descripción de la acción	Reestructuración de la planta académica y adjunta, para optimizar el uso de recursos y disminuir el gasto en remuneraciones del personal.
Indicador	Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos Ratio estudiante por jornada completa equivalente (JCE)
Definición	<i>Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos</i> : suma de los sueldos y salarios percibidos por la planta académica, adjunta y administrativos en año de referencia. <i>Ratio estudiante por jornada completa equivalente</i> : número de estudiantes por jornada completa equivalente.
Meta	Base : \$75.210.627M gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos en 2023 \$77.021.251M gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos en 2024; \$75.408.285M gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos en 2025. Base : 17,9 estudiante por JCE en 2023. 21 estudiante por JCE en 2024; 22 estudiante por JCE en 2025

4. Restructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

Plazo	Diciembre de cada año
Principal efecto en EEFF	Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> Gasto por beneficios a los empleados: sueldos y salarios Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> Pago remuneraciones personal
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 10. Apertura de Proyecciones Financieras
Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa Vicerrectoría académica Dirección de Personal
Costo de implementación	\$4.000.000M en 2024; \$1.500.000M en 2025 indemnizaciones en la Caja, en Estado de Resultado \$5.500.000M en 2024 (incluye indemnización de planta académica y no académica).

4.3. Optimización y modernización de la planificación docente

La Universidad Austral de Chile se encuentra dictando un alto volumen de asignaturas optativas, producto de las innovaciones curriculares realizadas para la implementación del modelo educativo.

El Modelo Educacional y Enfoque Curricular de la UACH, desarrollado desde el año 2007, se configura a partir de la definición de ciclos formativos (bachillerato, licenciatura y título profesional) y de áreas de formación (general, especialidad, vinculante-profesional y optativa), especificando porcentajes de estas áreas para la configuración de los proyectos curriculares, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 37. Porcentaje de áreas de formación por ciclo

Ciclo/ Área	General	Especialidad	Vinculante- profesional	Optativa
Bachillerato	35%	40%	15%	10%
Licenciatura	10%	50%	25%	15%
Título profesional	Sin porcentaje específico para cada eje			

En el ciclo de título profesional, la distribución de actividades en los distintos ejes se realiza considerando una programación de actividades que permita garantizar a las y los estudiantes competencias específicas atribuidas a una profesión.

Como base de cálculo para la distribución de las actividades se ha utilizado el número de asignaturas impartidas en cada ciclo. Lo que ha llevado a una sobre oferta de determinadas asignaturas, en especial de carácter optativo. Por lo mismo, se requiere formalizar una regla que permita una adecuada interpretación de lo establecido en la estructura declarada como enfoque curricular de la UACH, que garantice el cumplimiento del modelo educativo de manera eficiente y eficaz, debiendo evaluarse alternativas como el cálculo en base a horas de trabajo real del estudiante o SCT de cada ciclo, teniendo como base lo declarado en la Resolución N° 56 del año 2013 de Vicerrectoría Académica.

4. Restructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

Como consecuencia de lo descrito, se han producido dos problemas que tienen efecto directo sobre los costos asociados a estas asignaturas: su profusión y, como consecuencia, el bajo número promedio de estudiantes que las cursan.

En el año 2023 se han dictado un total de 1.261 asignaturas optativas, distribuidas de la siguiente manera cada semestre:

Tabla 38. Asignaturas optativas dictadas en 2023

Total optativos 1 ^{er} semestre 2023	629
Total optativos 2 ^{do} semestre 2023	632
Total optativos 2023	1.261

El mayor problema que se presenta, sin embargo, es que muchas de estas asignaturas son dictadas para un bajo número de estudiantes. A efectos de ilustrar dicha situación y los sobrecostos docentes que ello tiene, se agrupó a las asignaturas en 6 tramos según se muestra a continuación.

Tabla 39. Asignaturas optativas según tramo de estudiantes, 2023

Tramo de estudiantes	Asignaturas optativas		
	Total	Sem. 1	Sem. 2
1 a 10	867	428	439
11 a 20	258	131	127
21 a 30	95	52	43
31 a 40	27	12	15
41 a 50	9	2	7
51 o más	5	4	1
	1261	629	632

En otras palabras, casi el 70% de las asignaturas optativas que se dictan cada semestre tiene entre 1 y 10 estudiantes. Si se considera el tramo siguiente el porcentaje bordea el 90%.

Al analizar el detalle de esta situación por macrounidad, esta expresa las variaciones propias de cada tradición lectiva y planes de estudio. No obstante, ilustra el importante espacio de mejora que existe en este ámbito.

Tabla 40. Asignaturas optativas por macrounidad, según tramo de estudiantes, 2023

Número de estudiantes	Arquitectura y Artes			Ciencias			Ciencias Agrarias y Alimentarias		
	Total	Sem 1	Sem 2	Total	Sem 1	Sem 2	Total	Sem 1	Sem 2
1 a 10	40	20	20	152	90	62	53	25	28
11 a 20	12	8	4	16	9	7	13	7	6
21 a 30	4		4	2	2		5	2	3
31 a 40	2	1	1						
41 a 50				1	1				
51 o más							1	1	
Total optativos	58	29	29	171	102	69	72	35	37
Total estudiantes	465	241	224	659	413	246	568	238	330

4. Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

Número de estudiantes	Ciencias de la Ingeniería			Ciencias Económicas y Administrativas			Ciencias Forestales y Recursos Naturales		
	Total	Sem 1	Sem 2	Total	Sem 1	Sem 2	Total	Sem 1	Sem 2
1 a 10	98	48	50	17	9	8	14	9	5
11 a 20	30	20	10	14	5	9	7	3	4
21 a 30	10	4	6	11	9	2	2	1	1
31 a 40	4	3	1	3	1	2	1		1
41 a 50	3		3	1		1			
51 o más									
Total optativos	145	75	70	46	24	22	24	13	11
Total estudiantes	1509	703	806	506	249	257	158	124	34

Número de estudiantes	Ciencias Jurídicas y Sociales			Ciencias Veterinarias			Filosofía y Humanidades		
	Total	Sem 1	Sem 2	Total	Sem 1	Sem 2	Total	Sem 1	Sem 2
1 a 10	5	4	1	8	4	4	180	85	95
11 a 20	13	6	7	7	3	4	46	25	21
21 a 30	2		2	6	5	1	13	6	7
31 a 40	1		1	4	3	1	4	1	3
41 a 50							1	1	
51 o más				1		1			
Total optativos	21	10	11	26	15	11	244	118	126
Total estudiantes	311	128	183	427	246	181	1176	641	535

Número de estudiantes	Medicina			Sede Puerto Montt			Vicerrectoría Académica		
		Sem 1	Sem 2		Sem 1	Sem 2		Sem 1	Sem 2
1 a 10	20	13	7	183	69	114	97	52	45
11 a 20	13	7	6	79	36	43	8	2	6
21 a 30	14	9	5	24	12	12	2	2	
31 a 40	4	2	2	4	1	3			
41 a 50	2		2	1		1			
51 o más	3	3							
Total optativos	56	34	22	291	118	173	107	56	51
Total estudiantes	915	581	334	1800	839	961	59	31	28

En el primer semestre del 2023 se adoptó un acuerdo respecto de las asignaturas optativas de nivel bachillerato, de no ofertar asignaturas cuando el número de vacantes fuera inferior a 15, pero dificultades en los procedimientos asociados a la programación e inscripción de cursos, no permitieron realizar un control efectivo de este acuerdo, esta situación está siendo subsanada y controlada por parte de la Dirección de Estudios de Pregrado, a fin de asegurar su aplicación y cumplimiento a partir del primer semestre de 2024.

4. Restructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta

A fin de regularizar esta situación, se implementará en el segundo semestre de 2024 una oferta institucional centralizada (aun cuando la dictación se encuentre alojada en las unidades académicas) para el ciclo de bachillerato, que permita una inscripción para todos los estudiantes del campus o sede, realizando una selección de aquellos con más demanda cada año. El control de dicha actividad será realizado por el nuevo Departamento de Planificación y Control de la Docencia.

El mínimo de inscritos se elevará a 35 estudiantes en las asignaturas optativas de nivel bachillerato, a fin de asegurar que las asignaturas sean financieramente sustentables en el marco de cada carrera. Para ello, en primer lugar, se modificará el Decreto de Rectoría N° 28/2023, para subir a 35 el mínimo de inscritos (Anexo 17).

La formación optativa en todos los ciclos (bachillerato, licenciatura y profesional) será abordada, a partir de la programación e implementación de una oferta centralizada, en el segundo semestre de 2024.

Estas modificaciones se inscriben en un proceso de diagnóstico institucional sobre el modelo educativo, que permita diseñar ajustes y estructurar una actualización del modelo en función de los desafíos actuales del sistema universitario y de los contextos laborales, a concretarse en un horizonte de mediano plazo.

A fin de implementar las actividades arriba definidas, se han determinado las siguientes etapas y tareas, destinadas a operacionalizar los puntos contenidos más arriba:

- Depuración del registro de optativos que contemple su caracterización (carga docente, vacantes ofrecidas) y especificación (asignación de ciclo formativo): durante el primer semestre de 2024 se asociará cada una de las asignaturas optativas a un ciclo formativo, situación que actualmente no es así en la base de datos de docencia. Ello implicará una actualización de la información en el sistema administrativo, con propósitos de mayor seguimiento y control. Dicha tarea está a cargo de la Dirección de Estudios de Pregrado, hasta la creación y puesta en funcionamiento del Departamento de Planificación y Control de la Docencia.
- Disminución de la oferta de asignaturas optativas, con medidas adoptadas vigentes:
 - Para optativos de formación general, sólo se ofertan aquellos que ofrezcan al menos 15 inscritos en primer semestre 2024 para avanzar a 35 a partir del segundo semestre de 2024.
 - Sólo se ofertan optativos, independiente del ciclo, que hayan sido impartidos en similar periodo el año anterior y que cuenten con SCT registrados en el sistema administrativo. Excepciones a estas situaciones deben contar con visto bueno de la Dirección de Estudios de Pregrado y sólo se autorizan resguardando disponibilidad de docentes y evitando aumento de oferta por escuela. Debido que el proceso de ajuste de inscripción de asignaturas aún se encuentra en curso, no es posible contar con números exactos del impacto de la aplicación de esta medida en estos momentos, pero de acuerdo con lo ya avanzado se estima una disminución de al menos 180 +/-20 asignaturas optativas en la oferta total de la UACH en primer semestre de 2024.

4.3.1. Síntesis

Medida 5	Optimización y modernización de la planificación docente
Tipo de Impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Disminuir la oferta de asignaturas optativas que se dictan semestralmente a través de un aumento de estudiantes promedio por curso con el objetivo de optimizar el uso de recursos en la institución considerando el modelo educativo UACH.
Indicador	N° de asignaturas optativas
Definición	<i>N° de asignaturas optativas</i> : suma de asignaturas optativas ofertadas en semestre de referencia.
Meta	Base: 629 asignaturas 2do semestre 2023 Meta: 480 +/-20 asignaturas optativas 1er semestre 2024. Meta: 480 +/-20 asignaturas optativas 2do semestre 2024. Meta: 480 +/-20 asignaturas optativas 1er semestre 2025. Meta: 480 +/-20 asignaturas optativas 2do semestre 2025.
Plazo	Inicio de cada semestre
Principal efecto en EEFF	No cuantificable
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE1. Fortalecer la calidad de la formación de pregrado, en función de consolidar el proceso formativo integral y continuo OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Informe semestral del Departamento de Planificación y Control de la Docencia
Responsable(s)	Dirección de Estudios de Pregrado Departamento de Planificación y Control de la Docencia
Costo de implementación	\$ 0.

4.4. Fortalecimiento de la Vicerrectoría Académica

En octubre del año 2023, la Unidad de Análisis Institucional finalizó un estudio titulado “*Diagnóstico de la Gestión de Procesos de la Dirección de Estudios de Pregrado de la Universidad Austral de Chile. Hacia un proyecto de fortalecimiento de la gestión del pregrado para el aseguramiento de la mejora continua*” (Anexo 27). Dicho estudio está alineado con el Objetivo Estratégico N° 2 del Plan Estratégico: Mejorar la gestión de los procesos, la eficiencia en el uso de la infraestructura material y virtual y la capacidad de los sistemas de información para la docencia.

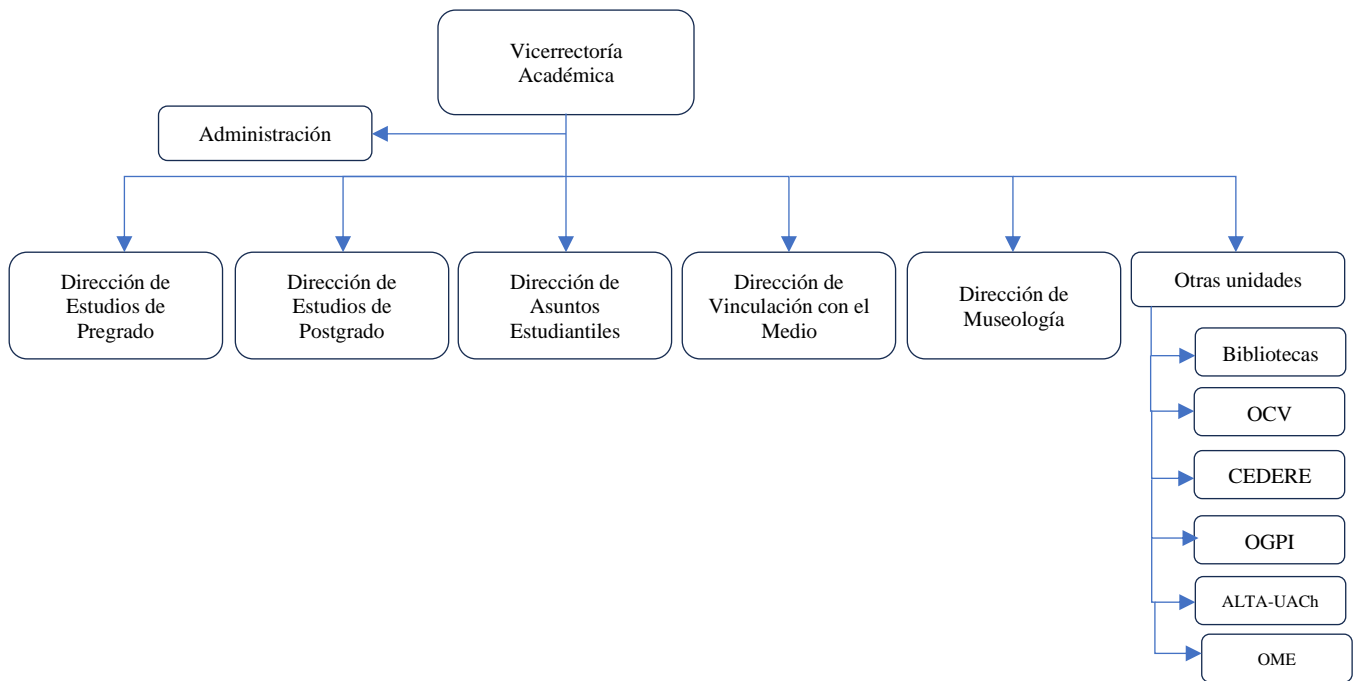
Este estudio realizó un diagnóstico acabado de las fortalezas y debilidades organizacionales de las unidades asociadas a Vicerrectoría Académica (VRA) y, en particular, de la Dirección de Estudios de Pregrado.

De acuerdo a la definición contenida en los Estatutos de la Universidad (Art. 60) que el Vicerrector Académico (VRA) “*es la autoridad encargada de planificar, organizar y gestionar las actividades universitarias en el plano académico. Asimismo, le corresponde coordinar y supervisar la labor de las Facultades*”. Para llevar a cabo todas estas funciones, la VRA se organiza en 5 Direcciones: i) Dirección

de Estudios de Pregrado, ii) Dirección de Estudios de Postgrado, iii) Dirección de Asuntos Estudiantiles, iv) Dirección de Vinculación con el Medio, y v) Dirección Museológica.

Además, existen Unidades de apoyo a la labor académica, que tienen una dependencia administrativa directa de la Vicerrectoría Académica: i) Dirección de Bibliotecas, ii) Centro de Deportes y Recreación (CEDERE), iii) Oficina de Gestión de Proyectos Institucionales (OGPI), iv) Programa ALTA-UACH, v) Orquesta de Cámara de Valdivia (OCV), y v) Oficina de Movilidad Estudiantil (OME).

Figura 2. Estructura actual de la Vicerrectoría Académica (VRA)



La diversidad de funciones que la VRA debe asumir hace urgente reformular y modernizar su estructura, apuntando al fortalecimiento de procesos clave en la gestión académica institucional, cuya desagregación resulta hoy muy complejo coordinar y controlar a nivel central con la estructura actual, especialmente en el nivel de pregrado (la estructura vigente de la Dirección de Estudios de Pregrado fue aprobada por Decreto N° 30 de 2007).

A la parcial obsolescencia de su marco normativo se suman otros resultados del diagnóstico realizado en 2023, como: i) “una cultura institucional que subestima los procesos de gestión académica asociados a la docencia, lo que genera resistencia en el involucramiento de las mejoras de este proceso”, ii) una posible subdotación de personal debido al surgimiento de nuevas funciones, iii) la debilidad en el control de ciertas funciones debido a vacíos o ambigüedades reglamentarias respecto de las funciones de los directores de escuela (por ejemplo, en el control sobre el cumplimiento de los plazos en la asignación de notas) o directores de instituto (sobre la asignación y control de la carga docente), entre otros.

Las debilidades mencionadas hacen ingente avanzar en actualizaciones normativas, como, por ejemplo, del Reglamento de Institutos de la Universidad Austral de Chile (Decreto de Rectoría N° 62/2010), las relativas a las funciones del cargo de Director/a de Estudios de Pregrado, en concordancia con los reglamentos de escuelas de pregrado y reglamento académico estudiantil.

Pero también imponen una reestructuración mayor de la VRA, que apunte a actualizar su marco normativo general, a modernizar su estructura y, especialmente, a fortalecer su capacidad de gestión y control sobre procesos críticos asociados a la gestión del cuerpo académico, programación de la docencia, uso del espacio físico y cumplimiento de las normativas académicas, en general.

Todas debilidades, por lo demás, están vinculadas a aspectos centrales de la gestión académica tratadas en este Plan de Recuperación y que explican, en parte importante, ciertas deficiencias en el control, ya mencionadas.

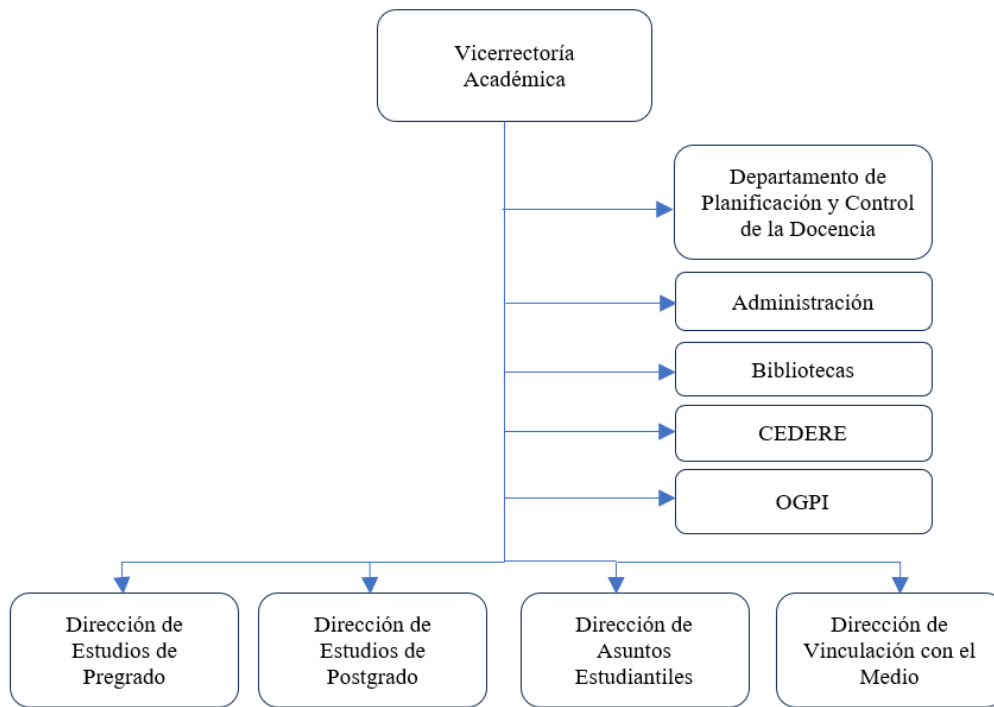
El fortalecimiento de la VRA debe, entonces, abordar tres aspectos centrales de sus funciones y estructura: i) aquellos que dicen relación con el fortalecimiento del apoyo, gestión y control de la actividad académico-docente, ii) la mejor articulación de unidades dependientes de la VRA que desarrollan funciones secundarias o complementarias a la actividad propiamente académicas y lectivas, y iii) aumento de la dotación de dependencia directa de la VRA.

- Fortalecimiento del apoyo, gestión y control de la actividad académico docente: este punto refiere a la generación de condiciones internas para priorizar el trabajo de la VRA sobre dicha función. Este punto considera los siguientes aspectos:
 - Creación del Departamento de Planificación y Control de la Docencia, cuyas funciones serán la coordinación, seguimiento y control de la docencia programada y realizada por las macrounidades, así como la generación de reportes de cumplimiento para las instancias internas y externas. Este Departamento contará con una Jefatura y al menos un/a analista, además del apoyo de la Unidad de Análisis Institucional, y su dependencia será directa de la VRA (Anexo 28).
 - Reorganización del Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular (DACIC). El fortalecimiento de este Departamento se abordará en sus dos áreas centrales: i) área de desarrollo curricular, a fin de avanzar en los aspectos curriculares definidos como deficitarios en el presente plan y dar respuesta a los requerimientos de adecuación curricular existentes, y ii) área de desarrollo docente, destinada a entregar mejores herramientas pedagógicas a los docentes. El nuevo nombre propuesto para esta unidad es Departamento de Desarrollo Curricular y Docente.
- Reorganización de unidades secundarias o complementarias a la actividad académica o lectiva: tres unidades (Bibliotecas, CEDERE y OGPI) continuarán con una dependencia directa de la VRA, dada la naturaleza de las funciones que cumplen, pero otras tres (OCV, ALTA UACH y OME), serán integradas a las unidades ya existentes de acuerdo con una propuesta que será presentada al Consejo Académico durante el primer semestre del 2024. Lo anterior, considera que la Orquesta de Cámara Valdivia y ALTA UACH pasarán a depender de la Dirección de Vinculación con el Medio. La Oficina de Movilidad Estudiantil, en tanto, se integrará a la Unidad de Relaciones Internacionales (URRI) y se estudiará la dependencia más pertinente para la Dirección Museológica.

- Aumento de la dotación de personal de apoyo a la gestión de la VRA: actualmente la unidad cuenta con 4 jornadas, tres de las cuales no son profesionales, sino más bien administrativas. Se propone aumentar la dotación de dependencia directa en dos profesionales, cuya dedicación principal, durante la ejecución del Plan de Recuperación será el apoyo directo a las funciones de la VRA, con especial énfasis en la actualización de la normativa general del área, cuya desactualización dificulta una serie de tareas, ya mencionadas. Dicha dotación se proveerá en parte a partir de reubicación de otros profesionales, a fin de incurrir en la menor cantidad de nuevos costos de personal.

En la nueva propuesta, la VRA quedaría estructurada, entonces, de la siguiente manera:

Figura 3. Estructura propuesta de la Vicerrectoría Académica



4.4.1. Síntesis

Medida 6	Fortalecimiento de la Vicerrectoría Académica
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Fortalecer los procesos clave de la gestión académica institucional a través de reformular y modernizar la estructura de la Vicerrectoría Académica para facilitar los procesos de control y coordinación.
Indicador	Departamento de Planificación y Control de la Docencia Departamento de Desarrollo Curricular y Docente
Definición	<i>Departamento de Planificación y Control de la Docencia:</i> aprobación, por los cuerpos colegiados, la creación del departamento. <i>Departamento de Desarrollo Curricular y Docente:</i> aprobación, por la Vicerrectoría Académica, la reorganización de DACIC al Departamento de Desarrollo Curricular y Docente.
Meta	Base: sin unidad Creación del Departamento de Planificación y Control de la Docencia en abril 2024 Base: DACIC Creación del Departamento de Desarrollo Curricular en julio 2024
Plazo	Departamentos primer semestre de 2024
Principal efecto en EEFF	No cuantificables
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE2. Mejorar la gestión de los procesos, la eficiencia en el uso de infraestructura material y virtual de la capacidad de los sistemas de información para la docencia.
Evidencia	Anexo 27. Diagnóstico de Gestión de la Dirección de Estudios de Pregrado
Responsable(s)	Vicerrectoría Académica
Costo de implementación	\$84.674.432 anual (Monto consolidado en cuenta sueldos y salarios desde abril 2024).

5. Restructuración administrativa de la Institución

5.1. Modelo de análisis de la estructura académica y administrativa institucional

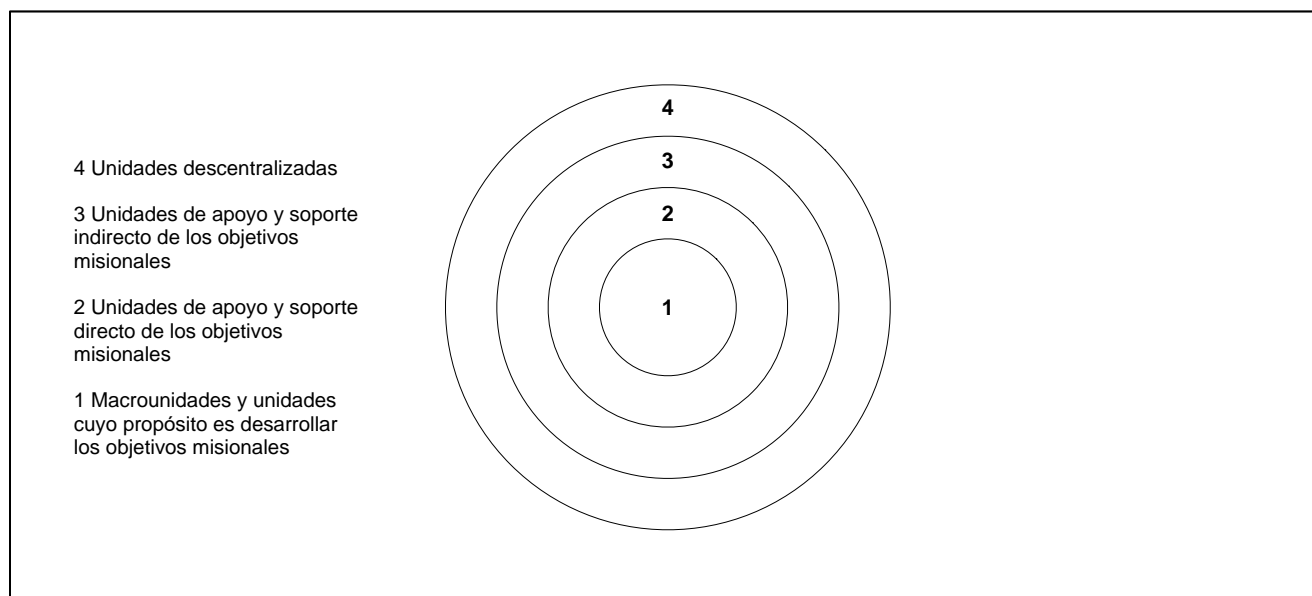
Con el objeto de abordar el análisis y determinar los alcances de la reorganización de la estructura académica y administrativa de la UACH, cautelando la calidad y productividad académica, se formuló un modelo basado en círculos concéntricos. Éste permite, por una parte, diferenciar funciones y estructuras y, por otra, dar un tratamiento particular a cada uno de dichos círculos. Este análisis será abordado principalmente por la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa (VGEA).

El núcleo lo constituyen sus objetivos misionales definidos estatutariamente como:

- a) *“Desarrollar la investigación científica y humanística, y promover el avance de la tecnología y la creación artística que contribuyan a la solución de problemas y requerimientos del ser humano, de la sociedad y del entorno.*
- b) *Transmitir el saber a través de la docencia de pre y postgrado y de otras actividades que conduzcan a la formación de profesionales y académicos, en un marco de respeto por los derechos fundamentales y los valores socialmente compartidos.*
- c) *Interactuar con la comunidad a través de programas de extensión, capacitación, transferencia tecnológica y de servicios que contribuyan a su desarrollo cultural y a la vinculación de la Universidad con el sector productivo.”*

En otras palabras, todas las macrounidades y unidades cuyo propósito es realizar procesos formativos, llevar a cabo investigación y desarrollar el vínculo con la comunidad.

El primer círculo lo constituyen las unidades de apoyo y soporte directo de los objetivos misionales, el siguiente las unidades de apoyo y soporte indirecto y, el último, las unidades descentralizadas. Esquemáticamente ello es presentado en la figura siguiente:

Figura 4. Modelo de análisis de la estructura académica y administrativa institucional

5.2. Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas

La Universidad Austral de Chile cuenta con alrededor de 90 unidades descentralizadas. De acuerdo con la normativa actualmente vigente, corresponden a unidades académicas que por razones de interés institucional concentran recursos humanos y materiales para gestionar o prestar servicios especializados en aspectos de investigación, extensión y docencia, ya sea a unidades de la Universidad o a terceros que los demanden. Están adscritos a una o más macrounidades, debiendo establecerse la autonomía de gestión y descentralización administrativa y económica que las circunstancias u oportunidades hagan aconsejable, de acuerdo con los regímenes o procedimientos que se utilizan en la Universidad para estos efectos (Anexo 29).

La normativa que crea estas unidades data de 2006 y dado que estas han experimentado un importante crecimiento en número y diversidad en la medida que la institución ha ganado en complejidad, ha quedado desactualizada.

Las razones de la insuficiencia de la normativa de 2006 tienen que ver con la evolución y diversificación de dichas unidades, en la medida que la Universidad se fue complejizando y expandiendo sus funciones. En la reglamentación vigente, estas unidades son definidas genéricamente como “unidades académicas” y reciben la denominación común de “Centro”. No obstante, éstas han sido creadas con una diversidad de propósitos que ya no permiten darles un tratamiento homogéneo, sino que se requiere generar nuevas categorías normativas que recojan exhaustivamente dicha diversidad y enmarquen eventuales futuras nuevas fundaciones. Esto no sólo permitirá redefinir los criterios de funcionamiento, sino también los de evaluación de dichas unidades.

Con el tiempo muchas de estas unidades, además, han sufrido transformaciones que ameritan un análisis de pertinencia o una eventual restructuración, más aún en un contexto de crisis como el que vive la Universidad.

Con este propósito se les agrupó preliminarmente en cuatro categorías, de acuerdo con los propósitos para los cuales fueron concebidas o fueron asumiendo:

- Unidades con propósitos de autofinanciamiento
- Unidades sin propósitos de autofinanciamiento, pero que refuerzan la presencia y vocación pública de la Universidad
- Unidades sin propósitos de autofinanciamiento, pero con productividad científica o actividad docente relevante
- Otras unidades

El resultado preliminar de dicha categorización es el que se presenta en la Tabla siguiente, organizadas por tipo de Unidad y dependencia:

Tabla 41. Unidades descentralizadas según clasificación

Categoría	Nº	Nombre	Dependencia
Unidades con propósitos de autofinanciamiento (1)	1	Preuniversitario Campus Patagonia	Campus Patagonia
	2	Centro Experimental Forestal	Facultad Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	3	Vivero Bosques del Sur	Facultad Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	4	Servicio de Laboratorio Nutrición y suelos Forestales	Facultad Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	5	Laboratorio de Alimentos y Agua	Facultad Ciencias Veterinarias
	6	Servicio de Análisis Laboratorio Biotecnología	Facultad Ciencias Veterinarias
	7	VIGIA-Laboral	Facultad Ciencias Veterinarias
	8	Servicio Análisis Enfermedades Infecciosas	Facultad Ciencias Veterinarias
	9	Hospital Veterinario	Facultad Ciencias Veterinarias
	10	Cabañas Villa Naval	Facultad Ciencias de la Ingeniería
	11	Cabañas Pumantú	Facultad Ciencias de la Ingeniería
	12	Canal de Ensayos Hidrodinámicos	Facultad Ciencias de la Ingeniería
	13	Operación Laboratorio CIVILAB	Facultad Ciencias de la Ingeniería
	14	Proyecto Certificación de Calidad (CIVA)	Facultad Ciencias de la Ingeniería
	15	Preuniversitario	Facultad de Ciencias
	16	Planta Piloto CTL	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	17	Tablas de composición de los alimentos - IPA	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	18	Análisis de Suelo a Terceros	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	19	Laboratorio de Alimentos	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	20	Laboratorio de Análisis Instrumental	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	21	Laboratorio Servicios Referencia Microbiología	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	22	Centro de Educación Continua	Facultad de Filosofía y Humanidades
	23	Laboratorio Clínico - UACH (LABOCLIN)	Facultad de Medicina
	24	Laboratorio de Diagnóstico de COVID-19	Facultad de Medicina

6. Fortalecimiento de la gestión financiera y patrimonial

Categoría	N°	Nombre	Dependencia
	25	Austral – OMICS	Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística
	26	Austral Incuba	Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística
	27	Unidad de Microscopía Electrónica	Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística
	28	Villa Vista Alegre	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
	29	Laboratorio de Impacto Ambiental (CERAM)	Sede Puerto Montt

Categoría	N°	Nombre	Dependencia
Unidades sin propósitos de autofinanciamiento, pero que refuerzan la presencia y vocación pública de la UACH (2)	1	Cine Club	Dirección de Vinculación con el Medio
	2	Ediciones UACH	Dirección de Vinculación con el Medio
	3	Radio UACH	Dirección de Vinculación con el Medio
	4	Centro Estudios Regionales	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
	5	Laboratorio Parasitología	Facultad de Medicina
	6	Taller rehabilitación pacientes psiquiátricos	Facultad de Medicina
	7	Dirección de Museología	Vicerrectoría Académica
	8	Orquesta de Cámara de Valdivia	Vicerrectoría Académica
	9	Clínica de Atención Psicológica	Sede Puerto Montt
	10	Centro de Salud la Colina	Sede Puerto Montt

Categoría	N°	Nombre	Dependencia
Unidades sin propósitos de autofinanciamiento, pero con productividad científica o actividad docente relevante (3)	1	Trapananda	Campus Patagonia
	2	Conservatorio de Música	Facultad de Arquitectura y Artes
	3	Estación Experimental Quemipillen	Facultad de Ciencias
	4	Laboratorio de Cultivo de Tejidos	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	5	Laboratorio de Entomología	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	6	Laboratorio de Fitopatología	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	7	Laboratorio de Fitoquímica	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	8	Laboratorio de Nematología	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	9	Laboratorio de Semillas	Facultad de Ciencias Agrarias y Alimentarias
	10	Laboratorio Biocombustible Sólido de la Madera	Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	11	Laboratorio de Conversión Mecánica de la Madera	Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	12	Laboratorio de Física (de Suelos)	Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	13	Laboratorio de Geomática	Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	14	Laboratorio de Hidrología	Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales

	15	Laboratorio de Salud de Bosques	Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales
	16	Centro Universitario de Rehabilitación	Facultad de Medicina
	17	Clínica Atención Psicológica	Facultad de Medicina
	18	Clínica Odontológica	Facultad de Medicina
	19	Convenio Hematología	Facultad de Medicina
	20	Ingresos Identificación - Dr. Patricio Torres	Facultad de Medicina
	21	Laboratorio Biotecnología Médica	Facultad de Medicina
	22	Laboratorio de Parasitología	Facultad de Medicina
	23	Unidad de Nefrología	Facultad de Medicina
	24	Estación Experimental Agropecuaria Austral	Vicerrectoría Académica
	25	Centro de Investigación de Humedales Río Cruces	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
	26	Centro Experimental Inseminación Artificial	Facultad Ciencias Veterinarias

Categoría	Nº	Nombre	Dependencia
Otras unidades (4)	1	Casa de Investigadores y Postgrado	Dirección de estudios de Postgrado
	2	Jardín Infantil Aníbal Pinto	Dirección de Personal
	3	Servicio Médico del Personal	Dirección de Personal
	4	Laboratorio Marcadores Moleculares ADN	Facultad de Ciencias Veterinarias
	5	Laboratorio Cromatográfico	Facultad de Ciencias Veterinarias
	6	Consultorías ICT	Facultad de Ciencias
	7	Desarrollo Ingeniería Apícolas	Facultad de Ciencias
	8	DGA Rancho	Facultad de Ciencias
	9	Ecología de Poblaciones	Facultad de Ciencias
	10	Humedales	Facultad de Ciencias
	11	Humedales Río Cruces	Facultad de Ciencias
	12	Laboratorio Analítica y Elementos de Traza	Facultad de Ciencias
	13	Laboratorio de Bacteriología General	Facultad de Ciencias
	14	Laboratorio de Biología Molecular Aplicada	Facultad de Ciencias
	15	Laboratorio de Micología	Facultad de Ciencias
	16	Limnología Aplicada	Facultad de Ciencias
	17	Microscopía Confocal	Facultad de Ciencias
	18	Servicios Claudio Bravo	Facultad de Ciencias
	19	Laboratorio Clínico Ciencias de la Salud	Facultad de Medicina
	20	Hogares Estudiantiles	Fundación Leiva Mella - DAE
	21	Aula Magna	Vicerrectoría Académica
	22	Centro Estudios Ambientales CEAM	Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística
	23	Centro Clínico Comunitario UACH	Sede Puerto Montt

El análisis de las unidades descentralizadas se inició por el grupo 1, es decir, aquel que tiene propósitos de autofinanciamiento, dado que el criterio principal de evaluación es más claro y, por tanto, facilita la toma de decisiones. Este análisis se ha estructurado en un documento titulado “Reorganización de unidades periféricas o centros de la UACH” el cual establece la estrategia de abordaje de este tema (Anexo 30).

En la primera etapa del trabajo (análisis de datos) se definió una metodología de análisis basado en determinar el estado de resultados para los años 2022 y 2023 (hasta cierre septiembre) de cada una de ellas, lo que permitió identificar la totalidad de los ingresos y gastos, desvinculados de la Unidad en que

se anida. Además de ello, considera el costo de administración centralizado, lo que permite determinar que la unidad efectivamente se autofinancie y no tenga costos hundidos asumidos institucionalmente.

Terminada la etapa de análisis de datos, este arrojó un conjunto de conclusiones respecto de su gestión, que refuerza la idea de que, más allá de la obsolescencia del marco normativo, requiere un ajuste en el modo de cómo son gestionadas.

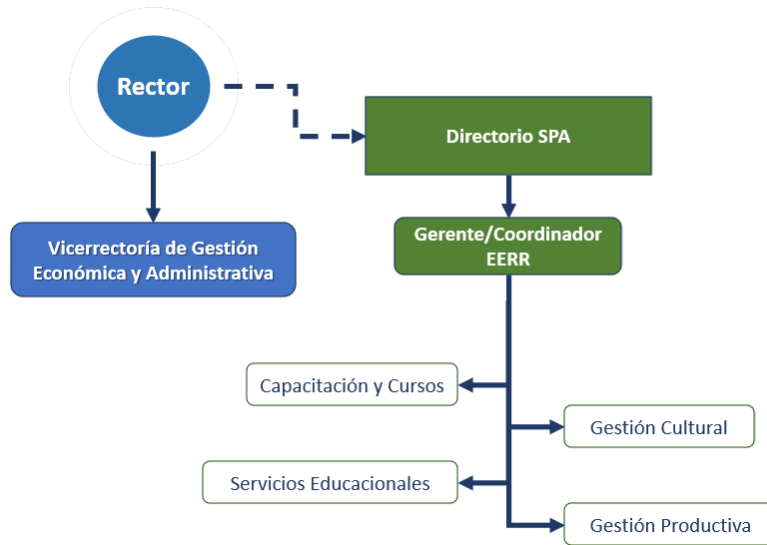
Algunas de las principales conclusiones son que: i) ciertas unidades, al no tener una adscripción diferenciada de su personal, han contribuido a acrecentar el costo asociado a beneficios de los empleados, los que deben ser ajustados a la realidad actual de la institución, ii) ciertas unidades definidas como autofinanciadas no están cumpliendo dicha premisa y sus gastos se están solventando con transferencias internas, acrecentando los gastos de operación, iii) se aprecian ciertas deficiencias en la contabilidad, provocada por el insuficiente registro de los movimiento de compras y ventas internas entre unidades (Notas de cargo interno), lo que afecta la revisión de la operación de cada una.

Respecto de este último punto, es posible ilustrar los volúmenes de recursos involucrados y que requieren de un tratamiento en su gestión:

Tabla 42. Movimientos de traspasos y notas de cargo interno (NCI)

Movimientos de Traspasos y NCI	2022	2023
Unidades con propósitos de autofinanciamiento (1)	490.527.149	460.702.688
Unidades sin propósitos de autofinanciamiento, pero que refuerzan la presencia y vocación pública de la UACH (2)	438.438.909	170.008.508
Unidades sin propósitos de autofinanciamiento, pero con productividad científica o actividad docente relevante (3)	112.034.261	134.155.191
Otras unidades (4)	148.730.295	51.084.894
Total general	1.189.730.614	815.951.281

Actualmente se está en la fase de propuesta, que incluye definir nuevas estructuras internas, una administración de Empresas Relacionadas (Anexo 30), que administre, controle, guíe y haga seguimiento del funcionamiento de las actividades relacionadas. Una propuesta preliminar de estructura considera el siguiente modelo:

Figura 5. Nueva estructura unidades descentralizadas

En paralelo a ello, producto del levantamiento realizado, se trabaja en la decisión de cierre y/o fusión de Centros que como resultado del análisis precedente resultan deficitarios. Dicha tarea está (y continuará) siendo abordada por la VGEA, de acuerdo con los resultados de los análisis financieros descritos precedentemente y constituirá la base de la estrategia que definirá la continuidad de sus operaciones.

Dicha estrategia considera cinco puntos de evaluación: i) optimización de recursos, ii) mejora de eficiencia operativa, iii) alineación con los objetivos misionales y estratégicos, iv) restructuración de planta administrativa y de gestión, v) creación de oportunidades de negocios para la Corporación, y vi) mejora de la coordinación y comunicación.

Durante el año 2024 se analizará la totalidad de las Unidades Descentralizadas (no sólo aquellas con fines de autofinanciamiento) y se les someterá tanto a un juicio de pertinencia (respecto de las funciones misionales de la Universidad) como de viabilidad financiera.

Como parte de este trabajo se regularizará la situación de estas unidades a partir del segundo semestre del año 2024.

5.2.1. Síntesis

Medida 7	<i>Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas</i>
Tipo de Impacto	Control administrativo Financiero
Descripción de la acción	Reestructuración de las unidades descentralizadas con el objetivo de optimizar el uso de recursos financieros considerando los propósitos por los cuales fueron creadas.
Indicador	N° unidades descentralizadas cerradas o antecedentes que respalden la creación de estas Ahorro neto
Definición	<i>N° unidades descentralizadas cerradas o antecedentes que respalden la creación de estas</i> : suma total de unidades que se cierran o tienen rut propio en año de referencia. <i>Ahorro neto</i> : diferencia entre ingresos y gastos generados por las unidades descentralizadas en año de referencia.
Meta	Base: 0 unidades descentralizadas cerradas o antecedentes que respalden la creación de estas en 2023 12 unidades descentralizadas cerradas o antecedentes que respalden la creación de estas en 2024 Base: 0 ahorro neto en 2023 \$679.289M ahorro neto en 2024; \$277.403M ahorro neto en 2024
Plazo	Enero de cada año
Principal efecto en EEFF	Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> EBITDA (el ahorro neto dado movimientos en cuenta de ingresos de actividades ordinarias, materias primas y consumibles y gasto por beneficios a empleados, ver tabla 9)
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 10. Apertura de Proyecciones Financieras
Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
Costo de implementación	Presupuesto operacional, regulado en el presupuesto de la Institución.

5.3. Rebaja voluntaria directivos superiores (2024-2025)

Junto con la medida ya vigente de mantener, hasta 2025, en su valor nominal desde el año 2020 las remuneraciones de los directivos superiores (Anexo 3), se suma la reducción voluntaria de remuneraciones de directivos superiores y todo aquel que quiera adherir a la medida. Si bien esta medida no tiene efecto financiero mayor, es la forma cómo la Dirección Superior se suma a la solución del problema desde una perspectiva más personal. En la Dirección de Personal se encuentra disponible el anexo de contrato respectivo, para todos quienes quieran aportar con esta medida (Anexo 31).

5.4. Postergación del bono anual extraordinario (13^{er} sueldo)

En el año 2001, por Decreto N° 30, correspondiente a Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Universidad Austral de Chile para el año 2001, la institución estableció el pago de un “*Bono Extraordinario Anual para Académicos, Técnicos Académicos y Directivos*” y de un bono equivalente para funcionarios no académicos.

En su origen, dicho Bono Extraordinario para Académicos, Técnicos Académicos y Directivos tuvo por propósito cerrar la brecha salarial que se había detectado con otras universidades regionales, y correspondería a un 30% de la renta pagada en el mes de diciembre de 2002. Para el estamento no académico, dicho bono fue establecido en un 10% de la renta respectiva.

En el año 2002 se aumentó a 60% para el personal Académico y a 40% para el no Académico. En el año 2003, dicho Bono Anual Extraordinario se estableció en un 70% y 50%, respectivamente, y se hizo extensible al personal no académico no sindicalizado. En el caso del personal Académico, Técnicos Académicos y Directivos, se estableció un criterio de exclusividad. Es decir, sólo tendrían derecho al Bono Extraordinario quienes no prestaran servicios remunerados a otras instituciones de educación superior, salvo en aquellas con las que existieran convenios institucionales que explícitamente lo contemplaran. Además, se excluyó del Bono Anual Extraordinario al personal directivo que ocupara los cargos de Rector, Vicerrector, Secretario General, Directores de la Vicerrectoría de Finanzas Apoyo Administrativo, así como también de quien esté en el cargo de Director del Centro Informático.

En el año 2004, el Bono Anual Extraordinario se estableció en un 100% para el personal académico, salvo en el caso de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en que se fijó en un 80%, aduciendo que la modalidad de cálculo podría afectar aspectos específicos de la realidad salarial de dicha Facultad. Para el personal no académico, el Bono fue establecido en un 60% del sueldo de diciembre anterior y se hizo extensible al personal de jefaturas y profesionales no sujetos a convenios y con financiamiento central.

En el año 2005 el Bono Anual Extraordinario se aumentó en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales a un 90% y al personal no académico a un 100%, haciéndose extensible al personal no sindicalizado. Finalmente, en el año 2006 el Bono se extendió también a un 100% en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, pero – a fin de no afectar los derechos laborales correspondientes – su cálculo se hizo sobre el 100% de la remuneración total y no sólo sobre el sueldo base.

Con este aumento a un 100% en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en 2006 dicho Bono Extraordinario anual adquirió un carácter universal.

Si bien este beneficio parece adecuado se han producido dos cambios relevantes desde que se generó. En primer lugar, de acuerdo con los análisis realizados hoy ya no es claro que la Universidad Austral de Chile tenga, en el ámbito académico, una brecha salarial relevante con otras universidades regionales chilenas. En segundo lugar, el pago de este bono ha generado una presión creciente sobre las finanzas institucionales que ha obligado, desde el 2018, a contraer créditos para financiarlo.

En un contexto de crisis financiera como el que actualmente se está viviendo, el pago de dicho bono resulta inviable dados los montos que éste alcanza. Por lo mismo, la Vicerrectoría de Gestión Económica y

Administrativa en conjunto con la Vicerrectoría Académica han sostenido reuniones en los últimos meses para revisar los contratos colectivos y llegar a un acuerdo que permita alivianar la carga financiera de la Universidad, particularmente para los años 2024 y 2025.

El día 26 de diciembre de 2023, la Universidad Austral de Chile logró un acuerdo con el Sindicato Nacional N°1 de Trabajadores, que permite la postergación del pago del Bono Anual Extraordinario correspondiente a los años 2024 y 2025, para el año 2026, para todos los trabajadores que tienen una remuneración bruta sobre un \$1.200.000, la modalidad será en cuotas (9) entre abril y diciembre de dicho año (Anexo 32). Para las personas que perciben remuneraciones bajo la cifra, el bono fue pagado íntegramente en el mes de enero del presente año.

Con el Sindicato de Docentes UACH, por lo pronto, no se ha alcanzado acuerdo respecto del pago del Bono Anual Extraordinario del año 2024 y 2025, encontrándose la Institución en la imposibilidad de cumplir con el compromiso en las fechas correspondientes. No obstante, la SES solicitó incorporar en los flujos la exigencia del pago, de esta forma el flujo de caja que se presenta en el punto 2.4, considera el pago íntegro del bono, tanto para docentes como a funcionarios adscritos al Sindicato N°1 de trabajadores, la razón de esto, radica en el acuerdo con este último Sindicato que establece que cualquier arreglo, acuerdo o decisión institucional respecto del SINDOC se debe aplicar también al Sindicato N°1 de Trabajadores.

Desde noviembre 2023 y a la fecha se sostiene negociaciones con el Sindicato de Docentes para alcanzar un acuerdo que permita la postergación del pago del bono anual extraordinario del año 2024 y 2025 para el año 2026 en condiciones similares al Sindicato N° 1, con la variante de incorporar más alternativas de pago, las que corresponden a i) pagar en 10 cuotas a partir de marzo a diciembre del 2026, ii) incorporar dichos bonos al Fondo de Ahorro de los Académicos para retirar según el reglamento de ese Fondo, iii) convertir en U.F. y postergar su pago para el retiro o desvinculación de la Universidad por cualquier causal sin confundir con indemnización y, iv) por último, valorizar en días de vacaciones dichos bonos para que el académico en común acuerdo con su jefatura académica pueda hacer uso de ellas cuando lo estime conveniente. En los últimos días, particularmente el día 01 de abril, el SINDOC realizó votación para consultar si la asamblea está de acuerdo en negociar la fecha y forma de pago del bono anual extraordinario de los años 2024 y 2025, obteniendo un resultado positivo, es decir, la asamblea acordó negociar el pago del bono de estos dos años, proceso que está en desarrollo y que se han agendado reuniones a partir del día 02 de abril para consensuar con la directiva la postergación y fechas de pago de estos bonos. Este acuerdo podría generar cambios significativos en el flujo de caja presentado en el punto 2.4.

De alcanzarse un acuerdo (escenario potencial 2, ver Anexo 33) los ahorros posibles de alcanzarse se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 43. Ahorros potenciales bono anual extraordinario (M\$)

2024			
Sindicato	Académicos	No Académicos	Total
No Sindicalizados	855.918	351.060	1.206.979
Sindicalizados Nac Trabaj. N°1	-	539.080	539.080
Sindicato Docentes	1.996.493	-	1.996.493
Total	2.852.412	890.140	3.742.552

2025			
Sindicato	Académicos	No Académicos	Total general
No Sindicalizados	886.732	363.699	1.250.431
Sindicalizados Nac Trabaj. N°1	-	558.488	558.487
Sindicato Docentes	2.068.367	-	2.068.367
Total general	2.955.099	922.185	3.877.284

5.4.1. Síntesis

Medida 8	<i>Postergación del bono anual extraordinario (13er sueldo) – escenario potencial 2 (Anexo 33)</i>
Tipo de Impacto	Financiero
Descripción de la acción	Negociar con los sindicatos y trabajadores no sindicalizados, la postergación del bono anual extraordinario durante 2024 y 2025, para acotar el flujo de gasto durante dichos años
Indicador	Ahorro en gasto en remuneraciones personal no académico Ahorro en gasto en remuneraciones personal académico
Definición	<i>Ahorro en gasto en remuneraciones personal no académico</i> : suma bono anual extraordinario del personal no académico postergado en año de referencia <i>Ahorro en gasto en remuneraciones personal académico</i> : suma bono anual extraordinario del personal académico postergado en año de referencia
Meta	Base: no aplica en 2023 \$890.140M ahorro en gasto en remuneraciones personal no académico 2024; \$922.185M ahorro en gasto en remuneraciones personal no académico 2025 Base: no aplica en 2023 \$2.852.412M ahorro en gasto en remuneraciones personal académico 2024; \$2.955.099M ahorro en gasto en remuneraciones personal académico 2025
Plazo	Enero de cada año
Principal efecto en EEFF	Flujo de Caja • Pago remuneraciones personal
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 32. Anexo Contrato Colectivo Sindicato N°1 2022 – 2025

Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa Dirección de Personal
Costo de implementación	\$ 0

5.5. Disminución de asignaciones salariales extraordinarias

La Universidad Austral de Chile dispone de una serie de asignaciones salariales complementarias a la renta que obedecen a distintos criterios derivados de su política de Recursos Humanos y las diversas negociaciones colectivas que la Universidad ha tenido.

Estas asignaciones se encuentran reguladas y estandarizadas por la vía de decretos anuales de presupuesto, que establecen los beneficiarios por tipo de responsabilidad o cargo y monto de la asignación.

Dichas asignaciones, se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 44. Asignaciones salariales reguladas por contrato colectivo o normativa interna

Concepto	Origen
Asignación Antigüedad	Contrato Colectivo
Asignación Turnos de Emergencia I	Contrato Colectivo
Asignación Cargo Académico %	Decreto de Ingresos y Gastos
Asignación Cargo no Académico %	Normativa Interna
Asignación de Colación	Proyecto
Asignación de Zona	1 caso
Asignación Desgaste de Herramientas	Contrato Colectivo
Asignación de Doctorado	Contrato Colectivo
Asignación fija de Cargo Académico	Decreto de Ingresos y Gastos
Asignación Profesional	1 caso
Asignación Puerto Montt	Contrato Colectivo
Asignación Renta Mínima	Contrato Colectivo
Asignación Universitaria	Normativa Interna
Bono Asignación Magíster	Contrato Colectivo
Movilización	Contrato Colectivo
Pérdida Caja	Contrato Colectivo
Otras asignaciones normadas	Normativa Interna
Asignación Compensatoria	Normativa Interna
Asignación Complementaria	Normativa Interna
Asignación Especial Total	Normativa Interna
Asignación fija por Cargo no Académico	Normativa Interna
Asignación Responsabilidad	Normativa Interna
Incentivo	Normativa Interna

Dichas asignaciones comenzaron a ser analizadas a fines de 2023 y se determinó que requieren de una normalización, a fin de – cuando proceda – homologarlas a las asignaciones establecidas por la normativa interna o eliminarlas, cuando ellas no procedan. Esto, evidentemente, en el marco del respeto de la normativa laboral y el resguardo de la adecuada situación laboral de quienes las poseen.

En virtud de lo anterior, durante el año 2024 la UACH hará una revisión general para definir su adecuación al desarrollo organizacional actual de la institución, y para garantizar su estandarización en todas las

unidades. Paralelamente, en las negociaciones colectivas con los sindicatos (de docentes en 2024 y de trabajadores en 2025) se trabajará en readecuar estas asignaciones.

Desde mediados de marzo del presente año, además, se está realizando una campaña invitando a quienes perciben algún tipo de asignación a firmar un anexo de contrato donde se acuerda una rebaja voluntaria.

Con el objeto de dimensionar las posibles implicancias jurídicas de la implementación de esta medida, se solicitó un informe en derecho que revisa en detalle las condicionantes de tres elementos: i) el “Bono Anual Extraordinario” (conocido como décimo tercer sueldo), ii) el “Plan de Retiro por Acuerdo Mutuo Focalizado” y iii) las “Asignaciones de Responsabilidad”. Dicho informe refrenda las conclusiones preliminares contenidas en el Plan de Recuperación, señalando que algunas de estas últimas han sido mantenidas incluso una vez que los funcionarios o funcionarias han cesado de ejercer el cargo de responsabilidad respectivo. Pero que, dada su magnitud e implicancias legales, es necesario hacer un análisis caso a caso, lo mismo que la negociación respectiva para su eliminación (Anexo 34).

En paralelo, durante el año 2024, se trabajará en una actualización de la política y estructura de remuneraciones de acuerdo con el desarrollo de la carrera académica y administrativa, lo mismo en la estandarización de los valores para la docencia a honorarios, en el primer semestre del dicho año.

5.5.1. Síntesis

Medida 9	Disminución de las asignaciones salariales extraordinarias
Tipo de Impacto	Financiero
Descripción de la acción	Disminución del gasto en beneficio a empleados a partir de la regularización de las asignaciones salariales.
Indicador	Ahorro en sueldos y salarios
Definición	<i>Ahorro en sueldos y salarios</i> : diferencia de la suma total en sueldos y salarios respecto al año anterior por concepto de asignaciones salariales en año de referencia.
Meta	Base: \$0 ahorro en sueldos y salarios en 2023 \$487.500M ahorro en sueldos y salarios en 2024; \$250.000M ahorro en sueldos y salarios en 2025
Plazo	Enero de cada año
Principal efecto en EEFF	Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> • Gasto por beneficio a los empleados: Sueldos y Salarios Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> • Pago remuneraciones personal
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernización gestión institucional
Evidencia	
Responsable(s)	Dirección de Personal
Costo de implementación	\$ 0

5.6. Racionalización de la planta, unidades administrativas y de servicios

La Universidad Austral de Chile cuenta con una planta administrativa de 1.145 funcionarios, según se aprecia en la Tabla siguiente:

Tabla 45. Evolución de la dotación de personal institucional (centralizado) por tipo, 2016 - 2023

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personal de Administración y Servicios	1.617	1.824	2.057	2.139	1.980	1.981	1.970	1.145

Esta planta administrativa y de servicios exhibe un decrecimiento importante entre los años 2022 y 2023, que se explica por las siguientes razones:

- i. Para 386 casos se corrigió su adscripción de personal centralizado (pagado con fondos centrales) a descentralizado (pagado con fondos procedentes de ingresos propios por proyectos de las macrounidades) y que, por tanto, no correspondía consignarlo en esta base de datos,
- ii. 439 corresponden a desvinculaciones, retiros, renunciaciones y contratos a plazo fijo que no fueron renovados.

Con el objeto de avanzar en la racionalización de la planta administrativa se usará también como base la propuesta formulada por el Comité Ejecutivo Administrativo, en función de las disponibilidades de caja se aplicarán algunas de las siguientes medidas: retiro por mutuo acuerdo focalizado por edad, retiro por mutuo acuerdo focalizado por optimización de planta, que considerará la indemnización legal (1 mes por año hasta 11 meses) más un bono de 15% sobre ese monto, y necesidad de la empresa.

Respecto a plan de retiro focalizado por edad las precisiones son análogas a las que se realizaron con respecto a su aplicación a la planta académica y adjunta (punto 4.2). Es decir, realizar también en este caso una actualización de las cifras, teniendo en cuenta las desvinculaciones que ya se produjeron el 2023 y considerar en las proyecciones financieras la posibilidad de que no todos los trabajadores concernidos acepten la oferta de retiro de mutuo, aplicando para estos efectos el porcentaje histórico de no adherencia de 25,3% (porcentaje de trabajadores que cumpliendo el requisito de edad no aceptaron el plan de retiro pactado en 2023).

Los datos actualizados y complementados de ese modo son los siguientes:

Tabla 46. Porcentaje de adherencia

Escalafón	2024	2025	Total
Funcionarios no académicos	30	14	44
-25,3%	22	10	32

Para efectos de la proyección financiera se aplica al total de menor gasto en remuneraciones y de gastos en indemnizaciones convencionales, calculado para el caso que todos los funcionarios no académicos aceptarán la propuesta, la reducción del mismo porcentaje histórico de no adherencia de 25,3%.

Con respecto a la segunda modalidad del plan de retiro por mutuo acuerdo focalizado aplicable a los funcionarios no académicos, la de retiro focalizado por optimización de la planta de administración y

servicios, se considera un incentivo indemnizatorio equivalente a la indemnización legal (1 mes por año hasta 11 meses), más un bono de 15% sobre dicho monto. En el caso de esta modalidad del plan de retiro, para el caso que el funcionario no acepte la propuesta de retiro o reducción de jornada por mutuo acuerdo se considera su desvinculación por necesidades de la empresa.

Conforme a lo explicado, la valorización de las incidencias legales en el caso de las personas que no acepten el retiro de mutuo acuerdo y sean desvinculadas por la causal de necesidades de la empresa, se podría proyectar por un monto equivalente al de las indemnizaciones convencionales (indemnizaciones legales + 15%), de manera que no implicaría un costo adicional.

Complemento de lo anterior será el estudio encargado a la Unidad de Análisis Institucional y mencionado en el punto 4.2, el que incluirá la formulación de una ratio de funcionarios administrativos por número de estudiantes (o similar), que permita determinar niveles de crecimiento sostenibles.

5.6.1. Síntesis

Medida 10	<i>Racionalización de la planta administrativa, unidades administrativas y de servicios</i>
Tipo de Impacto	Financiero
Descripción de la acción	Disminución de remuneraciones de la planta no académica de la Institución, resguardando los procesos claves conectados a la academia, optimizando funciones y recursos.
Indicador	Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos
Definición	<i>Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos</i> : suma de los sueldos y salarios percibidos por la planta académica, adjunta y administrativos en año de referencia.
Meta	Base: \$75.210.627M Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos en 2023 \$77.021.251M gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos en 2024; \$75.408.285M gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos en 2025.
Plazo	Diciembre de cada año
Principal efecto en EEFF	Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> Gasto por beneficios a los empleados: Sueldos y salarios Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> Pago remuneraciones personal
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 10. Apertura Proyecciones Financieras 2024 – 2028
Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa Vicerrectoría académica Dirección de Personal
Costo de implementación	\$4.000.000M en 2024; \$1.500.000M en 2025 indemnizaciones en la Caja, en Estado de Resultado \$5.500.000M en 2024 (incluye indemnización de planta académica y no académica).

5.7. Fortalecimiento de la gestión de procesos críticos

Uno de los aspectos que se ha presentado como especialmente deficitario a nivel institucional es la capacidad de gestión y control sobre determinados procesos críticos. Ello ha afectado, principal pero no únicamente, a las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Bienes y Servicios y Planificación Docente.

Estas situaciones son las que han llevado, probablemente, a los incumplimientos presupuestarios más relevantes y explican, en parte importante, las deficiencias detectadas por la investigación de la SES. A ellas se suman otras detectadas por la propia Contraloría de la Universidad en el curso de los dos últimos años, que establecen distintos niveles de riesgo en diversos procesos. Las investigaciones llevadas a cabo en los años 2022 y 2023 se presentan en la Tabla siguiente (Anexo 35).

Tabla 47. Informes de Contraloría 2022 - 2023

Número	Fecha	Área Auditada	Proceso Auditado
01/2022	03.2022	Dirección de Infraestructura y Desarrollo Físico	Obra ampliación Gimnasio Campus Miraflores y construcción del nuevo Pabellón Docente Campus Isla Teja
02/2022	05.2022	Dirección de Personal	Dirección de Personal
03/2022	05.2022	Dirección de Servicios	Vehículos Corporativos
04/2022	05.2022	Fondo de Desarrollo de Facultades	Fondo de Desarrollo de Facultades
05/2022	06.2022	Dirección de Personal	Creación de cargos dentro de la Corporación
06/2022	05.2022	Sobregiros presupuestarios 2020	Sobregiros presupuestarios 2020
07/2022	05.2022	Control de Proyectos	Control de Proyectos
08/2022	06.2022	Conservatorio de Música	Proceso Traslado de Pianos
09/2022	06.2022	Austral Incuba	Austral Incuba
10/2022	07.2022	Dirección de Finanzas	Procesos Presupuestarios (2020-2022)
11/2022	08.2022	Proceso de licitación y contratación de obra de vivienda y sala de postgrado de Sede Puerto Montt	Proceso de licitación y contratación de obra de vivienda y sala de postgrado de Sede Puerto Montt
12/2022	09.2022	Centro de Investigación Humedales Río Cruces	Centro de Investigación Humedales Río Cruces
13/2022	09.2022	Plan Global de Inversiones y Contratación de Plan de Financiamiento	Plan Global de Inversiones y Contratación de Plan de Financiamiento
13/2022	09.2022	Informe Pericial UACH	Informe Pericial UACH
14/2022	12.2022	Procesos Departamento de Cobranzas	Procesos Departamento de Cobranzas
15/2022	11.2022	Dirección de Asuntos Estudiantiles	Plan de Conectividad en Pandemia (Alumnos)
16/2022	12.2022	Dirección de Vinculación con el Medio	Dirección de Vinculación con el Medio
01/2023	03.2023	Vicerrectoría Académica	Cumplimiento de Planes de Negocios Carreras Nuevas
02/2023	01.2023	Departamento de Tesorería	Departamento de Tesorería
03/2023	04.2023	Plan de Retiro y Renovación y Fortalecimiento de la Planta Académica	Plan de Retiro y Renovación y Fortalecimiento de la Planta Académica
04/2023	05.2023	Activo Fijo	Activo Fijo
05/2023	07.2023	Sede Puerto Montt	Sede Puerto Montt
06/2023	06.2023	Facultad de Arquitectura y Artes	Plan de Financiamiento Infraestructura
07/2023	08.2023	Orquesta de Cámara de Valdivia	Orquesta de Cámara de Valdivia
08/2023	09.2023	Desviaciones Presupuestarias 2023	Desviaciones Presupuestarias 2023

Con el propósito de fortalecer las capacidades de las unidades a cargo de dichas funciones, durante el año 2024 se realizarán cuatro tareas: i) análisis de dotación y competencias técnicas en cada unidad, ii) plan de capacitación, y iii) levantamiento de procedimientos y definición de mecanismos de seguimiento y control en cada área.

Complemento de lo anterior será el fortalecimiento de las atribuciones de la Contraloría, lo mismo que de la Dirección Jurídica de la Universidad. En ambos casos se realizará, en los primeros meses de 2024, una actualización de su normativa, a fin de dotarlas de mayores atribuciones reguladoras vinculantes administrativamente con los resultados de las auditorías o estudios que realicen, según corresponda (ver punto 7.2) (Anexo 47 y 48).

De igual modo, desde la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa se ha definido que se procederá a fortalecer el desarrollo de la Plataforma Oracle, mediante mejoras al sistema implementado y el uso de módulos no utilizados. Dentro de estas acciones se pueden mencionar las siguientes:

- i) Incorporación al módulo EPM (Enterprise Performance Management) de información desde el sistema de Recursos Humanos, específicamente información de remuneraciones. Con esta consolidación la Universidad no sólo podrá realizar la presupuestación, sino que contará con la data necesaria para analizar la ejecución presupuestaria, lo que permitirá tomar las acciones necesarias en caso de desviaciones a lo proyectado. EPM de Oracle es un módulo que ayuda a las organizaciones a planificar, pronosticar e informar su desempeño “comercial”.
- ii) Además, dentro de las acciones que realizará la UACH se encuentra la centralización de las compras, lo que implicará realizar modificaciones al actual proceso de compras implementado en Oracle que está basado en la descentralización. Esta centralización permitirá controlar las compras y gastos de las distintas unidades, así como recurrir a proveedores que den las mejores garantías financieras y logísticas. Por otro lado, se considera iniciar el uso del módulo de licitaciones, que permitirá contar con un proceso 100% sistematizado a través de Oracle, ejecutando y controlando las acciones que se definan. El calendario definido para estos procesos es el siguiente:
 - Fines de mayo 2024 proceso de centralización de compras 100% implementado y validado en ambiente Test.
 - Fines de julio 2024 proceso centralización en operación en las unidades centrales.
 - Fines de noviembre 2024 proceso operativo en toda la Universidad.
 - Fines de julio al menos una licitación realizada por Oracle.

Ambas acciones tienen por propósito, más que lograr ahorros o un impacto financiero significativo, mejorar los controles administrativos que eviten las desviaciones presupuestarias.

En paralelo al fortalecimiento de la Plataforma Oracle, también se ha determinado expandir la implementación del sistema DarwinEd, que apoya la programación académica mediante la utilización de Inteligencia Artificial (IA), permitiendo la optimización del uso de salas (espacios físicos) y generación de horarios de clases adecuados o centrados en el estudiante.

La implementación de esta solución se inició el año 2023 en la Sede de Puerto Montt, generando la programación académica para el segundo semestre, lo que permitió contar con un horario centrado en el estudiante y con un uso del espacio físico más ajustado a la demanda lectiva.

Su implementación permitió, además, contar con información del uso de las salas en la sede, facilitando la toma de decisiones y la previsión de posibles requerimientos de espacio físico. En la tabla siguiente se presentan los resultados de este ejercicio en la Sede Puerto Montt, para el segundo semestre de 2023.

Tabla 48. Resultado de utilización de salas Sede Puerto Montt, implementación DarwinEd

Hora Inicio	Hora Fin	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Promedio
8:10	9:40	48%	65%	44%	47%	34%	47%
9:50	11:20	71%	74%	76%	66%	65%	70%
11:30	13:00	61%	65%	66%	61%	58%	62%
13:10	14:40	35%	47%	42%	39%	27%	38%
14:50	16:20	74%	65%	58%	58%	47%	60%
16:30	18:00	60%	63%	65%	53%	42%	56%
18:10	19:40	21%	26%	21%	34%	16%	24%
Promedio		53%	58%	53%	51%	41%	51%

Actualmente se está trabajando en la implementación de un piloto de programación académica para el 2^{do} semestre de 2024 en la Sede Valdivia.

Con esta implementación se busca optimizar la programación y distribución de salas, entregando salas de tamaño adecuado a la cantidad de estudiantes para las distintas asignaturas, contar con horarios optimizados y no sobre la base de usos históricos, como se ha venido haciendo durante años. La gestión de las salas y horarios histórica (realizada manualmente), ha implicado en muchas ocasiones que el horario del estudiante tenga vacíos e ineficiencias en el uso del tiempo y espacio físico.

Por otro lado, se podrá contar con indicadores de uso de salas como de asientos, información que podrá ser utilizada en el futuro para la toma de decisiones en distintos ámbitos.

Esta solución permite, entre otros, priorizar el uso de salas de ciertos edificios, lo que implicará que, para módulos horarios de baja demanda, como el de 18:10 a 19:40, se priorice el uso de ciertos edificios solamente, pudiendo así cerrar aquellos que no tienen clases, optimizando el uso de calefacción, energía eléctrica, turnos de funcionarios auxiliares, entre otros.

De acuerdo con lo programado, se espera que este sistema, en su fase piloto, esté implementado en agosto de 2024 en la Sede Valdivia.

5.7.1. Síntesis

Medida 11	Fortalecimiento de la gestión de procesos críticos
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Fortalecimiento de unidades a cargo de funciones críticas con la finalidad de mejorar el control sobre procesos y la implementación de herramientas informáticas que apoyan dicha tarea.
Indicador	Implementación módulo EPM Implementación DarwinEd
Definición	<i>Implementación módulo EPM:</i> aplicación del módulo Planning and Control Enterprise Resource Management en recursos humanos <i>Implementación DarwinEd:</i> aplicación de un software de planificación y distribución de salas y horarios
Meta	Base: sin aplicación Implementación módulo EPM 2do semestre 2024 Base: Implementación de DarwinEd en Sede Puerto Montt Implementación piloto DarwinEd en 2024 Sede Valdivia; Implementación definitiva DarwinEd en 2025 Sede Valdivia
Plazo	Módulo EPM diciembre 2024 DarwinEd diciembre 2025
Principal efecto en EEFF	No cuantificables
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Sistemas de Información
Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa Vicerrectoría Académica
Costo de implementación	\$ 0

5.8. Centralización de la gestión de contratos con proveedores

Este aspecto de la gestión considera dos acciones: i) la centralización y revisión de contratos, y ii) la centralización del proceso de compras de bienes y servicios. Lo primero se refiere a la gestión de servicios básicos y de mantención a partir de contratos con tiempos determinados, mientras que lo segundo se refiere a la compra de bienes y servicios generales que se gestionan por medio de órdenes de compra.

Ambos procesos dependen de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa, pero están radicados en Direcciones distintas: Dirección de Infraestructura y Servicios, y Dirección de Finanzas, respectivamente. El segundo de ellos se trata en detalle a continuación.

El fundamento de esta propuesta de centralización del proceso de compras de bienes y servicios se basa en un análisis realizado por la Dirección de Finanzas respecto del proceso actual de compras. La principal deficiencia detectada fue que cada facultad o unidad cotiza y compra de forma individual con distintos proveedores, la adquisición de bienes y servicios. Por lo tanto, se pierde la posibilidad de negociar precios y condiciones por volúmenes de compra.

Dicho análisis tuvo a la vista, además, el Informe de Auditoría y sus recomendaciones, realizado por la Contraloría de la Universidad acerca de “Proveedores y Proceso de Adquisiciones” y entregado en marzo del presente año (Anexo 36), que adiciona a los temas estrictamente financieros otras consideraciones como la necesidad de aumentar la transparencia de la selección de proveedores y la ausencia de mecanismos de evaluación formal de los proveedores.

El objetivo de centralizar el proceso de compras de bienes y servicios y las negociaciones con los proveedores es, entonces, mejorar los precios y condiciones para todas las adquisiciones de bienes y servicios que realiza la Universidad (volúmenes, requisitos de tres cotizaciones, gestión de convenios con proveedores), junto con mejorar y optimizar los procesos en cuanto a errores en emisión de órdenes de compra, recepciones e inventarios. Es decir, fortalecer el control administrativo central sobre este proceso.

Debido a esta constatación, ya desde fines de 2023 se han implementado una serie de acciones. La más relevante de ellas se llevó a cabo en marzo de 2024 y consistió en la reestructuración de las unidades a cargo de estas actividades, a partir de la fusión del Departamento de Abastecimiento y el de Presupuesto. Esta fusión dio lugar al Departamento de Presupuesto y Adquisiciones, dependiente de la Dirección de Finanzas (Anexo 37).

Otras acciones relevantes llevadas a cabo en el marco de este proceso son las siguientes:

Levantamiento de información y diagnóstico inicial (enero de 2024):

- Se realizó un levantamiento de información de procesos actuales de compras por parte de equipo dependiente de Dirección de Finanzas.
- Se revisó cómo operan las compras de bienes y servicios en otras Universidades del país.
- Se analizó y presentó una propuesta de reestructuración para centralización de compras de bienes y servicios.
- Informe de Contraloría: Proveedores y Proceso de Adquisiciones, recibido (05/03/2024).

Presentación al Directorio de la Universidad de los resultados del diagnóstico y propuesta de centralización de compras (25/01/2024)

- Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa presenta diagnóstico y propuesta de reestructuración

Revisión de instalaciones para definir su traslado (aún en etapa de definición) (29/02/2024)

- Se revisaron las instalaciones en campus los Canelos y en Casa Central para ubicación de nuevo departamento.

Reunión con equipo de trabajo de abastecimiento (29/02/2024)

- Se realizó una reunión con el antiguo equipo de abastecimiento para comunicar y formalizar su reestructuración y nueva dependencia de la Dirección de Finanzas.

Reunión con la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI) (29/02/2024)

- Se presentó a la DTI el nuevo proceso de compras para evaluar y solicitar reunión de factibilidad de revisión de sistema con consultores de Oracle.

Reunión con consultores de Oracle (01/03/2024)

- Presentación de propuesta de nuevo proceso de compras y consulta de factibilidad de modificaciones en sistema.

Gestión de Decreto (07/03/2024)

- Se adjunta Decreto de Rectoría N° 22, que formaliza la reestructuración del departamento de Presupuesto y Adquisiciones dependiente de Dirección de Finanzas (Anexo 37).

Implementación nuevo proceso de compras – marzo 2024 a diciembre 2024

- Para la implementación del nuevo proceso de compras se definió que éste sería gradual y que comenzará por las compras centralizadas en unidades dependientes de las Vicerrectorías.

Complemento de los puntos anteriores es el trabajo que se ha realizado respecto de la definición de un nuevo proceso de compras en conjunto con la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI) para la centralización de solicitudes internas de compra, emisión de Orden de Compra, recepción de bienes y servicios, revisión y procesamiento de facturas y pagos mediante el sistema Oracle.

La centralización de la relación con los múltiples proveedores de la Universidad, que ésta realizará durante el año 2024, busca principalmente mejorar el control administrativo de estos procesos, a la vez que lograr ciertos ahorros a partir de la obtención de mejores precios por la prestación de los servicios.

Es decir, el propósito central de esta medida apunta a centralizar dicha relación, a fin de lograr estándares homogéneos de servicios y de precios en toda la institución.

5.8.1. Síntesis

Medida 12	Centralización de la gestión de contratos con proveedores
Tipo de Impacto	Control administrativo Financiero
Descripción de la acción	Mejorar el control administrativo de estos procesos con el objetivo de generar ahorros a partir de la obtención de mejores precios por volumen de compra.
Indicador	Departamento de Presupuesto y Adquisiciones Porcentaje de proveedores con convenio Ahorro en materias primas y consumibles utilizadas
Definición	<i>Departamento de Presupuesto y Adquisiciones:</i> aprobación, por cuerpos colegiados, de fusión y reestructura del Departamento de Presupuesto y el Departamento de Abastecimiento. <i>Porcentaje de proveedores con convenio:</i> suma de proveedores con convenio vigente con la UACH respecto al total <i>Ahorro en materias primas y consumibles utilizadas:</i> diferencia del gasto en materias primas y consumibles centralizado utilizadas en año de referencia respecto al año anterior.
Meta	Base: Departamento de Presupuesto y el Departamento de Abastecimiento. Creación del Departamento de Presupuesto y Adquisiciones en marzo 2024 Base: 4% de proveedores con convenio

	20% de proveedores con convenio en 2024; 40% de proveedores con convenio en 2025 Base: sin aplicación \$1.328.182M ahorro en materias primas y consumibles utilizadas en 2024
Plazo	Departamento en marzo 2024 N° de proveedores anual Ahorro a diciembre 2024
Principal efecto en EEFF	Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> Materias primas y consumibles utilizadas: beneficio a alumnos/repación y mantención/subvenciones y aportes/servicio a terceros/otros egresos operacionales centralizado Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> Pago proveedores: otros gastos operacionales
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 37. Creación del Departamento
Responsable(s)	Departamento de Presupuesto y Adquisiciones
Costo de implementación	\$ 0

5.9. Optimización de la mantención de infraestructura mediante mejora del proceso de licitaciones

Al igual que en el punto anterior, en el marco del fortalecimiento de los procesos administrativos y financieros, se procederá a mejorar y optimizar el sistema de licitaciones para mantenciones y reparaciones de la infraestructura.

La optimización de la mantención de infraestructura mediante la mejora del proceso de licitaciones tiene, primeramente, un propósito de ordenación administrativa del mismo con fines de homogeneización de los estándares y, secundariamente, la optimización del uso de recursos.

Un análisis interno sobre las fortalezas y las debilidades de los procesos, realizada por la propia unidad a cargo, develó una serie de situaciones necesarias de mejorar, especialmente en los siguientes puntos:

- Descentralización actual de procesos de licitación de mantenciones y reparaciones. si bien existe una reglamentación que indica que tanto las mantenciones y reparaciones como la infraestructura nueva, debe ser gestionada y ejecutadas por la Dirección de Infraestructura y Servicios, actualmente se realizan procesos a través de Facultades o macro unidades, en general. Esto conlleva una serie de ineficiencias y eventuales sobrecostos en algunas tareas.
- Normativa desactualizada. la documentación vigente no define claramente los aspectos críticos a abordar en una licitación, presenta rangos y porcentajes para garantías y otros elementos que están desvinculados de la realidad actual, lo que ocasiona demoras en algunos procesos.
- Programación y calendario de todas las licitaciones para evitar la necesidad de prorrogar contratos de servicios debido a plazos ajustados de licitación.
- Registro de contratistas: Es necesario comunicar, ampliar y estandarizar este registro, ya que actualmente existe una oferta limitada de proveedores en algunas áreas específicas.

- Aprobación de la documentación de licitaciones, como bases administrativas, formularios y contratos. no se disponen de formatos generales aprobados que faciliten una rápida revisión y fluidez en el proceso.
- Licitación y contratación individual de todos los servicios: las labores de mantenimiento y reparaciones repetitivas son licitadas de manera individual.
- Falta de personal dedicado exclusivamente a la programación y preparación de licitaciones: Actualmente, cada área de mantenimiento se encarga de preparar y llevar a cabo sus propias licitaciones.

A partir del diagnóstico anterior, la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa se ha propuesto llevar adelante un conjunto de actividades destinadas a subsanar las deficiencias detectadas, como las que se describen a continuación:

- Actualización y fortalecimiento de la normativa vigente: durante el primer semestre de 2024 se trabajará en centralizar las licitaciones y contrataciones de infraestructura a través de la Dirección de Infraestructura y Servicios.
- Distribución de personal: se está configurando un equipo dedicado a la formulación y desarrollo de licitaciones, que será centralizado en el nuevo módulo de Oracle detallado en punto 5.2.
- Desarrollo de licitación para el plan de mantenimiento anual: durante el año 2024, se llevará a cabo un proceso de licitación que abarcará la mayor parte de las licitaciones anuales, lo que resultará en un ahorro significativo gracias a la contratación a gran escala. El objetivo es excluir del contrato únicamente los trabajos que deban realizarse como emergencias. Con una licitación global, se persigue tanto el ahorro económico como la mejora en los tiempos de respuesta.

Estas acciones optimizarán los tiempos de desarrollo de los procesos, profesionalizarán funciones y estandarizarán las actividades. Estos tres pilares fundamentales permitirán la eficiencia y la optimización de recursos humanos y financieros.

5.9.1. Síntesis

Medida 13	Optimización de la mantención de infraestructura mediante mejora del proceso de licitaciones
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Implementar módulo Oracle para homogeneizar y centralizar las licitaciones junto con la mejora de los procedimientos.
Indicador	Módulo Sourcing Oracle
Definición	<i>Módulo Sourcing Oracle</i> : módulo que permite una mayor y mejor gestión de abastecimiento mediante la negociación y colaboración en línea.
Meta	Base = sin aplicación Módulo Sourcing Oracle operando
Plazo	Julio 2024
Principal efecto en EEFF	No cuantificables
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13 . Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Sistema de Información

Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
Costo de implementación	\$ 0

5.10. Actualización de la política de activos menores

La Universidad Austral de Chile ha tenido hasta la fecha una política de activos menores (teléfonos celulares, automóviles y otros), con un bajo nivel de formalización reglamentaria o ésta se encuentra desactualizada. Esta situación ha provocado que – en algunos casos – la adquisición y asignación de estos haya quedado a discreción de las jefaturas y/o a la disponibilidad de presupuesto.

En este marco, la Rectoría ha dispuesto medidas tendientes a generar una política con criterios claros sobre estos bienes y su uso.

5.10.1. Teléfonos celulares

En octubre del 2023, la Universidad disponía de 269 líneas de telefonía celular con cargo a la institución, lo que significaba un gasto anual del orden de \$50.472.000, incluyendo telefonía en zonas extremas y líneas (BAM) asociadas a procesos de automatización (barreras, portones, calderas). A propósito del trabajo realizado por el Equipo de Análisis Financiero establecido por la Rectoría en septiembre, se retiraron 176 líneas telefónicas, con un ahorro estimado en \$23.600.0000. Una nueva evaluación de estas líneas será realizada en el primer semestre de 2024.

La Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa, además, trabajará en el primer semestre de 2024 en la formulación de una política de activos menores, a fin de regularizar esta situación en toda la institución y establecer criterios para su asignación. Seguidamente formulará y/o actualizará la reglamentación correspondiente.

5.10.2. Vehículos

En la actualidad, la flota de vehículos institucionales consta de un total de 82 unidades, que incluyen buses, automóviles, motocicletas y otros.

De este conjunto, 17 vehículos están bajo la administración de la Unidad de Vehículos, perteneciente a la Dirección de Infraestructura y Servicios, mientras que los restantes están asignados y gestionados por cada una de las macro unidades correspondientes.

El detalle se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 49. Situación de los vehículos institucionales, octubre 2023

Tipo	Nr	Fuera de uso o extraviados	Situación
Automóvil	4		En uso
Bus	3	2	Sin uso por antigüedad (1970)
Camión	4		En uso
Camioneta	38	4	3 sin uso, 1 vendida sin realizar traspaso
Carro Bomba	1		En uso
Furgón	4	2	Sin uso
Jeep	2	1	Sin uso
Minibús	5		
Moto	7	3	1 sin uso, 2 extraviadas
Station Wagon	12	1	Siniestrado
Tractor	2	1	Sin uso
Total	82	14	

Estos vehículos tienen, en general, dos orígenes: adquisición con fondos institucionales y adquisición por la vía de proyectos.

En el marco de este proceso de análisis y normalización de los activos menores, se ha detectado una serie de irregularidades en su asignación y uso, las cuales fueron refrendadas por la Contraloría de la Universidad, en un informe emitido con fecha mayo de 2022. Este informe detectó 15 no conformidades asociadas a problemas de carácter institucional (como no contar con una unidad formalizada que se haga cargo del tema o no establecimiento de las funciones en el contrato de trabajo) y otras al funcionamiento de la Dirección de Infraestructura y Servicios (o de Personal), como el incumplimiento de la normativa interna, falta de registros y otros. En conjunto dan cuenta de un deficiente control administrativo de los vehículos institucionales (Anexo 35). Este Informe fue respondido por la Dirección de Infraestructura y Servicios con fecha 16 de noviembre de 2023 (Anexo 38), en el marco del trabajo de fortalecimiento del control administrativo y financiero que está desarrollando el equipo de Rectoría y se trabaja en la política de activos menores.

En este mismo contexto, se está desarrollando una estrategia que considera una primera etapa destinada a regularizar esta situación, a partir del establecimiento de un criterio y estándar de uso de los vehículos que permita reducir los costos de cargo institucional. En una segunda etapa, en el marco de la nueva política de activos menores que se desarrollará, se procederá a transferir dichos vehículos a la unidad de vehículos, actualmente radicada en la Dirección de Infraestructura y Servicios. Paralelamente se está analizando en la Dirección Jurídica la posibilidad de transformar dicha unidad en una empresa relacionada. El objetivo de esta unidad es: i) asegurar el debido cumplimiento de la Ley 21.091, y ii) evitar la compra y mantención de vehículos con cargo a la Universidad.

En el marco de este proceso, las acciones específicas que se considera implementar son las siguientes:

- Centralización de la Flota: establecer un proceso para centralizar todos los vehículos institucionales en la Unidad de Vehículos, ubicada en la Dirección de Infraestructura y Servicios, garantizando que todos los registros y datos estén bajo su coordinación y supervisión.

- Reducción de la Flota Vehicular Actual: evaluar la necesidad y el uso real de los vehículos para reducir la flota. Esto generará ingresos inmediatos mediante la venta de vehículos, además de disminuir el gasto en mantenimiento y combustible.
- Mejorar el control asociado a la Adquisición de Vehículos por las distintas unidades de la Universidad, asegurando el cumplimiento estricto de la Resolución N°125/2016 (Anexo 39).
- Implementación de GPS con Control de Flota: Permitirá conocer la ubicación e información de los vehículos en tiempo real, la velocidad de conducción, generar informes con reportes personalizados por vehículo, acceder a información de los vehículos en tiempo real y controlar el consumo de combustible, así como garantizar la seguridad del bien en caso de robo.
- Centralizar la licitación de Combustibles para Vehículos: esta medida busca centralizar la compra y evitar la rendición de consumo para autos particulares.
- Centralizar licitación de Talleres Mecánicos: generar una reducción en los costos asociados a las mantenciones, actualmente descentralizadas y sin una contratación global con taller mecánico que asegure una mejor oferta y una pronta respuesta.

5.10.3. Síntesis

Medida 14	Actualización de políticas de activos menores
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Mejorar los procedimientos asociados a la administración y uso de los activos menores de la Institución.
Indicador	Actualización toma de inventario de activos
Definición	<i>Actualización toma de inventario de activos</i> : proceso de identificación de bienes muebles de la Universidad en año de referencia.
Meta	Base = inventario 2014 Inventario de activos realizado
Plazo	Diciembre 2024
Principal efecto en EEFF	No cuantificable
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE3 . Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Inventario
Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
Costo de implementación	\$ 0

6. Fortalecimiento de la gestión financiera y patrimonial

6.1. Generación e implementación de una estrategia para el aumento de ingresos a través de la rentabilización de los activos fijos

La Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa reorganizará, durante el primer semestre de 2024, la Dirección de Infraestructura y Servicios, creando un Departamento de Gestión de Patrimonio, el cual se presentó al Directorio en sesión del 01 de abril del presente año. Los objetivos de esta unidad son el registro y control de activos fijos tangibles e intangibles, uso y destino de bienes, y gestión inmobiliaria (ventas, compras y arrendamientos). El propósito es gestionar y controlar los bienes de la Universidad, realizar el seguimiento de los activos fijos asegurando el cumplimiento de las políticas institucionales, diseñar políticas, reglamentos y procedimientos para licitaciones de obras, mantenciones, registro y evaluaciones (tasaciones).

Sus funciones son: proponer políticas de gestión y fondo patrimonial, crear reglamentos y procedimientos para el uso y distribución de bienes, identificar, registrar y documentar los bienes tangibles e intangibles, gestionar tasaciones de bienes raíces (incorporar construcciones, edificios y otros espacios físicos), revisar el destino y uso de los bienes actuales, realizar negociaciones para la venta, de predios no comprometidos directamente con la actividad académica, y revisar y gestionar el uso de los espacios físicos.

La conformación de esta unidad se hará a partir de la reestructuración o reubicación de funcionarios internos de la VGEA o de otras áreas de la Universidad.

Las tareas más importantes para realizar, a partir del primer semestre del 2024, relacionadas a la gestión inmobiliaria, tendrán como objetivos:

Tabla 50. Acciones de gestión patrimonial

Acciones	Resultado esperado	Impacto en Flujos y/o EERR
Identificar propiedades con potencialidad de mejorar o aumentar ingresos a través del arrendamiento.	Ofrecer en arriendo fundos y predios de acuerdo a valores de mercado, especialmente aquellos sin uso o actividad, o bien se decida colocar a la venta.	No es posible aún cuantificar financieramente estas medidas, sin embargo, estas tendrán impacto tanto en el EERR como en Flujos de Caja, ambos efectos positivos.
Actualizar y valorizar, durante el año 2024 a valor actual de mercado según normativa IFRS, mediante tasaciones, bienes raíces conformados por los terrenos y construcciones de edificios e instalaciones.	Mejorar la posición del patrimonio de la Institución generando un aumento patrimonial por revalúo de Planta, Propiedad y Equipo, ya que las edificaciones no se encuentran actualmente revaluadas según normativa IFRS. Impactará positivamente en el indicador o razón deuda - patrimonio	No hay impacto en los flujos de caja. Impacto parcial en el EERR por reconocimiento de la porción anual a resultados por revalúos. No es posible determinar montos, ya que depende de tasaciones futuras.
Identificar predios no comprometidos en la actividad académica o prescindibles para la operación de la Universidad y comenzar un proceso de gestión inmobiliaria con el propósito de vender o determinar otra operación que genere recursos financieros para la Institución.	Generar recursos financieros a través de la venta de los predios, los que se destinarán a la creación de un Fondo de Inversión Patrimonial o Reservado (tipo endowment), cuyo objetivo será la rentabilización de dichos fondos a través de políticas de inversión financieras determinadas por el Directorio. El objeto es destinar el rendimiento del Fondo a financiar parte de los gastos financieros por pago de intereses de las obligaciones con las entidades bancarias.	No tendrá impacto en los flujos de operación de la Universidad puesto que no será capital de trabajo, los fondos obtenidos de la venta tendrán el carácter de fondos restringidos en la clasificación de otros activos financieros de largo plazo. La rentabilidad obtenida de la inversión será destinada a pagar o financiar parte de los gastos financieros por las deudas de largo plazo, por tanto, esto tendrá impacto directo en otros resultados (ingresos/gastos financieros) generando en el EERR un resultado negativo menor (efecto positivo).

En el mes de noviembre de 2014, el Directorio de la Universidad Austral de Chile aprobó un procedimiento de reconversión de activos para el fortalecimiento académico, que establece criterios para la enajenación de ciertos bienes no comprometidos en la actividad académica. En sesiones posteriores, del

año 2023, se procedió a fijar los precios de venta para determinados terrenos (Anexo 40). En el mes de enero del presente año el Directorio modificó el precio definido para el predio parcela 4 de Vista Alegre. A fin de poder desarrollar adecuadamente dicha gestión, se presentará ante Directorio, en primer semestre de 2024, una actualización de propiedades reconvertibles.

Los predios que pueden estar afectados a esta decisión se presentan en las tablas siguientes:

Tabla 51. Propiedades reconvertibles en el corto plazo

Propiedades	Superficie (Hás)	Valor Libro diciembre 2022 M\$	Tasaciones Comerciales M\$	Precio fijado por el Directorio UACH M\$
Parcela N°1 Fundo Vista Alegre (ROL 2574-03)	14,27	\$8.783.794	T1 \$11.536.434, T2 \$15.100.000 T3 \$10.002.346 (en proporción a 8ha tasadas)	\$6.000.000 (por 0,8ha)
Fundo Vista Alegre (ROL 2553-87)	82,34	\$2.736.840	N/A	Precio por actualizar
Estación Cuarentenaria Vista Alegre (ROL 2573-05)	1,05	\$698.596	N/A	Precio por actualizar
Predio Pilauco, Osorno (ROL 2229-26 y 12229-01)	2,0	\$1.524.223	N/A	Precio mínimo: Valor libro

Tabla 52. Propiedades reconvertibles en el mediano y largo plazo

Propiedades	Superficie (Hás)	Valor Libro a diciembre de 2022 M\$
Teja Norte (7,1% de la superficie total, detrás de sector residencial) Rol 2478-1 Lote B	40	\$4.312.720.
Fundo Cau Cau (sector inmobiliario excluye Ecocentro) Rol 2477-139	0,43	\$5.737
Cabañas Pumantú Rol 307-1	8,67	\$4.531.353
Fundo Santa Rosa Rol 2469-3	489,8	\$3.722.440
Terreno Cudico Rol 2471-167	12,1	\$275.600
Fundo Punahue Rol 250-8	220	\$2.300.800

Durante los primeros meses del año 2024 ya se están realizando las gestiones para enajenar aquellos predios que están definidos como reconvertibles en el corto plazo.

Actualmente se encuentra en desarrollo la gestión de venta con el Servicio de Vivienda y Urbanismo (SERVIU) de la Parcela N°1 Fundo Vista Alegre, organismo que ha expresado prioridad en adquirir los lotes 1, 2, 3, 4, 5 y 6 en el mediano plazo. Durante 2024 adquirirán los lotes 5 y 6, según lo confirma en Ordinario N°0554 de fecha del 15 de marzo de 2024, enviada al delegado Presidencial de Los Ríos (Anexo 41). El estudio de suelo y otras condiciones habilitantes para la construcción de viviendas sociales están aprobadas y se espera que desde el nivel central del SERVIU se realicen todas las gestiones para la obtención del financiamiento de la compra, lo que se hará a través de las empresas públicas Fondo de Infraestructura S.A. (Desarrollo País). En cuanto al precio de venta por los dos lotes indicados más arriba, éste no se ha fijado aún, lo que se conversará en su oportunidad, teniendo como premisa que el Directorio autorizará un precio razonable según valores de mercado del área donde se encuentra el terreno y teniendo a la vista la tasación que realice la empresa compradora.

La Universidad comprometió, en los primeros meses del 2024, el envío del estudio de mecánica de suelo, ajustado a las normas establecidas por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU). En este mismo aspecto, la Universidad se comprometió a integrarse a las mesas técnicas de trabajo en un Comité, con el objetivo de clarificar el proceso de expropiación por parte de la Municipalidad de Valdivia, relacionado con el ensanche de la faja calle Los Maitenes y con iniciar el proceso ante el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), para rectificar los límites del humedal.

Un segundo predio que está en negociación para venta es la Parcela 4 de Vista Alegre, la que tiene una superficie total de 14,27 há. En conversaciones con representante del Servicio de Salud de Los Ríos, se ha llegado a acuerdos previos, consistentes en que la superficie determinada para la venta es de 8 há., el precio de la compra se ofertó por parte de la Universidad en \$6.000 millones, valor que estimó el Directorio en base a referencias de precio del sector donde se encuentra este predio y además es confirmado por tasación T3 de la Tabla 52 (se indica la tasación total del predio, correspondiendo a las 8 há., el valor de \$5.607.481.800).

La Directora del Servicio de Salud de Los Ríos en Ordinario N°328 del 08 de marzo dirigida al Rector de la Universidad ratifica estas negociaciones (Anexo 42), indicando que la oferta entra al proceso de estudio de alternativas de terrenos para el Hospital Base de Valdivia, antecedentes que han sido remitidos a la Subsecretaria de Redes Asistenciales para evaluación y que se informará durante el año 2024 si la oferta ha sido aceptada para firmar promesa o escritura de compraventa.

Dado que las posibilidades de venta de activos no dependen unilateralmente de la Universidad, sino de la existencia de interesados, y que éstas requieren, en general, extensos tiempos de tramitación, las fechas de concreción fueron estimadas en octubre de cada año. Esto, sin perjuicio de que la gestión inmobiliaria que desarrollará el Departamento de Patrimonio pueda arrojar otros frutos durante los años 2024 y 2025.

Adicionalmente, es meritorio mencionar que la Universidad es accionista de la Sociedad INVERME S.A., propietaria del Centro Médico SURMEDICA. La UACH posee la cantidad de 14 acciones de 68, representando un 20,59% del derecho propietario. Con fecha 19 de diciembre de 2023 se recibió una carta oferta no vinculante para la potencial adquisición de las acciones, con un valor determinado por una consultora externa que fijó el precio de oferta en UF1.000 por acción (\$518 millones aproximadamente por las catorce acciones). El objetivo de la oferta es adquirir el 100% de las acciones o en su defecto 2/3 que le permitan el control de la Sociedad. Esta oferta tenía una validez de 30 días y quien realiza la oferta es la Universidad San Sebastián. Dada la situación se presentó en el Directorio el caso y se expuso lo siguiente:

- La UACH creó esta empresa aportando como capital un retaso de terreno de aproximadamente 3.000 m², ubicado en el sector de Avda. Francia 1655 de Valdivia (frente al Hospital de Valdivia), colindante con instalaciones de la Facultad de Medicina, en especial con la Escuela de Postgrado y Clínicas Docentes.
- Vender las acciones de la Universidad a una Institución de la competencia, significa una pérdida de imagen corporativa para la Institución, de la posibilidad de ser usado como residencia y de campo clínico para las carreras de medicina de la UACH. Además de perder la potencial oferta de servicios a la comunidad a través de la marca UACH y, por último, una pérdida de patrimonio

puesto que comparativamente el precio de las 14 acciones no compensa el valor actual del terreno entregado como capital.

Por lo anterior, el Directorio decidió no vender dichas acciones y además ejercer el derecho preferente que le otorgan los estatutos de ofertar comprar acciones en las mismas condiciones del potencial comprador (Universidad San Sebastián), con la posibilidad de aumentar la participación y, a lo menos, no perder el control. En consecuencia, la Universidad envió carta a los accionistas para comunicar el interés de comprar sus acciones, a la fecha no se ha logrado concretar dicha oferta y en la eventualidad que ocurra se deberá acordar un plan de pago con cada accionista.

6.1.1. Síntesis

Medida 15	Generación e implementación de estrategia para el aumento de ingresos a través de la rentabilización de los activos fijos
Tipo de impacto	Financiero
Descripción de la acción	Elaborar una estrategia que permita obtener flujos de ingreso mediante los activos fijos de la Universidad no comprometidos en la academia.
Indicador	Venta de activos fijos
Definición	<i>Venta de activos fijos</i> : suma obtenida por la venta de activos fijos en año de referencia.
Meta	Base: 0 en 2023 \$ 6.461.958M en 2025
Plazo	Diciembre 2025
Principal efecto en EEFF	Flujo de Caja <ul style="list-style-type: none"> • Disponible por venta de activos fijos Estado de Resultado <ul style="list-style-type: none"> • Otros ingresos por naturaleza: otras ganancias no operacionales
Objetivo de planificación estratégica que tributa	No aplica
Evidencia	Anexo 41. Carta del SERVIU Anexo 42. Orden 328 de marzo 2024 del Servicio de Salud de Los Ríos
Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
Costo de implementación	\$ 0

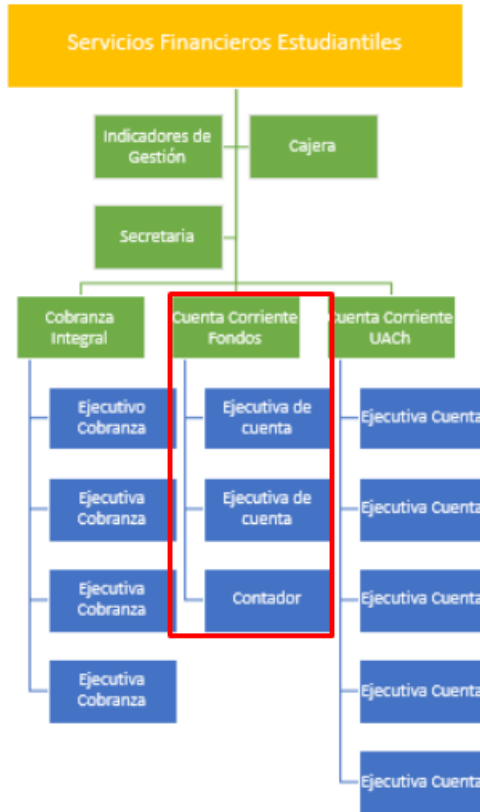
6.2. Readecuación del sistema de cobranzas a terceros

La Universidad Austral de Chile ha tenido hasta la fecha una deficiente gestión de cobranza, en sus distintas dimensiones: estudiantes, ex estudiantes, clientes y funcionarios de la institución. Esto incluye también el Fondo Solidario de Crédito Universitario.

En el marco del trabajo desarrollado por la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa, se ha fortalecido esta dependencia, creando el Departamento de Servicio Financieros Estudiantiles en diciembre 2023, integrada por las antiguas unidades de Departamento Fondo Solidario de Crédito Universitario,

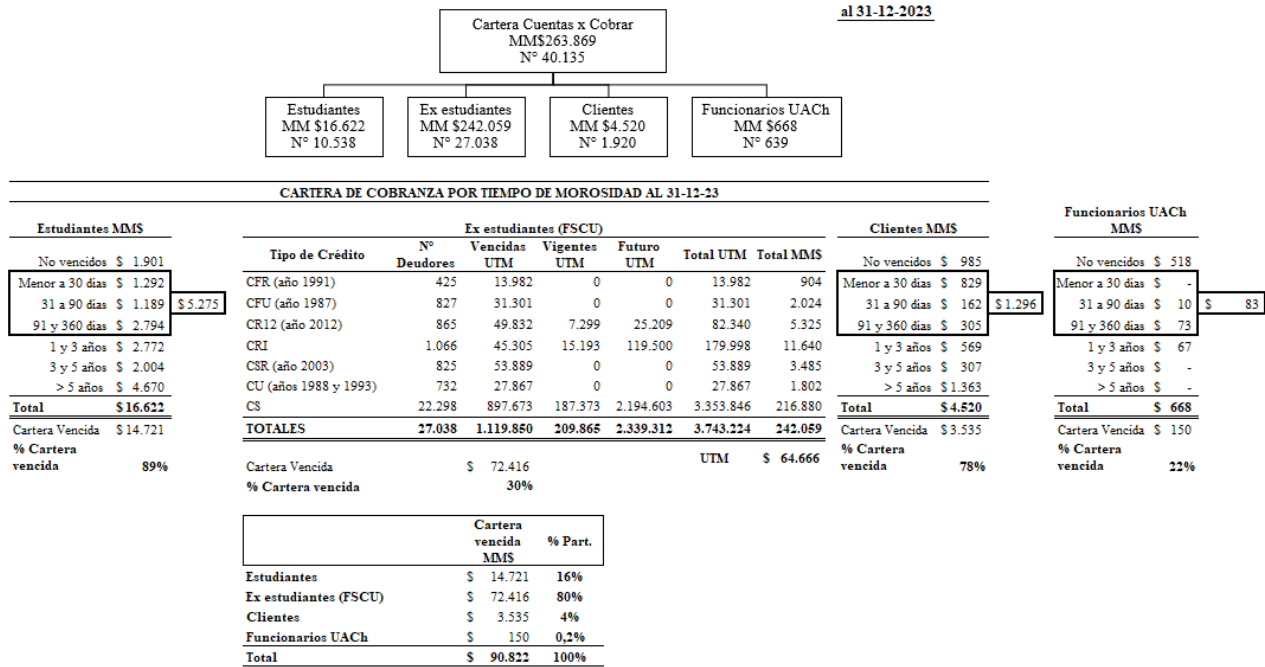
Departamento de Cobranzas y Control de Matrícula (Anexo 43). Para ello se procedió a realizar los ajustes necesarios para la adscripción del personal de las unidades señaladas, resguardando la contabilidad y cuenta corriente bancaria separada del Fondo Solidario (art. 70 Ley 18.591), así como la seguridad y custodia de los activos encomendada al Administrador General del Fondo (Anexo 44).

Figura 6. Estructura del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles



La primera tarea que se realizó fue estimar el estado actual de las cuentas por cobrar, identificando la cartera vencida y distinguiendo entre: i) estudiantes, ii) ex estudiantes, iii) clientes, y iv) funcionarios UACH. El resultado de este análisis se presenta a continuación:

Figura 7. Cartera de cuentas por cobrar al 31.12.23 (en MM\$)



Entre las acciones ya implementadas, se encuentran las siguientes: i) establecimiento de nuevo horario de atención al público presencial desde 9:00 a 16:00 hrs. continuado, de lunes a viernes, ii) avanzar en un acuerdo institucional con Banco Estado "Caja Vecina", para facilitar los medios de pagos para los estudiantes, iii) gestionar la sustitución del proceso de solicitud de pagaré para que los estudiantes firmen solo una vez en toda su carrera un Convenio de prestación de servicios educacionales y Mandato único.

Actualmente se está trabajando en la aplicación de un modelo de cobranza que cautela las características y particularidades propias del quehacer universitario. Dicho modelo considera tres fases: i) cobranza preventiva, ii) cobranza prejudicial, y iii) cobranza judicial (Anexo 45). Para cada una de ellas se considera un procedimiento y una capacitación específica para las y los funcionarios a cargo.

De acuerdo con las estimaciones realizadas, la proyección de recaudación debería ser la que se presenta a continuación:

Tabla 53. Resumen de proyección de recaudación por cartera, 2024 - 2025

RESUMEN PROYECCIÓN RECAUDACIÓN POR CARTERA 2025-2024				
CARTERA	Proyectado		Real	
	Monto 2025 M\$	Monto 2024 M\$	Monto 2023 M\$	Monto 2022 M\$
Pregrado	\$ 14.613.879	\$ 13.875.692	\$ 13.360.223	\$ 11.798.364
Postgrado y Otros programas	\$ 1.623.764	\$ 1.541.744	\$ 1.507.121	\$ 1.025.945
Sub - Total Estudiantes	\$ 16.237.643	\$ 15.417.435	\$ 14.867.344	\$ 12.824.308
Clientes	\$ 13.557.135	\$ 12.872.327	\$ 12.413.045	\$ 10.847.369
Total Proyectado	\$ 29.794.778	\$ 28.289.763	\$ 27.280.388	\$ 23.671.677
Aumento Anual	\$ 1.505.015	\$ 1.009.374		

Adicionalmente, a fin de fortalecer los controles y los procesos de seguimiento necesarios, se trabajará en un manual de normas y procedimientos de la nueva unidad de Servicios Financieros Estudiantiles y en el diseño de Indicadores de Gestión, como, por ejemplo, la Tasa de Morosidad y la Recuperación de la Cartera de Créditos.

6.2.1. Síntesis

Medida 16	Readecuación del sistema de cobranza a terceros
Tipo de impacto	Financiero
Descripción de la acción	Implementar una readecuación de cobranza con el objetivo de gestionar la cartera de deudores de forma eficiente, aumentando los montos de recaudación e implementando indicadores de rendimiento para la unidad responsable.
Indicador	Recaudación
Definición	<i>Recaudación</i> : suma total de las recaudaciones obtenidas de estudiantes y clientes en año de referencia.
Meta	Base: \$27.280.388M recaudación en 2023 M\$28.289.763 recaudación en 2024; M\$29.794.778 en 2025
Plazo	Enero de cada año
Principal efecto en EEFF	Flujo de caja <ul style="list-style-type: none"> • Pago directo arancel y matrícula (integrado con la recaudación de todas las unidades) • Ingreso de terceros (integrado con la recaudación de todas las unidades)
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Informe trimestral del Departamento de Servicios Financieros Estudiantiles
Responsable(s)	Dirección de Finanzas
Costo de implementación	Presupuesto operacional del Departamento, regular en el presupuesto de la Institución.

6.3. Gestión de la deuda

La Universidad Austral de Chile mantiene obligaciones financieras con cuatro entidades, por un monto de \$92.074.240.642, según se detalla en la Tabla siguiente:

Tabla 54. Obligaciones financieras de la Universidad Austral de Chile (al 31 de diciembre de 2023)

Institución financiera	Fecha de Suscripción	Moneda	Tasa final según contrato	Plazo	Total de cuotas	Vencimiento	Saldo Pendiente M\$
Banco Security	12-07-19	UF	3,90%	20 años	80	12-07-39	32.724.407
MetLife Chile Administradoras de Fondos Mutuos Hipotecarios	12-07-19	UF	4,45%	30 años	120	10-07-49	36.237.534
Principal Cía. De Seguros de Vida S.A.	18-11-19	UF	3,97%	25 años	100	01-10-44	16.512.299
Banco Scotiabank	24-01-20	CLP	5,63%	15 años	60	23-04-35	6.600.000
							92.074.241

Los contratos asociados a las obligaciones de largo plazo o créditos bancarios presentados en la Tabla anterior contienen ciertas cláusulas relativas al prepago de deuda, plazos y exigencias de *covenants*, que condicionan de manera significativa las posibilidades de negociación de los mismos. Los contratos son los siguientes:

1. Contrato de reprogramación y apertura de financiamiento, celebrado entre la UACH y Banco Security por escritura pública de fecha 12 de julio de 2019.
2. Mutuo hipotecario comercial endosable de fines generales, celebrado entre la UACH y Metlife Chile administradora de mutuos hipotecarios S.A. por escritura pública de fecha 12 de julio de 2019.
3. Mutuo hipotecario endosable a fines generales y alzamiento, celebrado entre la UACH y Principal compañía de seguros de vida Chile S.A., por escritura pública de fecha 18 de noviembre de 2019.
4. Contrato de financiamiento, celebrado entre la UACH y Scotiabank Chile por escritura pública de fecha 24 de enero de 2020.

Los contratos citados contienen un conjunto de operaciones de financiamiento o refinanciamiento tendientes a una reestructuración del pasivo de la UACH y al otorgamiento de créditos adicionales para el financiamiento de un programa de inversiones destinado a “mejorar, modernizar y remodelar la infraestructura de la universidad, realizar nuevas construcciones y efectuar una renovación de personal”. El monto total de dicha reestructuración ascendió a UF 3.115.000.

Se presenta a continuación una exposición sintética de las cláusulas que dicen relación con las obligaciones de hacer y no hacer (“Covenants”) que la UACH ha contraído en los Contratos de Crédito, así como la regulación de los eventuales prepagos que la UACH puede realizar a sus contrapartes, poniendo énfasis en las dificultades que su aplicación podría acarrear para la marcha normal de la Universidad.

Obligaciones de hacer y no hacer, problemáticas

1) Crédito con Security, sobre la relación con otros acreedores, el contrato tiene la cláusula *pari passu*, sólo para prelación y pago (misma situación que en el crédito con Scotiabank) exceptuando obligaciones laborales o impositivas que, de acuerdo con la ley, gozan de una preferencia de 1ª clase que las partes no pueden modificar. Sobre prepagos, en general, estos podrían evaluarse por la Universidad en la medida en que, de obtenerse los recursos necesarios pudiera aliviarse la carga financiera que supone el pago de intereses. Sin embargo, el contrato sólo permite pagar anticipadamente después de 5 años de vigencia (plazo que se cumpliría el 12 de julio de 2024). Al menos, permite prepagos parciales. Sin embargo, la presencia en los demás contratos de la cláusula *pari passu* y la regulación en ellos de condiciones más estrictas para el prepagó, tanto en cuanto a su oportunidad como a su monto, pueden dificultar gravemente o hacer en los hechos imposible el ejercicio de esta facultad. Sobre las definiciones, el contrato contiene la de “Efecto Importante Adverso” que resulta particularmente delicada, dado que la determinación de si un hecho puede ser calificado como tal queda entregada solamente al criterio del Banco, e incide en numerosas disposiciones convencionales, como las que contienen obligaciones de informar.

Las cesiones por parte del deudor están expresamente prohibidas, limitación importante a cualquier tratativa con terceros interesados en invertir. Sobre los eventos de incumplimiento: es necesario realizar dos grupos de observaciones:

- i. Eventos sobre insolvencia. En este punto, si la UACH se viera arrastrada a un procedimiento concursal de liquidación o también de reorganización, por la mención al “veedor” en la citada cláusula y no lo subsanare dentro de 60 días, se configura un incumplimiento.
- ii. La designación de administrador provisional queda literalmente entendida como incumplimiento resolutorio.

Además, mencionan obligaciones de hacer, dentro de las cuales se encuentran algunas ya incumplidas, tales como la de dar oportuno cumplimiento a las obligaciones laborales, la que ya ha operado respecto del 13er sueldo y solo acordado con el Sindicato N.º1 pero no con el de Docentes y que podría operar por cualquier incumplimiento o retardo en el incumplimiento, sin importar -en principio- su entidad. Hay, además, numerosas restricciones a la gestión patrimonial relativas a activos fijos, tales como la obligación de mantener al menos un 50% de los créditos garantizados con hipotecas sobre inmuebles exógenos al giro del deudor: la enajenación actual de predios de la UACH podría no detonar ese efecto, pero podría hacer más difícil o entorpecer otras enajenaciones futuras de inmuebles, de ser estas necesarias. También se limita la facultad de enajenar activo fijo, sometiéndola a comunicación previa al Banco y, además, -de manera más relevante- obligando a la UACH a usar el precio recibido al prepagó de la deuda, o a su reemplazo por otros activos fijos.

2) Crédito con Metlife. Tiene cláusula *pari passu*. Sólo permite pago anticipado después de 10 años de vigencia, y únicamente por el total insoluto, y con el requisito de que todos los *covenants* estén cumplidos. Las obligaciones de la UACH no son cesibles. Resultan particularmente preocupantes las causales de incumplimiento resolutorio, con aceleración, de las siguientes cláusulas:

- i. Mantención por la Universidad de la facultad de elegir a sus propias autoridades, condición que desaparece en caso de nombramiento de un administrador provisional, lo que es causal de incumplimiento resolutorio.

- ii. Cualquier solicitud judicial de liquidación o de procedimiento concursal de reorganización; y la cláusula 14.1.8 que establece como hipótesis de incumplimiento resolutorio registrar ingresos bajo RUT o razón social distinta de la U. aunque se puede ver que la cláusula está mal redactada a propósito de la excepción (se quedó “pegado” un texto de otro contrato) pero conviene tenerlo en cuenta para evitar problemas si se avanza en esa línea, o se incluye como posibilidad en el Plan de Recuperación la de externalizar unidades periféricas hacia RUT distintos del de la Corporación.

3) Crédito con Principal. No tiene cláusula *pari passu*. Sólo permite pago anticipado después de 5 años de vigencia, y únicamente por el total insoluto. Esta condición de prepago, sumada a la cláusula *pari passu* de los demás contratos de crédito, hace virtualmente imposible un prepago, dado que las demás entidades prestamistas podrían oponerse, impugnarlo o considerarlo un incumplimiento de sus propios contratos. Sin embargo, por no contener este contrato la cláusula *pari passu*, Principal es la única entidad prestamista que no podría oponerse -en principio- a un prepago hecho a las demás entidades: Security, Metlife y Scotiabank. Las obligaciones de la UACH no son cesibles. Resultan preocupantes al menos 2 de las causales de incumplimiento resolutorio (con aceleración):

- i. Cualquier solicitud judicial de liquidación o de procedimiento concursal de reorganización.
- ii. Cualquier precautoria o embargo sobre cualquiera de los bienes no hipotecados. Esta cláusula es, claramente, de una extensión desproporcionada.

4) Crédito con Scotiabank. No tiene cláusula *pari passu* general (sólo para prelación y pago), lo que significa que ese contrato no adhiere o accede al contenido más beneficioso de los otros. Pero, en cambio, las condiciones más gravosas para la UACH de este contrato sí se incorporan en los contenidos contractuales de los acreedores que sí tienen la cláusula. Las obligaciones de la UACH no son cesibles. Permite prepago total o parcial del saldo, sin limitación de tiempo mínimo. Resultan particularmente preocupantes 3 de las causales de incumplimiento con aceleración (o caducidad convencional anticipada del plazo):

- i. Cualquier medida precautoria que ponga en evidencia una notoria insolvencia.
- ii. Cualquier otro hecho que ponga en evidencia una notoria insolvencia (aunque no se declare judicialmente). Esto perfectamente puede incluir la designación de un administrador provisional, u otras medidas administrativas o hechos financieros o de gestión.
- iii. Cualquier mora o simple retardo por más de 20 millones de pesos con cualquier acreedor.

Es fácilmente comprensible que las instituciones financieras tomen resguardos y pretendan influir en la gestión de sus deudoras, especialmente cuando los montos involucrados son altos, y es práctica frecuente. Pero de la misma manera lo es que las cláusulas analizadas entorpecen, cuando ponen en riesgo, la adecuada administración de la UACH. Presentadas como están las cláusulas en cuestión, así como los problemas que implican su mantención, corresponde abordar líneas de negociación que permitan modificar, sustituir o eliminar algunas de ellas.

Líneas para plantear una posible renegociación

Ninguno de los cuatro contratos de crédito contiene una cláusula que obligue o siquiera incentive o sugiera la necesidad de entablar negociaciones ante posible peligro de incumplimiento de las obligaciones de la

UACH, o ante la aparición de dificultades en la marcha habitual de la UACH producto de su aplicación (las que son conocidas como cláusulas hardship).

Sin embargo, la ausencia de cláusula no impide reconocer dos aspectos: i) por un lado, la existencia de un deber de comportarse de buena fe en el ámbito contractual el cual impone, si no velar por el interés de la contraparte, al menos no persistir en conductas que causen o puedan causar daño; y ii) por el otro lado, el propio interés de las instituciones prestamistas, quienes ven realmente satisfecho su interés en presencia de una corporación que no está sometida a tantas restricciones en su administración como para poner en (mayor) peligro la generación de los flujos con que sirve la deuda.

En este sentido, se pueden explorar líneas de negociación al menos respecto de los siguientes puntos:

- 1) Mecanismos, tiempos y montos de prepago. Sería deseable renegociar en conjunto con los acreedores la posibilidad de realizar prepagos parciales a prorrata de las respectivas deudas, de manera tal de disminuir la carga financiera, respetando las cláusulas *pari passu*. Esto debería ir acompañado de un mayor grado de flexibilidad para la gestión de activos, particularmente de aquellos que puedan ser declarados prescindibles o liquidados con utilidad evidente.
- 2) Extensión de plazos para aliviar la carga financiera de la devolución del capital. Esto parece particularmente razonable ante la perspectiva de la adopción de una serie de ajustes financieros y de gestión, especialmente en cuanto a la reducción de costos, con miras a rebajar considerablemente los déficits actuales, y luego suprimirlos generando utilidades. Primeras buenas señales se han advertido con el proceso de matrícula, el cual demuestra el atractivo que genera la UACH en los estudiantes de pregrado, lo que permite la mantención de su principal fuente de ingresos vía gratuidad o aranceles.
- 3) Modificación y/o supresión de *covenants* para evitar incumplimientos reiterativos. Sin perjuicio de la posibilidad de obtener autorizaciones de incumplimiento (*waivers*), como hasta aquí se ha venido haciendo, parece razonable explorar con la banca modificaciones permanentes que eviten incumplimientos que no convienen ni a los acreedores ni al deudor.

Por lo tanto, expuesto todo lo anterior, lo que se ha conversado con las entidades acreedoras, es que una vez aprobados los EEFF 2023 auditados y se obtenga la aprobación del Plan de Recuperación, se iniciarán conversaciones para negociar, lo que se considera más prioritario y posible de lograr dada las restricciones de los contratos actuales y de la situación económica financiera de la UACH, es decir, negociar de acuerdo a la alternativa 3) que consistirá en acordar con cada uno de los acreedores la modificación de cláusulas y/o suprimir los *covenants*. Esta estrategia permitirá a la UACH evitar incumplimientos financieros permanentes que se han excepcionado mediante autorizaciones temporales (obtención anual de *waivers*). Una vez logrado este primer paso, se estudiará la conveniencia económica y financiera de prepagar deuda, modificar la estructura de la deuda en cuanto a tasas de interés, reajustabilidad y plazos (ver Anexo 46).

Es importante no dejar de mencionar que, durante los cuatro años de vigencia de estas obligaciones, la Universidad ha cumplido rigurosamente los pagos convenidos, tanto de amortización de capital como del pago de los gastos financieros y mantendrá este compromiso en las mismas condiciones, tanto en las proyecciones de EEFF como en las presupuestarias.

A continuación, se presenta la proyección de los *covenants* considerando, en los flujos, las medidas presentadas en este plan:

Tabla 55. Proyección de Covenants

	2023 M\$	2024 M\$	Security/Principal/Metlife		2027 M\$	2028 M\$
			2025 M\$	2026 M\$		
(+) Pasivos Financieros	92.074.241	93.174.234	92.211.830	91.002.145	89.520.990	87.747.241
(+) Pasivos por arrendamientos	2.384.452	2.392.568	2.339.496	2.276.804	2.203.688	2.095.564
(-) Efectivo y Otros Activos Financieros	15.000.000	13.000.000	12.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Deuda Financiera Neta	79.458.692	82.566.801	82.551.325	83.278.949	81.724.678	79.842.805
(+) Ingresos actividades ordinarias	117.679.866	118.395.267	124.722.928	128.900.376	134.929.245	140.554.538
(-) Materia prima y consumibles	(29.935.052)	(30.679.801)	(31.049.932)	(31.668.225)	(32.305.066)	(32.961.014)
(-) Gastos por beneficios a los empleados	(86.341.955)	(88.669.746)	(81.583.514)	(83.979.650)	(86.447.670)	(88.989.733)
(-) Otros gastos por beneficios a los empleados efectivos	0	0	0	0	0	0
(+) Gastos por depreciación y amortización	6.979.148	7.279.148	7.579.148	7.879.148	8.179.148	8.479.148
EBITDA	8.382.007	6.324.868	19.668.630	21.131.649	24.355.657	27.082.939
Deuda Financiera/EBITDA	9,48	13,05	4,20	3,94	3,36	2,95
Covenant	< 5,8 veces	< 5,8 veces	< 5,8 veces	< 5,8 veces	< 5,8 veces	< 5,5 veces
Cumplimiento	No Cumple	No Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
			Scotiabank			
	2023 M\$	2024 M\$	2025 M\$	2026 M\$	2027 M\$	2028 M\$
(+) Pasivos Financieros	92.074.241	93.174.234	92.211.830	91.002.145	89.520.990	87.747.241
(+) Pasivos por arrendamientos	2.384.452	2.392.568	2.339.496	2.276.804	2.203.688	2.095.564
(-) Efectivo y Otros Activos Financieros	15.000.000	13.000.000	12.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Deuda Financiera Neta	79.458.692	82.566.801	82.551.325	83.278.949	81.724.678	79.842.805
(+) Ingresos actividades ordinarias	117.679.866	118.395.267	124.722.928	128.900.376	134.929.245	140.554.538
(+) Otros ingresos por naturaleza	798.176	898.416	4.522.475	1.000.133	1.094.900	1.190.110
(-) Materia prima y consumibles	(29.935.052)	(30.679.801)	(31.049.932)	(31.668.225)	(32.305.066)	(32.961.014)
(-) Gastos por beneficios a los empleados	(86.341.955)	(88.669.746)	(81.583.514)	(83.979.650)	(86.447.670)	(88.989.733)
EBITDA	2.201.035	(55.864)	16.611.957	14.252.634	17.271.409	19.793.901
Deuda Financiera/EBITDA	36,10	-1.478,00	4,97	5,84	4,73	4,03
Covenant	< 6 veces	< 6 veces	< 6 veces	< 6 veces	< 6 veces	< 6 veces
Cumplimiento	No Cumple	No Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple

Fondo del Plan Global de Inversión (PGI)

Producto de los préstamos obtenidos de las cuatro instituciones financieras acreedoras de la Universidad, al 31 de diciembre del 2022, quedaba un saldo de M\$18.607.409. Al 31 de diciembre del año 2023, el saldo de dicho fondo era de M\$1.063.871. Durante el año 2023 se realizaron préstamos internos desde este fondo para la operación de la Universidad, pago de indemnizaciones, arreglos y pagos de infraestructura, otros varios, según se muestra en la Tabla 56. Todos estos movimientos fueron autorizados por el Directorio de la Corporación y con el compromiso de devolución durante el mismo año o años siguientes.

En la sesión del 21 de diciembre de 2023 el Directorio autorizó pagar indemnizaciones por desvinculaciones de trabajadores ocupando para ello el saldo disponible del PGI al 31 de diciembre del 2023 (M\$1.063.871), quedando por lo tanto el Fondo en cero pesos y no se fijó fecha de devolución.

En Directorio de fecha 21 de marzo y según consta en Acta N 4 (documento reservado²²), se canceló la deuda interna de la Universidad con el Fondo del PGI, asumiendo la Rectoría el compromiso de presentar un informe sobre la ejecución de dicho plan.

Tabla 56. Análisis préstamos PGI a UACH

Análisis préstamos PGI a UACH	2023 en M\$
Saldo disponible PGI al 31/12/2022	\$18.607.409
Saldo préstamo PGI a UACH al 31/12/2022	\$ 4.469.989
Préstamo a UACH enero 2023 no pagado	\$ 4.400.000
Préstamo a UACH junio 2023 no pagado	\$ 2.000.000
Total, préstamos PGI a UACH	\$10.869.989
Devoluciones Préstamos de UACH a PGI	\$ -
Saldo préstamos PGI a UACH al 31/12/2023	\$10.869.989
Saldo disponible en la caja para iniciativas del PDI en 2023	\$ 7.737.420

6.3.1. Síntesis

Medida 17	Gestión de la deuda
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Negociar con las entidades financieras para mejorar las condiciones de los créditos.
Indicador	Estudio de modificación de los Covenants
Definición	<i>Estudio de modificación de los Covenants</i> = Estudio legal sobre modificaciones de los <i>covenants</i> .
Meta	Base: sin estudio en 2023 Estudio de modificación de los Covenants finalizado
Plazo	Marzo 2024
Principal efecto en EERR	No cuantificables
Objetivo de planificación estratégica que tributa	No aplica
Evidencia	Informe en Derecho
Responsable(s)	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa
Costo de implementación	\$ 0

²² En caso de que la Superintendencia lo requiera, puede ser compartido confidencialmente.

7. Fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones

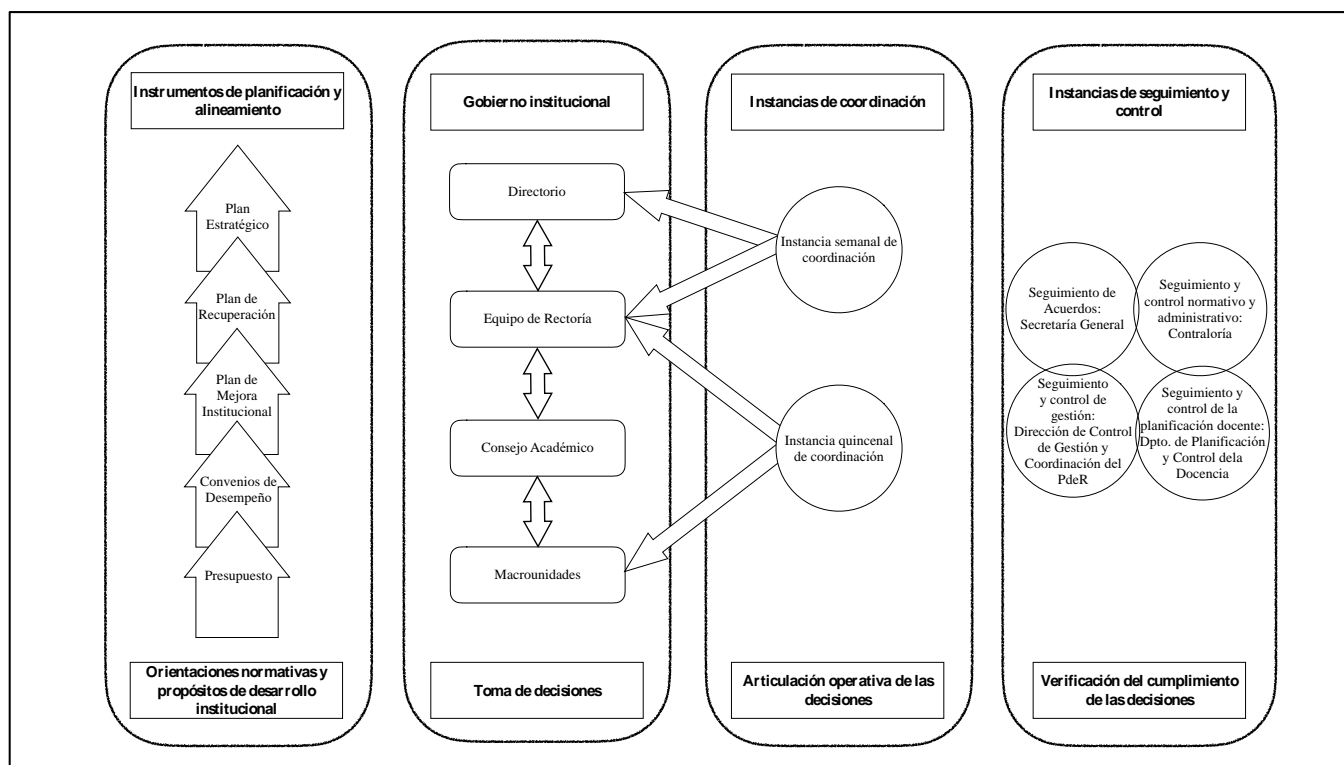
7.1. Modelo para el fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones

De acuerdo con lo señalado por la SES, la Universidad Austral de Chile deberá realizar un esfuerzo por fortalecer su gobernanza y procedimientos de toma de decisiones, precisando los ámbitos de atribuciones y funciones definidas estatutariamente para cada uno de los órganos colegiados y autoridades superiores, a fin de lograr un mayor alineamiento estratégico institucional.

Para cumplir con dicho objetivo, la Universidad Austral se ha propuesto desarrollar un conjunto de medidas (detalladas en los puntos siguientes) destinadas a fortalecer la articulación de las distintas instancias de gobierno y de gestión, en torno a los principales instrumentos de planificación y alineamiento.

Con este objetivo, además, se ha formulado un modelo preliminar de articulación del gobierno y la gestión que considera cuatro niveles. En primer lugar, los instrumentos de planificación y alineamiento, que explicitan las orientaciones normativas y los propósitos de desarrollo institucional. En segundo, los órganos de gobierno corporativo en que tiene lugar la toma de decisiones relativas a dicho desarrollo. En tercero, la generación de instancias de coordinación de la gestión destinadas a articular la operacionalización de las decisiones. En cuarto las instancias de seguimiento y control de la gestión institucional, que deben velar por el adecuado cumplimiento de las decisiones.

Este modelo busca reducir la brecha entre las decisiones de gobierno corporativo y la gestión, asegurando la trazabilidad y el cumplimiento de estas, en todas las instancias y niveles organizacionales de la universidad. El modelo preliminarmente definido se presenta en el Diagrama siguiente.

Figura 8. Modelo de articulación del gobierno y gestión institucional

7.2. Fortalecimiento del marco de gobernanza y toma de decisiones institucionales

En el marco de este Plan de Recuperación se desarrollará un conjunto de iniciativas destinadas tanto a fortalecer la gobernanza como a alinear a los cuerpos colegiados y el equipo de rectoría en torno a los propósitos de desarrollo institucional, a fin de subsanar la brecha detectada por la SES.

Conforme a los Estatutos de la Universidad Austral de Chile, sus tres principales órganos y autoridades del gobierno central son el Rector, el Consejo Académico y el Directorio. Cada uno tiene una forma de generación que se traduce en la representación de visiones e intereses diferentes y la participación de dos de los tres estamentos de la universidad. El Rector es elegido por el voto directo de académicos de las tres más altas categorías (art. 50). El Consejo Académico está integrado por el equipo de Rectoría (5), el cual responde ante el Rector; los Decanos (10), elegidos por los académicos de sus respectivas facultades; los consejeros académicos (6), elegidos de forma directa por los académicos de las tres más altas categorías de la Universidad, y por dos representantes estudiantiles (art. 39,) uno de pregrado y otro de posgrado. Su composición busca integrar y sintetizar los intereses y visiones de la Rectoría, de las Facultades y del cuerpo académico, así como del estudiantado y legitimar la toma de decisiones universitarias.

La composición del Directorio es también plural, pero responde a otra lógica. Ella busca canalizar los intereses y visiones de la comunidad local, la cual históricamente ha tenido un rol fundamental en la creación y determinación del rumbo de la Universidad Austral de Chile. El Directorio está integrado por directores no académicos (8), elegidos por una asamblea de socios y por directores académicos (4), que son elegidos por los académicos por votación directa (art. 30). La composición del Directorio da protagonismo a la comunidad local, garantizándole una mayoría de los puestos en él y su presidencia, sin

dejar de reflejar intereses y el punto de vista de los académicos. El Rector y su equipo no son, en rigor, integrantes del Directorio, pero asistiendo a las sesiones en calidad de invitados permanentes.

La distribución de competencias y funciones establecidas estatutariamente permite afirmar que estos órganos y autoridades concurren en un plano de coordinación al gobierno y toma de decisiones institucionales, más que insertarse en una estructura jerárquica.

La conformación de los órganos superiores de gobierno universitario, como en toda organización de esta naturaleza, constituye un escenario que puede generar conflictos de competencias, tensiones y descoordinaciones entre los diferentes órganos y autoridades de gobierno, en la medida que representan intereses y funciones diferentes dentro de la estructura corporativa. Su resolución requiere de mejorar el dialogo entre los órganos de gobierno, clarificar sus competencias, asegurar que sus decisiones sean ejecutadas y, en general, velar por el cabal cumplimiento de los estatutos de la Corporación.

En este sentido, los principales objetivos de las medidas comprometidas para el fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones irán dirigidas a:

- i) Fortalecer el cumplimiento de las normas estatutarias que establecen criterios y regulaciones para la toma de decisiones por parte de las diversas autoridades unipersonales y órganos colegiados corporativos.
- ii) Mejorar la coordinación entre la Rectoría, el Directorio y el Consejo Académico.
- iii) Mejorar el monitoreo de los acuerdos de los cuerpos colegiados.

Estos objetivos se abordarán desde dos niveles: normativo y operativo.

El primero tiene por propósito contribuir a asegurar que la toma de decisiones de gobierno corporativo realizada por los cuerpos colegiados se enmarque debidamente dentro del marco estatutario y reglamentario vigente, orientados por los propósitos de desarrollo definidos por la propia institución en su Plan Estratégico, en su Plan de Mejora y en el presente Plan de Recuperación (ver Figura 9); a la vez que generar mecanismos y espacios de socialización de este marco y estudiar posibles vacíos normativos que puedan estar afectando la toma de decisiones.

El nivel operativo, en tanto, tiene por propósito cerrar la brecha que se ha detectado entre los órganos de gobierno corporativo, fortaleciendo la trazabilidad y cumplimiento de las decisiones.

En el nivel normativo, como se señaló, se realizará un conjunto de actualizaciones e innovaciones reglamentarias que facilitarán el procedimiento de adopción de decisiones corporativas y mejorarán la coordinación entre los distintos actores involucrados en la gobernanza de la Universidad.

La complejización de la actividad universitaria y el aumento de las regulaciones externas e internas, no han sido objeto de estrategias que garanticen su total coherencia con reglas previas, ni tampoco su amplia socialización entre las distintas autoridades superiores y de nivel intermedio, a fin de garantizar su correcta aplicación. Asimismo, se requiere la identificación de vacíos o espacios de incertidumbre en lo relativo a las reglas de delimitación de competencia y de responsabilidad de quienes intervienen en el gobierno corporativo, así como a aquellos órganos que ejercen labores de colaboración con dichos órganos como labores de control (Secretaría General, Dirección Jurídica y Contraloría Interna) y cuya reglamentación se

encuentra desactualizada. Esto permitirá dotar a todos los órganos corporativos de herramientas para cumplir sus funciones adecuadamente, equilibrar sus objetivos, y aumentar su eficiencia.

Primero, durante el primer semestre de 2024, se formulará por parte de la Secretaría General un Manual de Gobierno Corporativo, que represente debidamente la normativa vigente, respecto de la gobernanza institucional. La formulación de este Manual se juzga fundamental, tanto para efectos de clarificar ciertos puntos que en las normas presentan algunas ambigüedades, como para disponer de una herramienta de socialización del funcionamiento del gobierno corporativo, que pueda estar al alcance de toda la comunidad.

Segundo, y también durante el primer semestre, se fortalecerá el rol de coordinación institucional de la Secretaría General mediante la creación de un reglamento que establezca: i) su responsabilidad en el seguimiento y la ejecución de los acuerdos de los cuerpos colegiados, ii) su rol en la interpretación de la reglamentación interna mediante la emisión de dictámenes, especialmente en relación con las atribuciones y competencias de los órganos corporativos.

Adicionalmente, en el transcurso de 2024, se aclarará el procedimiento para la emisión de Reglamentos, Decretos y Resoluciones y de otras actividades relacionadas a sus funciones estatutarias y reglamentarias, como son, por ejemplo, la propuesta de actualización de reglamentación corporativa, el manejo de información reservada por parte de la comunidad universitaria, o el reporte de hechos esenciales a la SES.

Tercero, se actualizarán los reglamentos relativos a la elección, integración y funcionamiento de ambos cuerpos colegiados, estableciendo una regulación que fortalezca el rol de las comisiones permanentes dentro de ambos cuerpos colegiados, lo que permitiría optimizar el trabajo en el pleno y dotar de mayor profundidad a los análisis de las decisiones a adoptar. Se diseñará una modalidad en que los cuerpos colegiados puedan delegar a sus comisiones la resolución de cuestiones menores y urgentes. Asimismo, se precisará el procedimiento para la adopción de acuerdos por parte de cada órgano colegiado.

Para el estudio, discusión y propuesta de las reformas mencionadas a nivel normativo, se propondrá un Comité con dos miembros de cada cuerpo colegiado que trabajarán junto con la Secretaría General. Dicho Comité funcionará y propondrá las mencionadas reformas durante el año 2024.

Cuarto, se continuará con la tramitación interrumpida de los reglamentos de Contraloría (Anexo 47) y de Dirección Jurídica (Anexo 48), mencionados en el punto 5.6. Ambos serán tramitados durante mayo de 2024.

El Reglamento de Investigaciones Internas, por su parte, fue enviado como propuesta de Contraloría y se encuentra en revisión en Dirección Jurídica. Dado el tiempo transcurrido y el nuevo contexto organizacional se le revisará internamente a partir de enero y se le presentará a aprobación en mayo de 2024.

En el nivel operativo se fortalecerá el alineamiento en torno a la gestión institucional entre las autoridades unipersonales y los órganos colegiados, a través de la generación de dos instancias:

- i) talleres de trabajo sobre los temas de gobernanza y gestión administrativa y financiera, para los cuales se convocará a los órganos colegiados correspondientes una vez al semestre, e

- ii) instancias regulares y sistemáticas de coordinación y control, tanto de la gestión institucional en general, como de este Plan de Recuperación, en particular. Con este propósito se instituirán dos instancias de gestión y control: una reunión de periodicidad semanal entre el Rector y el Presidente del Directorio a fin de hacer un seguimiento de los acuerdos, coordinar las agendas de ambas instancias y prever los temas emergentes, y ii) reunión quincenal entre el equipo de Rectoría y las Decanas y Decanos, a fin de hacer seguimiento de las metas propuestas en el Plan de Recuperación, en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y de las decisiones adoptadas por los cuerpos colegiados.

7.2.1. Síntesis

Medida 18	Fortalecimiento del marco de gobernanza y toma de decisiones institucionales
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Alinear los cuerpos colegiados y equipo de Rectoría, así como fortalecer el marco normativo de las instancias de supervisión (Contraloría – Dirección Jurídica)
Indicador	Reglamento de Contraloría Reglamento de Dirección Jurídica
Definición	<i>Reglamento de Contraloría</i> = promulgación de nuevo reglamento de Contraloría <i>Reglamento de Dirección Jurídica</i> = promulgación de nuevo reglamento de Dirección Jurídica
Meta	Base = Reglamento de Contraloría vigente Reglamento de Contraloría actualizado Base = Reglamento de Dirección Jurídica vigente Reglamento de Contraloría actualizado
Plazo	Contraloría en mayo 2024 Dirección Jurídica en mayo 2024
Principal efecto en EEFF	No cuantificable
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE3. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Anexo 47. Propuesta reglamento de contraloría Anexo 48. Propuesta reglamento de Dirección Jurídica
Responsable(s)	Contraloría Secretaría General
Costo de implementación	\$ 0

7.3. El Plan Estratégico Institucional como eje integrador del desarrollo institucional

En el logro de una visión estratégica de desarrollo futuro de la Universidad y de un alineamiento institucional en torno a ella, el Plan Estratégico Institucional tendrá un rol decisivo. El actualmente vigente, que cubría el periodo 2020-2023, debido tanto a las condiciones extraordinarias impuestas por la pandemia de COVID 19 como a la crítica situación financiera, fue prorrogado por un año de vigencia (Anexo 49), a fin de poder destinar las capacidades de análisis y planificación disponibles a la formulación

del Plan de Recuperación y al análisis e implementación de las diversas medidas llevadas a cabo durante 2023.

Durante el año 2024 comenzará la formulación del nuevo Plan Estratégico Institucional para el período 2025-2030, el cual deberá integrar como uno de sus fundamentos el presente Plan de Recuperación. De ese modo, se espera tener un sólo instrumento integrado de gestión estratégica integrado, lo mismo que los instrumentos de alineamiento y mecanismos de control. La metodología y cronograma de la formulación del plan estratégico se presentarán por la Prorectoría en abril de 2024 (Anexo 50).

7.3.1. Síntesis

Medida 19	<i>El plan estratégico institucional como eje integrador del desarrollo institucional</i>
Tipo de impacto	Alineamiento
Descripción de la acción	Formular el siguiente plan estratégico institucional con el objetivo de alinear a la institución a una visión estratégica común.
Indicador	Porcentaje de avance de la formulación Plan Estratégico Institucional
Definición	<i>Porcentaje de avance de la formulación Plan Estratégico Institucional = etapa de trabajo respecto al total de etapas</i>
Meta	Línea base = Plan Estratégico Institucional vigente 80% avance Plan Estratégico Institucional en 2024; 100% avance Plan Estratégico Institucional en 2025
Plazo	Marzo 2025
Principal efecto en EEFF	No cuantificados
Evidencia	Anexo 50. Propuesta Metodológica Plan Estratégico Institucional
Responsable(s)	Prorectoría Dirección de Desarrollo Estratégico
Costo de implementación	Presupuesto operacional de la Dirección de Desarrollo Estratégico.

7.4. Establecimiento de nuevos convenios de desempeño con las macrounidades e individual

La Universidad Austral de Chile cuenta con un Reglamento de Compromisos de Desempeño (CDE) (Res. N°039/2008) desde el año 2008, que regula la generación y evaluación de éstos, tanto a nivel de macrounidades como a nivel individual. En lo medular, el compromiso de desempeño de las macrounidades engloba el seguimiento y cumplimiento de unos cincuenta indicadores académicos y de gestión institucional, los que, en general, tributan a los indicadores de desempeño de la Universidad.

En los últimos años los CDE fueron perdiendo vigencia porque no atendían especificidades de cada macrounidad y fueron desplazados orgánicamente por procesos de planificación estratégica propios de las facultades y sedes, aunque sin ser eliminados completamente.

Como resultado de esto, las macrounidades duplicaron sus instrumentos de planificación: por un lado, el compromiso de desempeño; por otro, la planificación estratégica de la macrounidad. Dicha duplicación ha generado algunas dificultades en la conducción estratégica de las macrounidades y también a nivel institucional.

En el marco de este Plan de Recuperación se reformularán y reemplazarán los CDE por un instrumento más pertinente a las necesidades de desarrollo de las macrounidades (Anexo 51), enlazados a sus planes estratégicos, de manera que se constituyan en un mecanismo relevante de gobernanza institucional y que permitan: (i) lograr un mejor alineamiento de las macrounidades con el Plan Estratégico Institucional, (ii) simplificar los instrumentos de gestión para el monitoreo de resultados y evaluación de desempeño de las macrounidades, y (iii) poner foco en los indicadores de interés institucional para su alineamiento y evaluación. En cada caso, el propósito será tener a marzo de 2025 un Compromiso de Desempeño validado, implementado y alineado con el Plan Estratégico.

Respecto de los indicadores, se utilizarán aquellos contenidos en el Plan Estratégico Institucional, en el presente Plan de Recuperación, otros propios de los requerimientos de gestión internos, así como aquellos que son estándar de la política pública chilena, como el AFD, procesos de acreditación y otros (Anexo 51).

La duración de estos será bienal, con una evaluación intermedia anual. La suscripción y supervisión de cumplimiento radicará en Prorectoría, la que dará cuenta al Consejo Académico y a las instancias gestión que se establezcan para estos efectos.

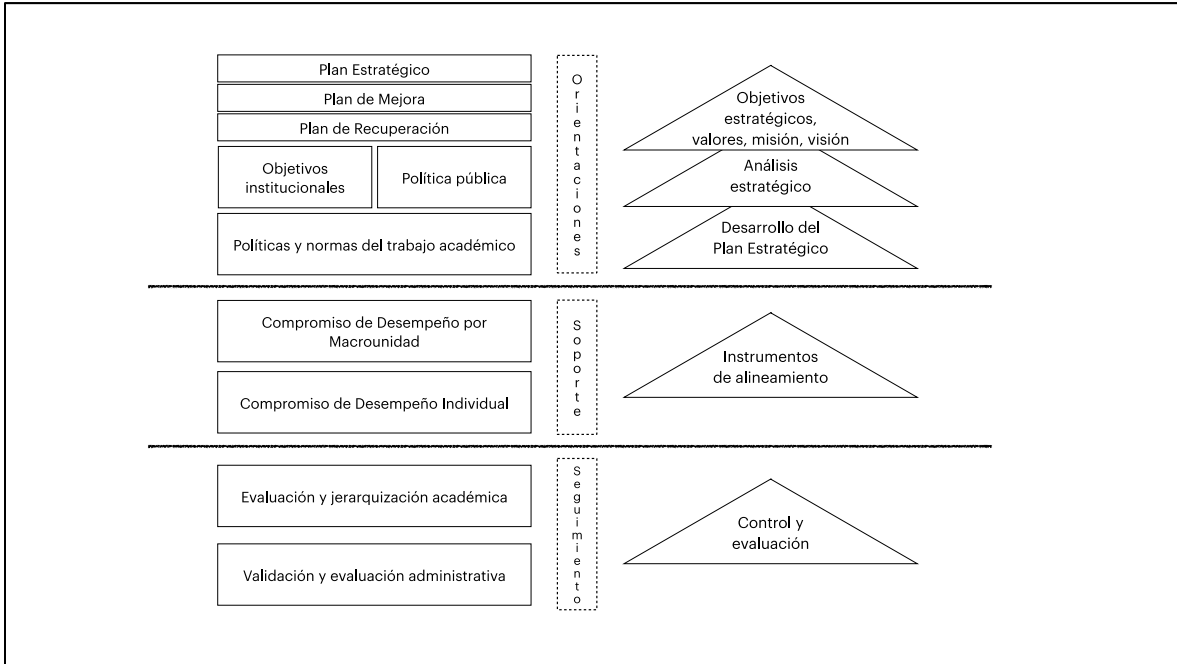
Complemento de lo anterior será, en el nivel académico, la formulación de convenios de desempeño Individual (CDI) de carácter anual, que cada académico firmará con las autoridades de su macrounidad. Ellos se alinearán con los instrumentos de gestión más arriba mencionados, en los ámbitos propios del quehacer académico, y con la legislación laboral vigente.

Su formulación considera cuatro dimensiones de desempeño: Docencia, Investigación, Vinculación con el Medio, Gestión. Cada una de ellas combinará proporciones de la dedicación de jornada e indicadores de productividad, los que deberán estar alineados con el Plan Estratégico Institucional y de cada macrounidad.

El procedimiento ideado para su formulación, validación y evaluación considera los siguientes pasos: i) formulación del Convenio de Desempeño Individual en común acuerdo entre el o la académica y el director o directora de instituto, ii) revisión del CDI ante en decanato, iii) envío de los CDI visados por parte del decano o decana respectiva a la VRA, iv) validación del CDI por la VRA y registro definitivo en los sistemas institucionales, v) firma de los CDI por parte de los y las académicas y directores o directoras de instituto, y vi) evaluación formal por la parte de la VRA, decanatos y direcciones de departamento según la periodicidad definida (Anexo 52).

Los convenios de desempeño, evidentemente, por sí mismos no constituyen objetivos orientadores para la acción tanto de las macrounidades como de las personas, sino que corresponden a instrumentos operativos que deben contribuir a estructurarla, promoverla y evaluarla. Por lo mismo, estos deben estar insertos en un marco institucional que en su cúspide tiene los propósitos de desarrollo institucional y, a la base, el adecuado seguimiento, evaluación y control. Gráficamente ello podría ser esquematizado de la siguiente forma:

Figura 9. Esquema de articulación institucional de los convenios de desempeño



En el ámbito administrativo, en igual plazo, se fortalecerá el sistema de evaluación del desempeño en función de los propósitos de desarrollo institucional y la legislación laboral vigente.

7.4.1. Síntesis

Medida 20	<i>Establecimiento de nuevos convenios de desempeño de macrounidades e individuales</i>
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Establecer nuevos convenios de desempeño tanto de macrounidades como individuales con el objetivo de mejorar el alineamiento con los lineamientos estratégicos de la institución
Indicador	Porcentaje de macrounidades con convenio suscrito Porcentaje de docentes con convenio suscrito
Definición	<i>Porcentaje de macrounidades con convenio suscrito</i> = suma de macrounidades con convenio suscrito respecto al total en año de referencia. <i>Porcentaje de docentes con convenio suscrito</i> = suma de docentes (planta académica y adjunta) con convenio suscrito respecto al total en año de referencia.
Meta	Base = 0% 80% de macrounidades con convenio suscritos en 2024; 100% de macrounidades con convenio suscritos en 2024 Base = 27% de docentes con convenio suscrito 80% de macrounidades con convenio suscritos en 2024; 100% de macrounidades con convenio suscritos en 2024

Plazo	Anual
Principal efecto en EEFF	No cuantificables
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE14. Reforzar la cohesión y la diversidad de la comunidad universitaria
Evidencia	Anexo 51. Propuesta convenio de desempeño macrounidades Anexo 52. Propuesta convenio de desempeño individuales
Responsable(s)	Vicerrectoría Académica Prorrectoría
Costo de implementación	\$ 0

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

En el marco del fortalecimiento general del control administrativo y financiero y del presente Plan de Recuperación, la Universidad creará, en el mes de abril de 2024, una Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación (Anexo 53), como unidad dependiente de la Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa, cuyo propósito será contribuir a asegurar que la institución cumpla los objetivos de desarrollo institucional que se ha propuesto.

La Dirección tendrá un carácter permanente, aun cuando una de sus funciones centrales será, por los años 2024 y 2025, velar por el cumplimiento del Plan de Recuperación. Esta Dirección tendrá un alcance transversal en el control de la gestión institucional, lo mismo que en la coordinación de la implementación del Plan de Recuperación. Es decir, en su definición contemplará atribuciones para coordinar medidas, realizar su seguimiento y proponer mejoras cuando se produzcan incumplimientos y desviaciones. Dentro de estas mismas atribuciones, se considerará, por tanto, la posibilidad de articularse con las unidades académicas y administrativas requeridas para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Esta Dirección deberá, entonces, por una parte, articular los objetivos de nivel institucional, en los distintos ámbitos del quehacer de las unidades académicas y administrativas, y, por otra, generar las instancias de coordinación necesarias para asegurar su consistencia y cumplimiento.

Con este propósito, la Dirección llevará un registro de los instrumentos de planificación existentes y de los objetivos que estos declaran, desarrollará y verificará los criterios de medición, estándares e indicadores, establecerá procedimientos de control y realizará el análisis de las posibles desviaciones, a fin de identificar sus causas e implementar medidas para subsanarlas.

En ese mismo sentido, esta unidad deberá tener también un rol preventivo, a fin de intentar anticipar situaciones que pudieran poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales, cada vez que las metas e indicadores tengan riesgo de incumplimiento por variaciones reiteradas, contingencias, o efectos de contexto interno o externo. Lo mismo que un rol correctivo, para lo cual tendrá una articulación particular con la Contraloría, a fin de determinar niveles de riesgo y responsabilidades administrativas por incumplimientos o desviaciones.

Su cometido lo abordará focalizándose, primero, en los procesos críticos y en los compromisos contraídos en el Plan de Recuperación, para, luego, identificar otros procesos relevantes en la gestión de la Universidad.

La dotación de la Dirección ha sido estimada en 3 funcionarios/as, los cuales tendrán un rol de analistas senior y se proveerán por la vía de redestinaciones internas de la Universidad.

7.5.1. Síntesis

Medida 21	Implementación de una Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación
Tipo de impacto	Control administrativo
Descripción de la acción	Implementar una Dirección enfocada en fortalecer el control administrativo y financiero de la Institución, así como resguardar el seguimiento del Plan de Recuperación.
Indicador	Porcentaje de cumplimiento de las medidas del Plan de Recuperación
Definición	<i>Porcentaje de cumplimiento de las medidas del Plan de Recuperación</i> = suma objetivos alcanzados respecto al total de objetivos en año de referencia
Meta	Base = sin aplicación 100% de cumplimiento en 2024; 100% de cumplimiento en 2025
Plazo	Trimestral
Principal efecto en EEFF	No cuantificables
Objetivo de planificación estratégica que tributa	OE13. Modernizar la gestión institucional
Evidencia	Informe de avance periódico trimestral
Responsable(s)	Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación
Costo de implementación	\$ 0

8. Cuadro de Mando Integral y Carta Gantt

8.1. Cuadro de Mando Integral

Medidas con impacto financiero: F (medidas cuantificables, de impacto directo)

Medidas con en el control administrativo: C (medidas de control o con impacto financiero indirecto complejo de cuantificar)

Medidas con impacto en el alineamiento institucional: A

Dimensión: Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado

Tipo de medida	Medida	Indicadores, base y meta				Responsables	Medios de verificación
		Indicadores	Línea Base	Meta 2024	Meta 2025		
F	1. Aumento de la Matrícula primer año	N° de estudiantes matriculados en primer año por periodo	3388	3.659	3.700	Vicerrectoría Académica	Informe matrícula 2024 y 2025
		Aumento de ingresos percibidos por matrícula y arancel por periodo	\$66.950.946M	\$3.763.004M	\$3.869.190M	Dirección de Estudios de Pregrado	Estado de Resultado
F	2. Aumento de matrícula y estudio de la oferta de postgrado	N° de estudiantes matriculados en primer año por tipo de programa	43 doctorado, 248 magíster, 46 especialidades médicas y 531 educación continua.	43 doctorado, 322 magíster, 47 especialidades médicas, 568 educación continua	57 doctorado, 378 magíster, 61 especialidades médicas, 534 educación continua	Vicerrectoría Académica	Informe matrícula 2024 y 2025
		Aumento ingresos percibidos por aranceles y matrículas por periodo	\$4.031.608M	\$119.101M	\$874.599M	Dirección de Estudios de Postgrado	Estado de Resultado

Dimensión: Reestructuración y modernización del trabajo académico y de las plantas académica y adjunta

Tipo de medida	Medida	Indicadores, base y meta				Responsables	Medios de verificación
		Indicadores	Línea Base	Meta 2024	Meta 2025		
F	3. Aumento de la dedicación plantas académica y adjunta	Porcentaje de cumplimiento decreto N° 61/2023	56% cumplimiento Decreto N° 81/2022	65% cumplimiento 1er semestre 80% cumplimiento 2do semestre	95% cumplimiento 1er y 2do semestre	Vicerrectoría académica	Informe de cumplimiento del Decreto
		Gasto sueldos y salarios honorarios	\$4.274.506M	\$2.055.043M	\$2.116.694M	Departamento de Programación y Control docente	Estado de Resultado
F	4. Racionalización de planta académica y adjunta	Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos	\$75.210.627M	\$77.021.251M	\$75.408.285M	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Estado de Resultado
		Ratio estudiante por jornada completa equivalente (JCE)	17,9	21	22	Vicerrectoría académica Dirección de Personal	Informe
C	5. Optimización y modernización de la planificación docente	N° de asignaturas optativas	629 asignaturas	480 +/-20 asignaturas optativas 1er y 2do semestre 2024.	480 +/-20 asignaturas optativas 1er y 2do semestre 2025.	Dirección de Estudios de Pregrado Departamento de Planificación y Control de la docencia	Informe de la Dirección de Estudios de Pregrado
C	6. Fortalecimiento de la Vicerrectoría Académica	Departamento de Planificación y Control de la Docencia	sin unidad	Creada 1er semestre		Vicerrectoría Académica	Decreto de Rectoría
		Departamento de Desarrollo Curricular y Docente	DACIC	Creada 1er semestre			Decreto de Rectoría

Dimensión: Reestructuración Administrativa de la Institución

Tipo de medida	Medida	Indicadores, base y meta				Responsables	Medios de verificación
		Indicadores	Línea Base	Meta 2024	Meta 2025		
C y F	7. Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas	Nº unidades descentralizadas cerradas o antecedentes que respalden la creación de estas	0	12		Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Informe VGEA
		Ahorro neto	9	\$679.290M ahorro neto	\$277.402M ahorro neto	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Estado de Resultado
F	8. Postergación del bono anual extraordinario (13er sueldo) Escenario Potencial 2	Ahorro en gasto en remuneraciones personal no académico	No aplica	\$890.140M	\$922.185M	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa Dirección de Personal	Flujo de Caja
		Ahorro en gasto en remuneraciones personal académico	No aplica	\$2.852.412M	\$2.955.099M		
F	9. Disminución de las asignaciones salariales extraordinarias	Ahorro en sueldos y salarios	0	\$487.500M	\$250.000M	Dirección de Personal	Estado de Resultado
F	10. Racionalización de la planta administrativa. Unidades administrativas y de servicios	Gasto sueldos y salarios de la planta académica, adjunta y administrativos	\$75.210.627M	\$77.021.251M	\$75.408.285M	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa Vicerrectoría académica Dirección de Personal	Estado de Resultado

C	11. Fortalecimiento de la gestión de proceso críticos	Implementación módulo EPM	Sin aplicación	Implementación módulo EPM 2do semestre 2024		Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Sistemas de Información
		Implementación DarwinEd	Implementación de DarwinEd en Sede Puerto Montt	Implementación piloto DarwinEd Sede Valdivia	Implementación definitiva DarwinEd Sede Valdivia		
C y F	12. Centralización de la gestión de contratos con proveedores	Departamento de Presupuesto y Adquisiciones	Departamento de Presupuesto y el Departamento de Abastecimiento	Creación del Departamento de Presupuesto y Adquisiciones en marzo 2024		Departamento de Presupuesto y Adquisiciones	Decreto de Rectoría
		Porcentaje de proveedores con convenio	4%	20%	40%		Informe de Proveedores
		Ahorro en materias primas y consumibles utilizadas	Sin información	\$1.328.182M			Presupuesto y Estado de Resultado
C	13. Optimización de la mantención de infraestructura mediante mejora del proceso de licitaciones	Módulo Sourcing Oracle	Sin aplicación	Operando Julio		Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Sistemas de Información
C	14. Actualización de políticas de activos	Actualización toma de inventario de activos	Inventario 2014	Inventario realizado Diciembre		Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Inventario

Dimensión: Fortalecimiento de la gestión financiera y patrimonial

Tipo de medida	Medida	Indicadores, base y meta				Responsables	Medios de verificación
		Indicadores	Línea Base	Meta 2024	Meta 2025		
F	15. Generación e implementación de estrategia para el aumento de ingresos a través de la rentabilización de los activos fijos	Venta de activos fijos	0		\$ 6.461.958M	Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Flujo de Caja
F	16. Readecuación del sistema de cobranza a terceros	Recaudación	\$27.280.388M	M\$28.289.763	M\$29.794.778	Dirección de Finanzas	Flujo de Caja
C	17. Gestión de la deuda	Estudio de modificación de los Covenants	Sin estudio	Estudio de modificación de los Covenants Marzo		Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa	Informe de Derecho

Dimensión: Fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones

Tipo de medida	Medida	Indicadores, base y meta				Responsables	Medios de verificación
		Indicadores	Línea Base	Meta 2024	Meta 2025		
C	18. Fortalecimiento del marco de gobernanza y toma de decisiones institucionales	Reglamento de Contraloría	Reglamento de Contraloría vigente	Reglamento actualizado mayo		Contraloría	Decreto de Rectoría
		Reglamento de Dirección Jurídica	Reglamento de Dirección Jurídica vigente	Reglamento actualizado mayo		Secretaría General	Decreto de Rectoría
A	19. El plan estratégico institucional como eje integrador del desarrollo institucional	Porcentaje de avance de la formulación Plan Estratégico Institucional	Plan Estratégico Institucional vigente	80%	100%	Prorrectoría Dirección de Desarrollo Estratégico	Decreto de Rectoría
C	20. Establecimiento de nuevos convenios de desempeño de macrounidades e individuales	Porcentaje de macrounidades con convenio suscrito	0%	80%	100%	Vicerrectoría Académica	Informe de cumplimiento
		Porcentaje de docentes con convenio suscrito	27%	80%	100%	Prorrectoría	
C	21. Implementación de una Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación	Porcentaje de cumplimiento de las medidas del Plan de Recuperación	Sin aplicación	100%	100%	Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación	Informe de seguimiento trimestral

8.2. Carta Gantt

Tipo de medida	Dimensión	Readecuación de la oferta académica de pre y postgrado	2024												2025											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
F	Medida 1	Aumento de la matrícula de primer año pregrado			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
		Proceso de admisión			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Definición de oferta académica para admisión			X	X	X											X	X	X						
		Elaboración modelo de desempeño de carrera	X	X	X																					
		Presentación de propuesta cuerpos colegiados				X																				
		Entrega de informe de resultados modelo de desempeño de carrera e inicio de ejecución de medidas				X												X								
F	Medida 2	Aumento de la oferta de programas de Postgrado, con énfasis en magíster profesionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Formulación de un nuevo modelo de costeo de programas de postgrado	X	X	X	X	X																			
		Análisis de los programas de postgrado con el nuevo modelo de costeo			X	X	X	X	X	X								X	X	X	X	X				
		Desempeño de la matrícula de Postgrado					X								X				X							X
		Diseño y oferta de nuevos programas de postgrado			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Elaboración de nuevo Reglamento de Postgrado	X	X	X	X	X	X	X																	
		Aprobación del nuevo Reglamento de Postgrado								X																

			Reestructuración y modernización del trabajo académico, y de las plantas académica y adjunta	2024												2025											
F	Medida	3	Aumento de la dedicación docente plantas académicas y adjunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Programación de la docencia	X					X							X					X						
			Análisis de cumplimiento carga mínima	X					X							X					X						
			Ajuste contrataciones profesores a honorarios			X			X					X							X					X	
			Implementación de las nuevas normas de dedicación docente decreto N°61			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
F	Medida	4	Racionalización de las plantas académica y adjunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Aplicación de las alternativas de reestructuración de la planta					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Generación de indicadores de eficiencia docente				X	X	X																		
C	Medida	5	Optimización y modernización de la planificación docente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Modificar Decreto N 28 referido a elevar los inscritos mínimos en cursos asignaturas optativas de nivel Bachillerato				X																				
			Depurar los registros de optativos que contemple caracterización y especificación			X	X	X	X																		
			Actualizar la definición de ciclos formativos					X																			
			Actualizar la definición de áreas de formación					X																			
			Aplicar la definición del área de formación "optativo"							X																	
			Definir la forma de cálculo de las áreas de formación							X																	
			Generar oferta institucional centralizada de optativos de formación general							X	X	X	X	X	X												
			Aprobar oferta de asignaturas optativas			X			X									X			X						
C	Medida	6	Fortalecimiento de la Vicerrectoría Académica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Creación del Departamento de Planificación y Control de la Docencia				X																				
			Reorganización del Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular				X	X																			
			Reorganización de las unidades secundarias a la actividad académica (OCV, Alta UACH y OME)				X	X																			
			Aumento de la dotación de personal a la Vicerrectoría Académica				X	X																			

Dimensión			Reestructuración Administrativa de la Institución	2024												2025											
C y F	Medida	7	Redefinición y reorganización de las unidades descentralizadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Aplicación del modelo de análisis a la totalidad de las unidades descentralizadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
			Regularizar unidades descentralizadas							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Propuesta y presentación a directorio de reestructuración de las unidades				X																				
			Implementación de la reestructuración					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
F	Medida	8	Postergación de Bono Anual Extraordinario (13er sueldo)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Negociación con sindicatos de trabajadores y docentes	X			X																				
F	Medida	9	Disminución de asignaciones salariales extraordinarias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Análisis y estandarización de las asignaciones salariales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
			Regulación de asignaciones salariales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Actualización de la política y estructura de remuneraciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
			Estandarización de los valores de la docencia a honorarios	X	X	X																					
F	Medida	10	Racionalización de la planta, unidades administrativas y de servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Implementación del plan de medidas por acuerdo mutuo focalizado					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Formulación de indicadores o ratios de planta administrativa				X	X	X	X	X	X															
C	Medida	11	Fortalecimiento de la gestión de proceso críticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Implementación del módulo EPM en Recursos Humanos							X	X	X	X	X	X												
			Centralización de compras					X	X	X	X	X	X														
			Implementación Modulo Sourcing							X	X	X															
			Implementación de piloto DarwinEd en Sede Valdivia							X	X	X	X	X	X												
			Implementación final DarwinED en Sede Valdivia													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Actualización de la normativa de Contraloría y Dirección Jurídica				X																				
C y F	Medida	12	Centralización de la gestión de contratos con proveedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Levantamiento de información y diagnóstico inicial de compras a proveedores	X																							
			Presentación al Directorio de resultados del diagnóstico	X																							

C	Medida	17	Gestión de la deuda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Negociación con Instituciones financieras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	XX	X	X	X

			Dimensión	Fortalecimiento del alineamiento estratégico institucional y de la toma de decisiones	2024												2025											
C	Medida	18	Fortalecimiento del marco de gobernanza y toma de decisiones institucional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Formulación del Manual de Gobierno Institucional			X	X	X	X																			
			Formulación y aprobación del Reglamento sobre Secretaría General			X	X	X	X																			
			Actualización de los reglamentos relativos a la elección, integración y funcionamiento de los cuerpos colegiados y establecimiento de nueva modalidad de trabajo de comisiones.				X	X	X	X	X	X	X	X	X													
			Aprobación reglamento de Contraloría				X																					
			Aprobación reglamento de Dirección Jurídica				X																					
			Aprobación reglamento de Investigaciones Internas					X																				
A	Medida	19	El Plan Estratégico como eje integrador del desarrollo institucional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Presentación de metodología de formulación del Plan Estratégico				X																					
			Formulación del Plan Estratégico				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
			Aprobación del Plan Estratégico															X										
C	Medida	20	Establecimiento de nuevos convenios de desempeño con las macrounidades e individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Formulación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades	X	X	X	X																					
			Validación de los nuevos convenios de desempeño de las macrounidades e individuales				X	X																				
			Implementación piloto de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineados con el Plan Estratégico						X	X	X	X	X	X	X													
			Implementación de nuevos convenios de desempeño de las macrounidades alineados con el Plan Estratégico													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Control y seguimiento Convenios de desempeño macrounidades e Individuales													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			Formulación de evaluación de desempeño de personal de administración					X	X	X	X	X	X															

			Evaluación piloto de desempeño de personal de administración											X	X																			
			Evaluación de desempeño de personal de administración																															X
C	Medida	21	Implementación de una Dirección de Control de Gestión y Coordinación del Plan de Recuperación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
			Creación de la Dirección				X																											
			Informe de Control de Gestión					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Informes de Seguimiento del Plan de Recuperación							X			X			X			X			X			X			X			X			