



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A
AUMENTAR LOS INGRESOS Y OPTIMIZAR LA
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN EN LA
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
PERIODO 2024-2026**

I. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.

La gravedad de la actual coyuntura financiera, hace difícil dimensionar sus reales impactos en las Universidades Estatales chilenas, por lo mismo, es urgente adoptar medidas y decisiones estructurales que tiendan a recuperar la capacidad operativa de la Institución, potenciar las fuentes de ingresos de pregrado, postgrado, asistencia técnica y formación continua, con foco en la eficacia y eficiencia de las capacidades instaladas. Las referidas decisiones y medidas permitirán enfrentar escenarios con alta volatilidad y una economía-país contractiva, donde la Universidad del Bío-Bío debe enfocarse en recuperar su liquidez financiera, de cara a un exigente proceso de Acreditación Institucional, con nuevos criterios y en un ambiente altamente competitivo.

Un antecedente necesario de considerar es que la política financiera base de la Universidad, implica ajustarse al presupuesto aprobado por la Honorable Junta Directiva, y no permitir desviaciones, reasignaciones de ítems, ni gastos adicionales, en cuanto éstos no tengan una correlación directa con generación de ingresos y su correspondiente flujo de efectivo; por lo mismo, especial atención requieren las contrataciones no contempladas en el presupuesto.

La Universidad del Bío-Bío al cierre del ejercicio del año 2022 contaba con 11.107 estudiantes de pregrado regular y 403 estudiantes de postgrado, ofreciendo 40 carreras de pregrado, 15 programas de magíster y 8 de doctorado, impartidos en sus dos sedes ubicadas en Concepción y Chillán. En dicho contexto, es importante puntualizar que en el año 2023 tenemos 10.696 estudiantes de pregrado regular, número inferior que provoca un importante desmedro financiero. (Tabla N°1).

La situación financiera de nuestra Universidad es estable, pero con un precario equilibrio financiero que se arrastra desde hace mucho tiempo, por lo tanto, todos nuestros esfuerzos deberán estar orientados, inicialmente, a generar una mayor estabilidad financiera de corto plazo que nos permita proyectarnos en el tiempo (Tabla N°2).

Tabla N°1: Matrículas de pregrado regular diurno al 30 de abril de 2023.

Año	Chillán	Concepción	Total	Variación	Disminución respecto 2018
2018	4,632	7,082	11,714	Base	
2019	4,663	6,976	11,639	-0.64%	-75
2020	4,514	6,471	10,985	-6.22%	-729
2021	4,863	6,818	11,681	-0.28%	-33
2022	4,577	6,530	11,107	-5.18%	-607
2023*	4.539	6.157	10.696	-8,69%	-1.018

*411 estudiantes menos entre 2022 y 2023, lo que representa aproximadamente 1.000 millones de pesos.

Tabla N°2 Flujo de caja anual, actualizado al 31 de agosto del 2023.

FLUJO DE EFECTIVO-RESUMIDO 2023	
INGRESOS	MONTOS M\$
RESO PREGRADO	35.903.054
AFD	9.708.573
LEY ESPECIAL EXCEDENTES FONCRE	2.992.969
OTROS INGRESOS PROPIOS	4.409.062
DEUDA CONTRAIDA CON FACTORING 2023	2.817.950
TOTAL	55.831.607
EGRESOS	MONTOS M\$
REMUNERACIONES	34.325.245
HONORARIOS	5.566.567
GASTOS OPERACIÓN-FLUJO	11.969.782
BECAS INTERNAS-FLUJO	741.378
SERVICIO DEUDA E INTERESES BANCOS	486.223
INTERESES FACTORING	1.288.276
PAGO CAPITAL A FACTORING 2023	2.817.950
PAGO FORZOSO CAPITAL FACTORING TANNER	300.000
DEVINCULACIONES AL 31 JULIO	805.058
DEVOLUCION FLUJOS A PROYECTOS	1.166.224
TOTAL EGRESOS FLUJOS	59.466.704
DEFICIT DE CAJA PROYECTADO DEL AÑO 2023	-3.635.097
MÁS SALDO INICIAL DE CAJA	746.016
SALDO DE CAJA PROYECTADO A DIC. 2023	-2.889.081

Los estados financieros auditados por Deloitte al cierre del año 2022 dan cuenta de la contracción en materia de ingresos y costos que disminuyen en menor proporción, sumado a un alza de 48,7% de los costos financieros (versus el año 2018), lo que genera una presión sobre los resultados. (Tabla N°2)

Tabla N° 3 Estados financieros auditados (Estado de Resultado).

UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES POR FUNCION

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 Y 2021

(Cifras en miles de pesos - M\$)

	2022	2021
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES		
Ingresos de actividades ordinarias	57.995.453	52.679.723
Costos de ventas	(45.420.830)	(39.997.593)
Ganancia bruta	12.574.623	12.682.130
Gastos de administración	(11.178.753) (10.350.635)
Otros ingresos	1.039.698	2.309.287
Otros gastos, por función	(32.052)	(726.400)
Ingresos financieros	313	7.461
Costos financieros	(2.489.685)	(1.384.562)
Resultados por unidades de reajuste	421.341	507.337
Ganancia antes de impuestos	335.485	3.044.618
Impuesto a las ganancias	(1.339)	(2.048)
GANANCIA DEL AÑO	334.146	3.042.570
EBITDA	2.825.170	4.429.180

También es fundamental considerar que los desafíos y obligaciones que nos impone el proceso de Acreditación Institucional hacen imperativa la viabilidad financiera de la Institución, especialmente en cuanto a la responsabilidad en el uso de recursos públicos con principios de eficiencia y eficacia, para lo cual resulta esencial que, más allá de los múltiples análisis que se pueden realizar, se tomen medidas y decisiones de corto y mediano plazo, especialmente en temas de contracciones de las unidades administrativas y académicas de la Universidad. A lo anterior, se suma que los escenarios de pérdidas de ingresos de operación, el alza de los costos operacionales y de administración, hacen necesario emprender acciones concretas para mejorar la estabilidad de la Institución y dotarla del capital de trabajo y la liquidez que requiere para materializar sus proyectos de desarrollo, en un contexto de eficiencia operacional en todos sus ámbitos de acción.

II. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LOS INGRESOS.

Para aumentar los ingresos se plantean las siguientes medidas:

1. Aumento del número de matrícula de estudiantes en primer año.

La oferta académica es fundamental en el presupuesto de la Universidad, ya que es el pregrado el principal factor que asegura nuestra sostenibilidad financiera en el largo plazo; por esa razón, es de suma importancia implementar estrategias que permitan aumentar la matrícula anual. Para ello se consideran distintas líneas de acción:

- a) Fortalecer la promoción de oferta de ingresos especiales, toda vez que se cuenta con holgura para este mecanismo de ingreso (corto plazo).
- b) Revisar las vacantes ofrecidas por las carreras, de modo de ofrecer el número máximo posible según las particularidades de cada programa; considerando las restricciones financieras, de equipamiento e infraestructura, así como la dotación académica que permita lograr los puntos de equilibrio real en cada una de las carreras ofertadas (corto plazo).
- c) Lograr el cumplimiento del calendario académico de acuerdo a lo programado anualmente, enfatizando en la importancia de planificar con la debida anticipación dicho calendario. En este marco, se ha recogido de forma consensuada, que las movilizaciones estudiantiles extensas significan un daño al funcionamiento e imagen de la Universidad, lo que repercute en los resultados de la admisión (corto plazo).
- d) Agilizar procedimientos y procesos de creación de carreras y ajustes de programas existentes, con el objeto de hacer nuestra oferta más pertinente y atractiva para los/as futuros/as postulantes. A este respecto, se debe señalar que se están realizando revisiones y ajustes a los procesos y procedimientos de la Universidad, con el objeto de introducirles mejoras por parte de la Vicerrectoría Académica. En ese marco de acción, se han realizado reuniones con las Facultades para formular un plan de trabajo referido, entre otros temas, a la oferta académica para el año 2024, que considera la discontinuidad de dos carreras (mediano plazo).
- e) Evaluar, en base a antecedentes técnicos y financieros, la factibilidad de abrir carreras nuevas, para asegurar que éstas sean pertinentes para la Universidad y para nuestros territorios, pero que tengan una sostenibilidad económica (mediano plazo).

Se espera, en los próximos 3 años, alcanzar, a lo menos, la matrícula del año 2019 (2.526 estudiantes), que es el valor base de matrícula en el análisis de gratuidad.

2. Aumento de ingresos mediante los programas de Formación Continua.

Desde el año 2023 se comenzó un plan de apoyo a las unidades académicas para fortalecer la oferta de programas de Diplomado, acompañando los proyectos con apoyo de asesoría curricular desde el inicio de los mismos. Además, se han incorporado en el proceso, encuestas a alumnos/as y exalumnos/as de las carreras de pregrado para evaluar la pertinencia de los programas.

También se considera fortalecer los convenios directos con instituciones públicas, para la ejecución de los planes anuales de capacitación (PAC) o cursos de capacitación según requerimientos específicos.

Por último, y considerando que, para la aprobación de los programas de Diplomados de Formación Continua, dichas propuesta deben ser revisadas por el Consejo Académico y la Junta Directiva, se está analizando el proceso de elaboración de dichos programas, con el fin de darle celeridad y agilizar la actualización de la oferta de la Universidad en este ámbito.

En los próximos años la oferta de programas de Diplomado debería incrementarse sustancialmente, considerando en términos preliminares una oferta de 6 a 8 diplomados nuevos por año, en los próximos 3 años.

3. Aumentar los ingresos por AFD y AIUE:

En cuanto al Aporte Fiscal Directo (AFD), para aumentar el financiamiento percibido, es necesario aumentar las publicaciones WOS(ex ISI), esto es, en las categorías Science Citation Index Expanded (SCIE), Social Sciences Citation Index y Arts & Humanities Citation Index (AHCI)). AFD también considera las SCIELO con una equivalencia de 3 es a 1, esto es 3 SCIELO equivalen a una WOS (ex ISI). Otro elemento clave es aumentar la postulación a proyectos, principalmente, con financiamiento ANID. En cuanto al Aporte Institucional para las Universidades Estatales (AIUE), un elemento clave es mejorar el número de publicaciones SCOPUS.

El año 2022 un 50% de los/as académicos/as de la Universidad participó en, al menos, una publicación, lo que refleja un claro potencial académico para incrementarlas. Es importante aumentar la participación de académicos/as en publicaciones científicas y enfocando los esfuerzos en las tres indexaciones antes descritas, WOS (ex ISI), SCIELO y SCOPUS.

III. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A OPTIMIZAR LA EFICIENCIA.

Para optimizar la eficiencia en el uso de recursos se plantean las siguientes medidas:

1. Revisión, Readecuación y actualización de las funciones y procesos:

La Vicerrectoría de Asuntos Económicos (VRAE) requiere seguir impulsando proyectos de virtualización y mejoras de procesos. En concreto, esto demandará, entre otras eventuales medidas:

- Fusiones de áreas como, por ejemplo, cobranzas con financiamiento estudiantil;
- Cierre de cajas presenciales en todos los campus;
- Ralentizar y/o inhibir las recontrataciones de funcionarios/as que se desvinculan.

Una evidencia clara de esta política, es la constitución de la Comisión para la Transformación Digital de la UBB (que sesiona desde el mes de julio de 2023), y que, junto a la labor de la Dirección de Normalización y Certificación y la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, están realizando una revisión y catastro de los procesos y procedimientos de la Universidad para su mejora, estandarización y virtualización.

2. Ajuste en el uso de los recursos con financiamiento AIUE:

La Universidad recibirá anualmente la suma de \$3.758 millones por este concepto (año 2023), que según la reglamentación deben destinarse en un 60% a gasto corriente (honorarios, fungibles y gastos de operación) y un 40% en gastos de capital (infraestructura e inversión universitaria). Sin embargo, el gasto corriente presionado por los convenios a honorarios, en la práctica, se está consumiendo en torno al 80% del fondo. A modo de ejemplo, sólo en el primer semestre de 2023 se lleva comprometido, en convenios de honorarios y remuneraciones, la suma de \$1.103 millones, financiados con fondos AIUE.

Por lo descrito, se está elaborando una nueva política a consensuar con las unidades académicas, el Consejo Académico, las asociaciones gremiales y los demás cuerpos colegiados; por lo mismo, es indispensable fijar una estrategia para el uso de estos recursos, siendo necesaria la reducción del gasto en convenios de honorarios asociados al concepto. El Gobierno Universitario está asumiendo decisiones direccionadas a dicha estrategia, en el sentido de controlar la contratación y renovación de honorarios, fijando criterios objetivos y excepcionales para materializar convenios de ese tipo.

3. Refinanciamiento de Pasivos.

En el contexto de la Ley de Presupuestos del año 2023, es prioritario el refinanciamiento de las deudas con los factoring Tanner e Itaú, dado los costos financieros que ascendieron a la suma de M\$2.489 millones al cierre del 2022. Esta repactación permitirá destinar el monto que actualmente se paga sólo en intereses, también a pagar capital y amortizar la deuda, mejorando a su vez el *ratio* de liquidez corriente. Con esta operación se podría volver a los costos financieros antes de la Pandemia Covid-19, lo que se traduce en un ahorro de aproximadamente M\$1.000 millones anuales.

En el marco de lo señalado, el pasado 27 de septiembre de 2023 se llamó a licitación pública para la “contratación de crédito destinado al refinanciamiento de pasivos” de la Universidad.

4. Redefinición de los aportes que hacen los programas de asistencia técnica y otros proyectos.

En esta materia se está realizando un estudio de la normativa vigente de asistencia técnica y capacitación, con el objeto de introducir modificaciones tendientes a garantizar que los ingresos por dichos conceptos sean suficientes para cubrir el total de los gastos de administración, y también las remuneraciones de quienes participan en las iniciativas. Adicionalmente se debe revisar la regulación para la determinación y distribución de los *overhead*, con el objeto de optimizar la distribución de recursos para los requerimientos institucionales de la Universidad, especialmente tratándose de los definidos por la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VRIP).

En el sentido de lo explicado, se comenzó una revisión de las políticas de la VRIP y, entre otros, de los siguientes reglamentos e instructivo, con el objeto de implementar modificaciones:

- Reglamento para la Prestación de Servicios de Asistencia Técnica (Decreto N° 1510/2009)
- Reglamento General de Centros, Programas y Grupos de Investigación (Decreto Universitario exento N° 5207/2014)

- Instructivo para la ejecución de Actividades de Transferencia Tecnológica a través de la Creación de Empresas de Base Tecnológica en la UBB, de 2017.

5. Implementación de mecanismos para optimizar el cumplimiento de las cargas docentes.

Esta medida apunta a monitorear el cumplimiento de las horas de docencia directa que deben realizar los/as académicos/as media jornada y jornada completa de la Universidad, de modo de acotar los contratos a honorarios para docencia sólo a aquellos casos en que no hay capacidad de carga docente en los Departamentos. De acuerdo a normativa interna, la carga docente mínima para los/as académicos/as es de 12 horas a la semana, considerando una flexibilización de 8 horas a la semana, en caso de que los/as académicos/as cuenten con proyectos de investigación con financiamiento externo y que participen del postgrado.

Para lo anterior, se está desarrollando un software de control de carga de trabajo académico para que Directores/as de Departamento, Decanos/as y la Vicerrectoría Académica, a través de la Dirección de Docencia, dispongan de toda la información necesaria centralizada para optimizar los recursos humanos asociados al trabajo académico.

También se está considerando la definición e implementación de procedimientos normalizados que generen acciones sistemáticas y sostenidas en función del control de carga docente.

6. Aumentar la retención de estudiantes en carreras de pregrado.

Para concretar esta medida, se requiere fortalecer la articulación de los programas de acompañamiento con que cuenta la Vicerrectoría Académica (PACE, PIAC, Tutores, Jóvenes Talentos) y la definición de estrategias específicas que apunten a la detección temprana de estudiantes en situación académica crítica y su oportuno acompañamiento, con el objeto de disminuir el abandono o la pérdida de carrera. Al 30 de abril de 2023, más de 170 estudiantes de pregrado abandonaron nuestra Universidad.

Actualmente ya se cuenta con un modelo de articulación operativa de estos programas, el cual se espera implementar desde el segundo semestre 2023.

7. Ajustar el número de estudiantes en secciones de asignaturas de carácter teórico.

Esta medida considera ampliar el número de estudiantes por sección-asignatura en aquellos casos en que la asignatura sea de carácter teórico y no requiera el uso de metodologías activas de enseñanza aprendizaje. Con esto se espera hacer un mejor uso de las salas de clases, optimizar las cargas docentes y reducir también los contratos a honorarios de docentes part-time. De acuerdo a las directrices establecidas durante el año 2023, las secciones deben abrirse con un cupo de 60 estudiantes.

En el mismo sentido, durante el año 2024 se implementará el software U-planning para optimizar la distribución de salas de la Universidad, respecto de los cupos definidos en las distintas secciones.

IV. COMPROMISO INSTITUCIONAL.

Los desafíos de la Universidad del Bío-Bío son de la mayor relevancia, especialmente de cara a un nuevo proceso de Acreditación Institucional, así la puesta en marcha de la carrera de Medicina, el Polo de Salud en la sede Chillán y el Parque Urbano en la sede Concepción, en el marco de los convenios con los Gobiernos Regionales de Bío-Bío y Ñuble, representan un avance para la UBB que requiere revisar y ajustar sus estructuras académicas, administrativas y de gestión con foco en la virtualización de procesos, agilidad y principios de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos.

Lo anterior requiere el compromiso de toda la comunidad universitaria, así como la adopción de decisiones concretas por parte de la Institución y a través de los órganos colegiados correspondientes, referidas especialmente a contracciones de gastos, cierres ordenados de carreras endémicamente deficitarias, control de los compromisos académicos, uso eficiente de los recursos AIUE y de Fortalecimiento, control de los convenios de honorarios y refinanciamiento de sus pasivos bancarios.

Las medidas propuestas son parte de una estrategia más amplia que persigue abordar consecencialmente otros desafíos prioritarios, como son recuperar la infraestructura universitaria, superar las dificultades en la tramitación de los procedimientos sumarios, revitalizar el pregrado, cautelar el oportuno y adecuado desarrollo del calendario académico, anticiparse a las paralizaciones e interrupciones de las actividades académicas y administrativas, asumiendo, entre otras medidas, un diálogo permanente con las estructuras organizacionales validadas por los y las estudiantes. Todo lo anterior, acompañado de una comunicación que fomente y fortalezca la responsabilidad financiera de la comunidad UBB.

Existe convicción de que la propuesta que se resume en este documento, dotará a la Universidad de importantes oportunidades y desafíos, que permitirán alcanzar la sustentabilidad financiera y operacional, sin afectar lo esencial de la gestión universitaria, en un clima relacional armónico, promoviendo un desarrollo sustentable con finanzas responsables y sanas; lo que debe convocarnos a todas y todos por una mejor UBB.