

INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL PERÍODO 2024

PRIMERA PARTE: DAR CUENTA

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) A ANALIZAR:

OE9: Garantizar una estructura financiera sólida

Análisis del Objetivo

Estrategia Oe9.E1: Institucionalizar el análisis de viabilidad económica de cada actividad y proyecto de la universidad

- Se mantiene el control de la asignación de becas, aplicando criterios de rendimiento académico y demanda de carreras.
- Se levantó presupuesto y se planteó la estrategia de descuento y becas para la carrera de medicina
- Se tomó la decisión de ajustar costos de las carreras que fueron repotenciadas pasando del cobro por crédito académica al cobro por rango de créditos.
- Negociación con proveedores en compras importantes a crédito de 3, 6 y hasta 12 meses sin intereses, para no afectar la liquidez.
- Se incremento el 3.64% en los aranceles, matrículas y derechos.
- Se invirtió en campañas de marketing efectiva para atraer nuevos estudiantes. La universidad también ha implementado estrategias de recaudación para aumentar el número de estudiantes que pagan a tiempo o de manera anticipada.
- Se logró la donación de un terreno de 7 hectáreas en el cantón San Lorenzo el cual aún no se encuentra registrado en los EEFF pero que está valorado por más de cuatrocientos mil dólares, lo cual incrementará el patrimonio institucional.

Estrategia Oe9.E2: Asegurar la sostenibilidad de productos y servicios académicos mediante una oferta articulada entre sedes y con diversas modalidades

- Se evaluaron los presupuestos de programas académicos de postgrados nacionales, llegando a los mismos acuerdos de becas y descuentos de todas las sedes participantes.
- Se actualizó el presupuesto de las carreras repotenciadas y se modificaron las reglas de cobro.

Estrategia Oe9.E3: Constituir un equipo intersedes que gestione la obtención de fondos y donaciones

- Se contrató un gestor de proyectos que trabaja en otra sede para lograr vincular a la sede en la obtención de los fondos de organizaciones, ong, etc.

- Se contrató una gestora en San Lorenzo para la obtención de fondos y convenios para la construcción del campus.

Estrategia Oe9.E4: Establecer estructuras salariales que permitan la sostenibilidad y optimización de costos

- Se revisaron las escalas salariales para mejorar la eficiencia del gasto en personal.
- Se contrató personal docente para garantizar el cumplimiento de indicadores de acreditación en base a un análisis académico y financiero.

Estrategia Oe9.E5: Racionalizar la oferta de becas y descuentos

- Se colocó aproximadamente 180 becas estatales.
- Se ajustó el presupuesto de descuentos conforme a la demanda y rentabilidad de las carreras.

Estrategia Oe9.E6: Buscar beneficios corporativos en inversiones y adquisición de bienes y servicios

- Equipamiento de un aula híbrida con donaciones
- Implementación del laboratorio de Morfofunción para Medicina.
- Mejoramiento de laboratorios de Enfermería y Fisioterapia.
- Implementación del laboratorio de Enfermería en el campus Quinindé.
- Implementación de la sala de audiencia de la carrera de Derecho y del Consultorio Jurídico.
- Mejoras de espacios de recreación y oficinas administrativas.
- Compra de equipos y mejoramiento de infraestructura tecnológica.
- Descuentos en la adquisición de bienes
- Seguros para 200 trabajadores como parte de los seguros estudiantiles
- Mejoras en la cancha, mantenimiento y cercado del campus San Lorenzo
- Adquisición e implementación de los generadores eléctricos.

Estrategia Oe9.E7: Desarrollar proyectos académicos, de investigación y de vinculación interredes

- Se inició con el programa de incentivos para participación en proyectos de investigación y publicación de artículos científicos.

CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DELEGADO

El análisis de los indicadores financieros evidencia un desempeño positivo en la mayoría de las metas establecidas:

INDICADORES Oe9			2022	2023	2024	Meta 2024
OE		Indicadores				
Oe9	1	Porcentaje de incremento de los ingresos	-12.9%	10.1%	34.6%	5%
Oe9	2	Eficiencia en la evolución del gasto de personal	69.0%	36.2%	53.9%	60%
Oe9	3	Indicador de resultado financiero	-11.5%	-54.5%	14.4%	-12%
Oe9	4	Porcentaje de facultades que cubren sus costos	14.3%	18.2%	22.7%	20%
Oe9	5	Porcentaje de inversión	20.6%	5.9%	13.0%	5%
Oe9	6	Indicador de solvencia financiera	4.69	3.48	3.71	3%
Oe9	7	Indicador de liquidez financiera	0.68	1.69	2.32	1%
Oe9	8	Indicador de obligaciones con terceros	26.3%	32.9%	39.8%	30%

Logros que se deben sostener y mejorar

- **Eficiencia en el gasto de personal:** Se logró un 53.95% frente a la meta del 60%, gracias a políticas de optimización salarial, reestructuración de costos y monitoreo presupuestario. Participaron Talento Humano, Dirección Financiera y Direcciones Departamentales.
- **Solvencia financiera:** Se alcanzó un índice de 3.71, superando la meta de 3, mediante estrategias de diversificación de ingresos y optimización financiera. Intervinieron la Dirección Financiera, Dirección de Docencia y unidades académicas y administrativas.
- **Gestión de obligaciones con terceros:** Se obtuvo un 39.80%, superando la meta del 30%, debido a una planificación presupuestaria eficiente y gestión de liquidez. Dirección Financiera y Tesorería jugaron un papel clave.
Estos logros reflejan avances importantes en la sostenibilidad financiera y requieren continuar con las estrategias implementadas.

Logros a potenciar y desafíos prioritarios

- **Cobertura de costos por facultades:** Se logró un 22.73% (meta: 20%), pero persisten desigualdades financieras entre carreras y costos operativos elevados. Se propone evaluar la rentabilidad de programas, implementar modelos de financiamiento sostenible y mejorar la captación de estudiantes.

- **Liquidez financiera:** Con un resultado de 2.32 (meta: 1), aún existen riesgos por demoras en fondos públicos y recuperación de cartera. Se recomienda optimizar inversiones, reducir costos fijos innecesarios y diversificar ingresos.
- **Inversión institucional:** Se alcanzó un 13.00% (meta: 5%), pero es clave evaluar su impacto y sostenibilidad. Se sugiere un análisis costo-beneficio previo, seguimiento de inversiones y priorización de las estrategias. A pesar de los avances en estabilidad financiera, es necesario seguir optimizando la gestión de recursos y fortalecer estrategias para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

SEGUNDA PARTE: DAR RAZÓN

El quehacer universitario está en constante evolución y se configura a partir de los logros obtenidos en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. En este contexto, es fundamental reflexionar sobre el impacto que tienen estos avances en la identidad y proyección de la universidad.

Logros que se deben sostener y mejorar

La universidad ha avanzado significativamente en la implementación de políticas destinadas a optimizar la gestión financiera y de recursos humanos. Entre los logros más relevantes se encuentran la optimización salarial, la reestructuración y el análisis de costos administrativos y académicos, así como la evaluación y el monitoreo continuo del presupuesto de personal. Estos esfuerzos han sido posibles gracias al trabajo coordinado entre las unidades involucradas, lo que ha permitido mejorar la administración de los recursos y fortalecer la eficiencia institucional.

Otro aspecto clave ha sido el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de los productos y servicios académicos. La diversificación de ingresos, a través de la ampliación de la oferta académica, y la optimización en la gestión de los recursos financieros han sido estrategias fundamentales para garantizar la estabilidad económica de la universidad.

Asimismo, la gestión eficiente de pagos y compromisos financieros ha sido una prioridad. Esta se ha basado en una planificación y un control presupuestario efectivos, en la administración oportuna de las obligaciones con proveedores y acreedores, y en la aplicación de estrategias de liquidez que permitan cubrir compromisos en el tiempo adecuado. En este proceso, la Dirección Financiera y Tesorería han desempeñado un papel fundamental al garantizar un flujo de pagos eficiente y una administración responsable de los recursos disponibles.

Estos logros reflejan un avance significativo en la gestión financiera de la institución. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, es esencial mantener y mejorar las estrategias implementadas, asegurando una administración eficiente y equitativa de los recursos.

Logros que deben ser potenciados y desafíos prioritarios

A pesar de los avances logrados, la universidad aún enfrenta importantes desafíos en materia de sostenibilidad financiera. Uno de los principales retos es que no todas las facultades logran cubrir sus costos

operativos. La desigualdad en la generación de ingresos entre carreras evidencia la necesidad de evaluar la rentabilidad de los programas académicos y de implementar modelos de financiamiento sostenible por escuela. Además, los costos operativos elevados en ciertas áreas y la dependencia de subsidios o recursos externos dificultan la autonomía financiera de la institución. Para abordar estos problemas, se recomienda fortalecer las estrategias de captación de nuevos estudiantes, lo que contribuiría a incrementar la matrícula y mejorar los ingresos.

Otro desafío clave es la gestión de la liquidez a corto plazo. La demora en la entrega de fondos públicos y la recuperación de cartera afectan la capacidad de pago oportuno de la universidad. A esto se suman las fluctuaciones en los ingresos y gastos operativos, derivadas de cambios en las condiciones sociales y económicas, lo que genera incertidumbre en la planificación financiera. Para mitigar estos riesgos, es fundamental implementar estrategias de inversión más eficientes, establecer políticas de reducción de costos fijos innecesarios y diversificar las fuentes de ingresos, con el objetivo de fortalecer la estabilidad financiera y reducir la dependencia de factores externos.

Además, resulta esencial analizar el impacto de las inversiones realizadas y su contribución al desarrollo institucional. Es necesario evaluar la efectividad y sostenibilidad de estas inversiones, asegurando que generen un retorno positivo. Para ello, se recomienda realizar análisis costo-beneficio detallados antes de futuras inversiones, así como implementar mecanismos de control y seguimiento que permitan medir su impacto. Asimismo, es importante priorizar aquellas inversiones estratégicas que estén alineadas con los objetivos institucionales a largo plazo.

DESAFÍOS 2025

Para garantizar el cumplimiento de los planes estratégicos, es fundamental contar con la liquidez necesaria para cubrir las inversiones estratégicas. Disponer de recursos suficientes permitirá ejecutar proyectos prioritarios sin contratiempos financieros, asegurando la estabilidad y el crecimiento institucional.

Uno de los objetivos clave es obtener el financiamiento para la construcción del área de salud y la implementación de nuevos edificios en los campus de San Lorenzo y Quinindé. Este desarrollo permitirá fortalecer la infraestructura académica, mejorar las condiciones para los estudiantes y expandir la capacidad operativa de la institución.

Asimismo, es esencial incrementar la inversión en tecnología y digitalización con el fin de optimizar la eficiencia operativa y enriquecer la oferta académica. La modernización de los procesos administrativos y educativos garantizará una mejor experiencia tanto para docentes como para estudiantes.

En el ámbito de apoyo estudiantil, se debe continuar con la racionalización de becas y descuentos, garantizando un equilibrio adecuado entre accesibilidad y sostenibilidad financiera. Esta estrategia permitirá mantener el compromiso con la inclusión educativa sin comprometer la estabilidad económica de la institución.

Desde una perspectiva estratégica, la consolidación financiera es una prioridad, por lo que se deben mantener las acciones enfocadas en el crecimiento de ingresos y la optimización de costos. Un manejo

eficiente de los recursos permitirá fortalecer la estructura económica de la universidad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Otro aspecto clave es la expansión de la oferta académica mediante el fortalecimiento de programas nuevos presenciales y virtuales. La diversificación de modalidades de estudio facilitará el acceso a la educación a un mayor número de estudiantes, contribuyendo al crecimiento institucional y al posicionamiento en el ámbito académico.

Además, se debe intensificar la captación de fondos internacionales, promoviendo estrategias para atraer financiamiento externo. Acceder a nuevas fuentes de recursos contribuirá al desarrollo de proyectos estratégicos, fortaleciendo la capacidad de inversión en infraestructura, investigación e innovación.

Por último, la eficiencia en la gestión de recursos humanos debe seguir siendo un eje central. Es necesario continuar con la optimización salarial y la reducción de costos administrativos para lograr una administración más efectiva y sostenible. Estas acciones garantizarán que los recursos humanos sean gestionados de manera eficiente, impulsando la productividad y el desarrollo institucional.

En conclusión, la universidad ha logrado avances significativos en la estabilidad financiera, pero es crucial continuar optimizando la gestión de recursos y fortalecer estrategias que permitan mejorar la sostenibilidad institucional. Un enfoque basado en la eficiencia financiera, la diversificación de ingresos y la planificación estratégica garantizará el crecimiento y la estabilidad de la universidad en los próximos años.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Firma	Firma	Firma
Nombre: Mgtr. Cristina Cervantes	Nombre: Mgtr. Mario Armas Arias	Nombre: Mgtr. Diego Jiménez Bósquez
Cargo: Directora Financiera	Cargo: Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Cargo: ProRector
Fecha: 31/01/2025	Fecha: 31/01/2025	Fecha: 31/01/2025