

SÍNTESIS GESTIÓN INSTITUCIONAL

- INDICADORES FINANCIEROS**
 - PROCESOS**
 - INFRAESTRUCTURA**

La evolución de los indicadores financieros, en los últimos años, ha estado sujeta a cambios trascendentales desde el punto de vista de la gestión. A modo de contexto: la pérdida de la acreditación -en el año 2019-, el cambio de la composición societaria, el cambio de la gestión y las múltiples actuaciones generadas a partir del Plan de Recuperación. Por otra parte, el decaimiento de los resultados de matrícula nueva y total, en el período 2017-2020, atentaba contra la sustentabilidad del proyecto educativo. En este marco, fue necesario un ajuste en la conducción que permitiera revertir la espiral regresionista en materia financiera. Es así como en los años 2020 y 2021 se generó un quiebre positivo en la tendencia de los indicadores financieros.





A continuación, se presentan las cifras de estos indicadores para el período 2017-2021.

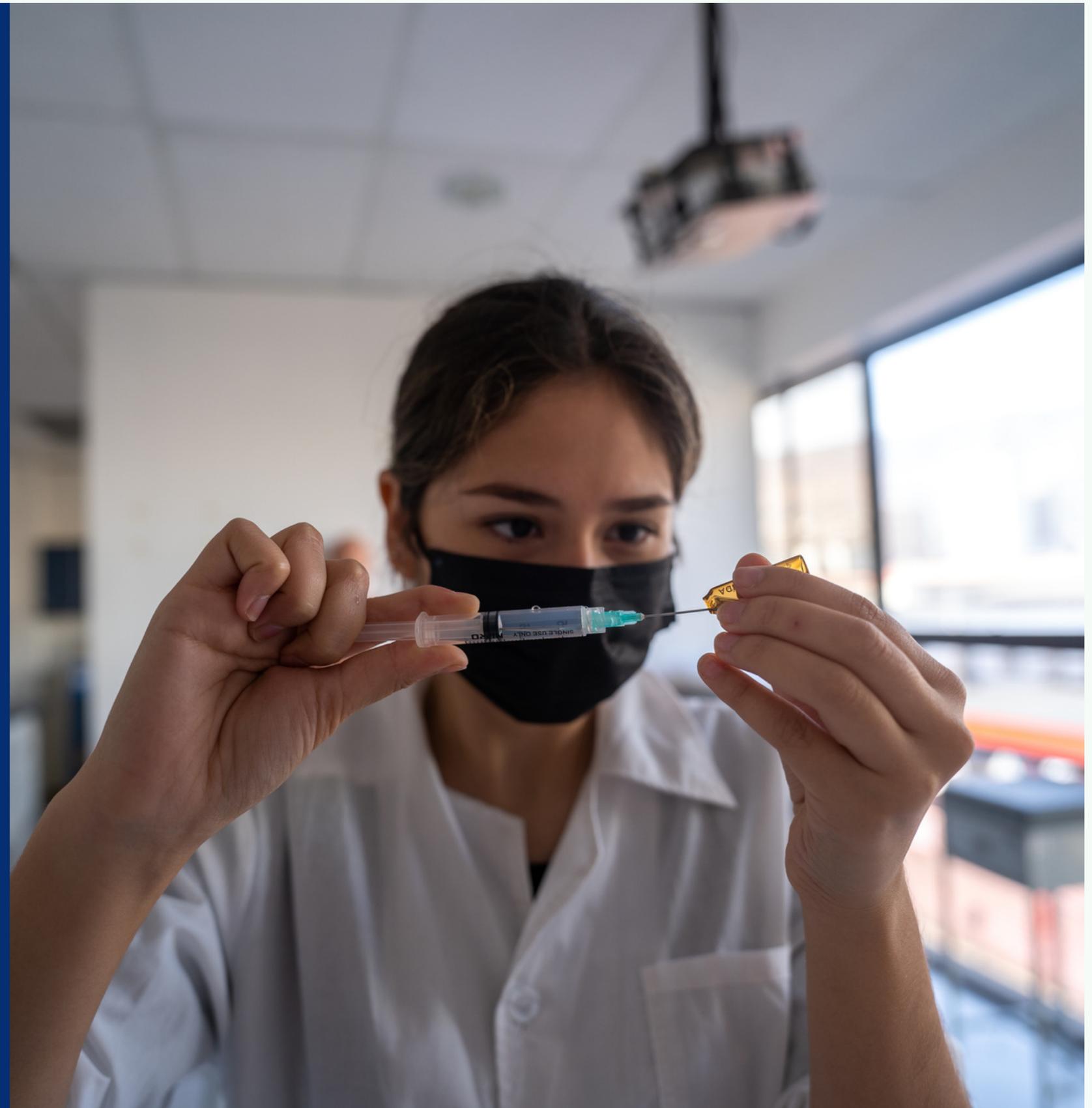
ITEM	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES (M\$)	15.819.598	15.665.983	14.996.694	14.413.022	17.323.150
COSTO DE VENTAS (M\$)	-9.750.508	-8.890.646	-9.428.481	-7.038.046	-7.458.516
MARGEN BRUTO	38,4%	43,2%	37,1%	51,2%	56,9%
MARGEN OPERACIONAL	-0,3%	6,1%	-7,8%	11,2%	16,2%
MARGEN EBITDA	2,7%	9,0%	-4,6%	15,2%	20,2%
MARGEN NETO	-1,4%	0,1%	-11,2%	5,5%	14,4%

Sumado a lo anterior, se presentan notables mejoras en indicadores relevantes:

- **ACTIVOS:** Aumento del 11% (2017-2021)
- **PATRIMONIO:** Aumento del 82% (2019-2021)
- **RESULTADO DEL EJERCICIO:** Se Aumenta de MM\$1.682 el 2019 a MM\$2.496 el 2021
- **EBITDA:** Se aumenta de -MM\$685 el 2019 a MM\$3.492 el 2021

Se destaca que los datos del año 2020 (según estados financieros auditados), mejoran sustancialmente, pese a la leve disminución en la cantidad de alumnos (5,8% en comparación con el 2019). Para el año 2021, ya se cuenta con un importante crecimiento en la matrícula de pregrado (12,4%) respecto al año anterior, y una mejora en los principales indicadores económico financieros.

Los indicadores presentados y la evolución que presentan, muestran cómo **la sustentabilidad del proyecto se va consolidando**. En el año 2022 la matrícula total asciende a 6.476 estudiantes lo que representa un 7,5% de crecimiento, impulsado por un leve aumento en la matrícula nueva de 3,6% y por el impacto del aumento de la retención del año 2022 (63,5% el 2021, y 70,8% el 2022).





PROCESO SES

EL PLAN DE RECUPERACIÓN, DE FECHA 12 DE JUNIO DEL AÑO 2020, QUE FUE PRESENTADO Y APROBADO POR LA SES, CONSTA DE 18 ACCIONES. SIENDO UNA TAREA ALTAMENTE EXIGENTE, ESTAS ACCIONES SE ENCUENTRAN CUMPLIDAS EN UN 95% Y YA SE HAN PRESENTADO SEIS INFORMES TRIMESTRALES DEL PLAN DE RECUPERACIÓN, DANDO CUENTA DE LOS AVANCES EN LAS ACCIONES PRESENTADAS A CONTINUACIÓN.

- 1.- Cambio composición societaria
- 2.- Imagen institucional
- 3.- Reubicación campus de sede Santiago
- 4.- Disminución de costos - aumento de eficiencia en gestión institucional
 - 4.1 - Reestructuración facultades y escuelas
 - 4.2.- Optimización de gestión académica
 - 4.3.- Optimización de gestión del área académica - virtualización de la actividad académica
 - 4.4.- Optimización de gestión del área administración y finanzas

- 5 - Aumento de ingresos
 - 5.1.- Ingresos por posgrados y educación continua
 - 5.2.- Ingresos por aumento de matrícula en programas de pregrado actualmente ofertados
 - 5.3.- Ingresos por aumento de matrícula en programas nuevos de pregrado
 - 5.4.- Pago seguros por incendio casa central
 - 5.5.- Aumento retención de estudiantes

- 6.- Aportes de los actuales sostenedores
 - 6.1.- Aporte directo de MM\$1.000
 - 6.2.- Extinción de deuda con empresas relacionadas
 - 6.3.- Garantía de arriendos por monto de MM\$672
 - 6.4.- Condiciones especiales de arrendamiento de propiedades
 - 6.5.- Reducción de nivel de riesgo de la institución a causa de deudas por juicios anteriores
- 7.- Obtención de crédito por MM\$2.000 con garantía hipotecaria adicional.



El Plan refleja los compromisos adquiridos y establece una línea de desarrollo institucional, que guía en forma clara su quehacer, aumentando las capacidades organizacionales y económicas, en pos de un proyecto educativo único, pertinente, eficaz y estable para responder a los desafíos de la educación actual y la nueva Ley de Educación Superior. Por otra parte, el Plan de Recuperación da cuenta de la capacidad de ajuste que tiene la Universidad para garantizar la sostenibilidad del proyecto institucional.

El impacto total del Plan se estima en MM\$16.000, siendo sus partidas más relevantes:

- * Medidas para la eficiencia en la gestión de la Universidad, MM\$ 1.140.
- * Optimización de gestión del área administración y finanzas, MM\$ 675.
- * Reducción de costos en honorarios, con un estimado de MM\$ 1.050.
- * Aumento de los ingresos, con un estimado de MM\$ 525.





INFRAESTRUCTURA

La gestión de la infraestructura y de los recursos físicos busca asegurar las condiciones adecuadas para impartir la docencia comprometida y de buen nivel y las demás funciones, a la luz de los estándares institucionales y las normas legales vigentes. Con este objetivo, se implementó un Plan Maestro de Infraestructura (PMI), el cual orienta las definiciones y acciones en materia de infraestructura, a fin de asegurar los espacios necesarios y adecuados, lo que se aplica también a la docencia multi-modal.



A partir del año 2021, la Universidad cuenta con las siguientes Sedes y campus:

- Sede Antofagasta, campus Matta y Ossa.
- Sede La Serena, campus La Serena.
- Sede Santiago, campus Santiago (Casa central).
- Sede Chillán, campus Chillán.

METAS DE INDICADORES DE INFRAESTRUCTURA SEGÚN PMI:

Indicador	Universidades Acreditadas por 3 años			Udalba 2021	Meta PMI
	Promedio	mínimo	máximo		
M2 Construidos/Estudiante	5,90	2,91	11,20	5,16	4,50
M2 Salas/Estudiante	0,93	0,54	1,35	0,91	0,90
M2 Laboratorios/Estudiante	3,23	0,85	11,16	0,86	1,20
M2 Biblioteca/Estudiante	0,26	0,11	0,63	0,25	0,29

Cabe mencionar que los valores de los indicadores UDALBA disminuyeron el año 2021 debido principalmente al fuerte aumento en la matrícula de estudiantes (nuevos y antiguos), y a que la superficie construida disponible se ha mantenido relativamente constante entre en el período 2017-2021.

Se ha definido una tasa de ocupación de un 80% de la infraestructura destinada a la docencia, como un límite para efectos de planificar adecuadamente clases, prácticas de laboratorios y talleres. Por ello, las metas establecidas en el PMI obedecen a la oferta que hace la Institución en cuanto a superficies para asegurar las funciones institucionales, que además se encuentren alineadas con el benchmarking de los indicadores respectivos.





Dado el aumento en la proyección de la matrícula para el año 2023, se presenta una proyección de ciertos déficits que orientarán la ampliación, mantención, modificación o disminución de la infraestructura en cada sede. El PMI da cuenta de estos déficits a través de diversos proyectos por sedes, que se indican a continuación.

Antofagasta: A efectos de cumplir con la meta definida en el PMI, en el año 2022 se destinaron 868 m² a Laboratorios, con lo que quedan, para el año 2023, 249 m² a ser suplidos por los 1.350 m² disponibles para ser reasignados.

La Serena: La Sede tendrá un déficit de superficie construida de aproximadamente 4.000 M² al año 2023. En el PMI se establece que a partir de ese año serán construidos 1,340 m² por año, hasta cumplir con la meta establecida.

Santiago: La Sede tendrá un déficit de Biblioteca de 170 m² al año 2023, que será suplido reconvirtiendo salas de clases y espacios destinados a laboratorios.

Chillán: En el año 2022 se destinaron a biblioteca 293 m², quedando para el año 2023 un déficit de 127 m². De igual modo en laboratorios, para cumplir con las metas del PMI, se deben implementar aproximadamente 800 m².



RECURSOS FÍSICOS

La Universidad cuenta y aplica una normativa que permite identificar y planificar la disponibilidad de los recursos físicos y materiales, sustentada en el Plan Estratégico de Desarrollo. Además, tiene mecanismos formales para la distribución interna de dichos recursos, de los que se pueden señalar las Guías de Laboratorios, Fichas Técnicas de laboratorios y Planificación semestral de uso de éstos, instrumentos con los cuales se puede realizar la distribución adecuada y de acuerdo con los requerimientos por estudiante.

La normativa asociada es la siguiente:

- Procedimiento de Adquisiciones
- Procedimiento de Inventarios
- Procedimiento de Activo Fijo
- Reglamento de Clínica Dental
- Reglamento de Clínica Veterinaria



El sistema de compras de la Universidad se gestiona en una plataforma informática denominada “Senegocia”, la cual permite, a cada unidad, realizar sus solicitudes, en función de los presupuestos anuales asignados para cada área.

En el marco de la implementación del PED, la VRAF consideró, dentro de las partidas presupuestarias anuales, el ítem destinado al desarrollo de la infraestructura, los recursos físicos y el equipamiento en tecnologías de información y comunicaciones (TIC). Para ello, se han considerado inversiones en adquisición de libros, de equipos informáticos, de equipos odontológicos y de laboratorios, y de mobiliarios y otros activos físicos, en montos que se muestran a continuación:

Año	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Monto en M\$	591.620	689.840	1.039.398	561.996	1.562.917	4.445.771

LOS COLABORADORES, EN LA ENCUESTA DE INFORMANTES CLAVE, INDICAN QUE LOS RECURSOS MATERIALES SON SUFICIENTES Y ADECUADOS EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES Y PROPÓSITOS INSTITUCIONALMENTE TRAZADOS, Y QUE EXISTEN Y SE APLICAN POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA EVALUAR EL USO EFICAZ DE ELLOS, AL IGUAL QUE PARA SU ACTUALIZACIÓN. SEÑALAN QUE EXISTEN Y SE APLICAN EFICAZMENTE POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS Y PLANIFICAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS EN FUNCIÓN DE LOS PROPÓSITOS INSTITUCIONALES, CON UNA APROBACIÓN SOBRE UN 71% EN TODAS LAS AFIRMACIONES.

