

FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO

Candidatura a Decana Prof. Dra. Marcela Alcota Rojas · 2026–2030

Sostenibilidad Financiera · Crecimiento de Ingresos · Alianzas Estratégicas

PARTE I: Plan de Implementación

1

Diagnóstico Financiero: Punto de Partida

La Facultad enfrenta una deuda histórica que, acumulada a la fecha, asciende a la cifra de aproximadamente \$12.000 millones de pesos. Al inicio del período de la decanatura actual que concluye en 2026, es decir el 2018, la Facultad registraba un déficit operacional de \$200 millones mensuales. Gracias a la gestión de racionalización del gasto y mejora de la eficiencia operativa, ese déficit se ha reducido a \$65 millones mensuales en la actualidad, una disminución del 67,5%. En este escenario, las proyecciones indican que, de mantenerse la trayectoria actual y ejecutarse las medidas propuestas en este plan, el año 2028 marcará el punto de equilibrio o superávit operacional.

\$200 M

Déficit mensual inicial (2017)

Al inicio del período

\$65 M

Déficit mensual actual (2025)

Reducción del 67,5%

2028

Meta de equilibrio

Déficit cero o superávit

La hoja de ruta que hemos trazado para alcanzar el equilibrio financiero en 2028 se sustenta en tres ejes simultáneos: **consolidar las eficiencias ya logradas, eliminar compromisos de gasto que se extingan en el período y activar nuevas fuentes de ingreso.**

2.1 Consolidación de eficiencias ya logradas

- Mantener la reducción estructural de los gastos operativos alcanzada durante el período 2020–2025.
- Completar la amortización de los sillones dentales de la Clínica Odontológica, cuyo pago concluye en 2028, liberando un flujo de caja significativo para realizar nuevas inversiones.
- Reforzar los sistemas de control de la gestión económica para prevenir la reaparición de brechas no detectadas a tiempo.

2.2 Negociación estructural con la Casa Central

Una condición indispensable para la sustentabilidad a largo plazo es cerrar la brecha arancelaria que sostiene la deuda acumulada. Esta candidatura se compromete a:

- Presentar ante la Casa Central un estudio técnico actualizado del costo real de formación de un Cirujano Dentista.
- Gestionar un reajuste de aranceles que refleje los costos efectivos y evite generar un nuevo ciclo de endeudamiento estructural.
- Negociar un mecanismo de reconocimiento o de absorción parcial de la deuda histórica acumulada, en tanto esta fue generada principalmente por una política tarifaria central de la Universidad.

2.3 Concurso público para la Dirección Económica de la Facultad

En línea con el compromiso de transparencia institucional y de buenas prácticas de gobernanza, esta candidatura propone que el cargo de Director/a Económico/a de la Facultad sea provisto mediante concurso público abierto y competitivo. Esto asegura que la persona a cargo de la gestión financiera sea seleccionada por mérito, con criterios técnicos claros y trazables.

Sin embargo, dada la complejidad y criticidad del momento financiero que atraviesa la Facultad —con una deuda acumulada de \$12.000 millones, un déficit mensual en reducción y proyecciones de equilibrio para 2028 que deben ser gestionadas con precisión—, el concurso se realizará mediante un proceso previo de traspaso ordenado de la información. Este período de transición contempla:

- Levantamiento y documentación exhaustiva del estado financiero actual: deuda, flujos de caja, compromisos, proyecciones y contratos vigentes.
- Elaboración de un informe de traspaso que consolide el conocimiento institucional acumulado y garantice la continuidad operativa, independientemente de las personas involucradas.
- Diseño del perfil técnico del cargo, considerando la experiencia en gestión financiera de instituciones de educación superior o de salud, así como la capacidad de liderazgo estratégico.
- Llamado a concurso público, con participación de una comisión evaluadora que incluya representantes del Decanato y de la comunidad académica.

Este enfoque combina dos valores que no deben estar en tensión: la apertura y meritocracia del concurso público y la responsabilidad institucional de proteger la continuidad de una gestión financiera que se encuentra en un momento de alta sensibilidad.

Para alcanzar el equilibrio financiero y proyectar un crecimiento sostenido, cada una de las tres unidades generadoras de ingresos de la Facultad debe recaudar \$100 millones adicionales anuales, alcanzando así una meta de \$1.000 millones anuales por unidad. Cada palanca requiere un habilitador específico que este plan se propone ejecutar: la acreditación de la Clínica Odontológica, la remodelación de la Clínica de Graduados y la profesionalización de la Educación Continua.

Fuente de Ingreso	Habilitador / Acción Clave	Meta de recaudación anual
Clínica Odontológica de Pregrado	Acreditación de la Clínica: Mejora de la calidad certificada, mayor captación de pacientes y prestaciones de mayor complejidad.	\$1.000 M anuales (+\$100 M adicionales)
Clínica Escuela de Graduados	Remodelación de instalaciones (inicio proyectado 2028): Habilitación de radiología, pabellones y clínicas profesionales. Financiamiento mixto: recursos propios + Casa Central.	Aumento de ingresos según nueva capacidad
Educación Continua	Profesionalización de la oferta: Diseño de programas, plataforma de gestión, convenios con servicios de salud, funcionarios públicos y ex alumnos.	\$1.000 M anuales (+\$100 M adicionales)

3.1 Modelo de gestión: Unidades con administración económica propia

Un elemento central de este plan es dotar a cada unidad generadora de ingresos —la Clínica Odontológica, la Clínica de la Escuela de Graduados y Educación Continua— de su propia unidad de administración económica. Este modelo busca que cada unidad opere con mayor eficiencia, agilidad y responsabilidad financiera, sin depender de ciclos administrativos centralizados que enlentecen la toma de decisiones.

El esquema de funcionamiento propuesto contempla que cada unidad:

- Cuenten con un presupuesto operacional propio, aprobado anualmente en conjunto con la Dirección Económica de la Facultad, que le permita financiar su funcionamiento, personal y mejoras de infraestructura menores sin necesidad de aprobaciones caso a caso.
- Tengan la capacidad de generar y administrar sus propios ingresos, con metas de recaudación definidas y un seguimiento periódico mediante indicadores de gestión.
- Transfiera los excedentes de su presupuesto operacional a la Facultad, contribuyendo directamente a la reducción del déficit y a la generación de ahorro institucional.
- Rinda cuentas mediante reportes económicos trimestrales ante el Decanato, garantizando la transparencia y la alineación con los objetivos estratégicos de la Facultad.

Este modelo no implica independencia total de las unidades, sino un equilibrio entre autonomía operativa y rendición de cuentas: Cada unidad actúa con la agilidad de una pequeña organización, pero articulada dentro de la gestión general de la Facultad.

3.2 Clínica Odontológica: Acreditación como palanca de crecimiento

La acreditación formal de la Clínica Odontológica es el habilitador más inmediato para aumentar ingresos. Con su propia unidad de administración económica y la acreditación en marcha, se proyecta alcanzar los \$1.000 millones anuales de recaudación, incorporando al menos \$100 millones adicionales que hoy no se están obteniendo. Una clínica acreditada puede ampliar su cartera de prestaciones, acceder a convenios con instituciones de salud y proyectar mayor confianza en la comunidad. Las acciones concretas incluyen:

- Diagnóstico de brechas respecto a los estándares de acreditación y plan de cierre.
- Inversión en procesos, protocolos y registros clínicos para cumplir estándares.
- Constitución de la unidad de administración económica propia con responsable designado.
- Gestión de convenios con FONASA, municipios y empleadores para ampliar la demanda.
- Meta: Acreditación obtenida dentro del primer período de gobierno.

3.3 Clínica de la Escuela de Graduados: Remodelación con financiamiento mixto

La remodelación de la Clínica de la Escuela de Graduados es una inversión estratégica que ampliará significativamente la capacidad de generación de ingresos de esta unidad. La remodelación permitirá habilitar nuevos servicios que hoy no se ofrecen o se ofrecen de forma limitada: Radiología, pabellones quirúrgicos y clínicas profesionales de especialidades, elevando tanto el volumen como la complejidad de las prestaciones disponibles. Combinada con su propia unidad de administración económica, esta unidad podrá capturar ese potencial de manera eficiente. El inicio de obras se proyecta para enero 2027, cuando casi concluye el pago de los sillones de pregrado y se libera el flujo de caja necesario. Las acciones incluyen:

- Elaboración del proyecto técnico y presupuesto de remodelación durante 2027–2028.
- Negociación con la Casa Central para cofinanciamiento del proyecto.
- Constitución de la unidad de administración económica propia de la Clínica de Graduados.
- Diseño de una oferta clínica de especialidades diferenciada, con tarifas competitivas.
- Inicio de obras: enero 2027.

3.4 Educación Continua: Profesionalización de la oferta formativa

La Educación Continua representa la fuente de ingresos con mayor potencial de crecimiento rápido y menor requerimiento de inversión de capital. Con una unidad de administración económica propia, esta área podrá operar con la agilidad necesaria para responder al mercado y alcanzar una recaudación anual de \$1.000 millones. Las acciones incluyen:

- Constitución de la unidad de administración económica de Educación Continua con director/a designado/a.
- Mapeo de necesidades del mercado y diseño de la cartera de cursos, diplomados y talleres.
- Alianzas con colegios profesionales y servicios de salud, y captura de exalumnos.
- Plataforma de inscripción y certificación que facilite la gestión y la visibilidad de la oferta.

Más allá de los ingresos propios, la Facultad tiene la oportunidad de movilizar recursos externos mediante alianzas estratégicas con los sectores público y privado. Estas alianzas pueden financiar infraestructura, equipamiento, becas e investigación sin comprometer el presupuesto operacional.

4.1 Sector público

- Convenios con el Ministerio de Salud y con los servicios de salud regionales para prestaciones clínicas y formación de especialistas.
- Postulación a fondos concursables de FONIS, FONDECYT y FONDEF para investigación básica y aplicada en salud bucal.
- Acuerdos con municipios y CESFAM para la extensión comunitaria y las prácticas clínicas supervisadas.

4.2 Sector privado

- Alianzas con laboratorios y empresas de insumos y tecnología dental para equipamiento, capacitación y patrocinio de actividades académicas.
- Convenios con hospitales públicos y redes de salud para rotaciones de graduados e internados de pregrado.
- Exploración de modelos de patrocinio para actividades de extensión, congresos y actividades académicas.

La siguiente tabla sintetiza la trayectoria financiera proyectada, considerando la reducción del déficit operacional y el impacto acumulado de las nuevas fuentes de ingreso:

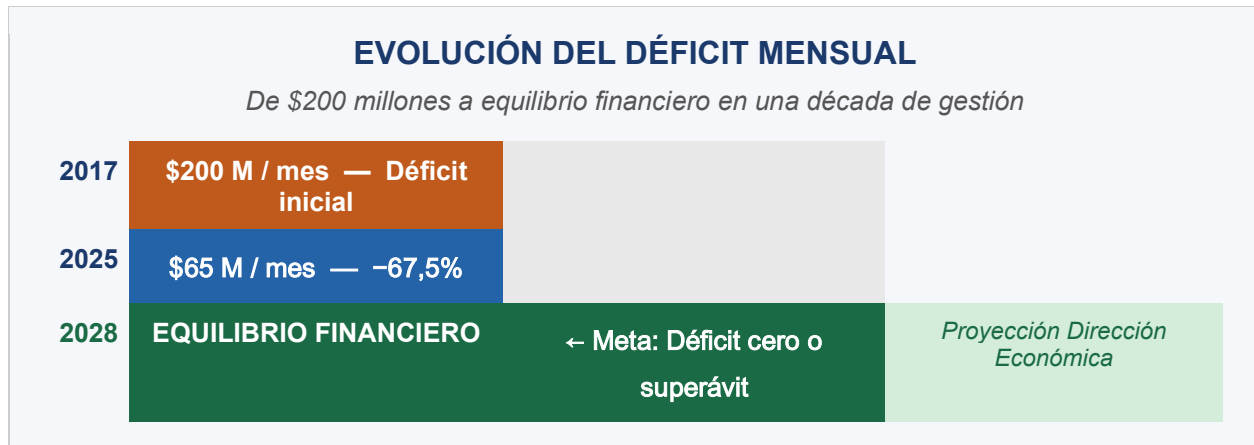
Año	Déficit mensual est.	Hitos de ingreso	Acciones clave
2026	~\$65 M	—	Diagnóstico, inicio acreditación clínica, diseño cartera Educación Continua
2027	~\$45 M	Primeros ingresos Educación Continua	Acreditación en curso, primeros cursos lanzados, negociación Casa Central. inicio remodelación Graduados,
2028	~\$20 M	+\$100 M Ed. Continua + \$50 M Clínica	Acreditación obtenida, convenios FONASA/municipios, proyecto remodelación Graduados terminado
2028	Equilibrio / Superávit	+\$200 M combinados	Término Clínica Graduados remodelada y operativa, balance cero o positivo
2029 - 2030	Superávit sostenido	+\$300 M combinados	Consolidación alianzas, crecimiento sostenido

PARTE II: Esquemas de Apoyo Visual

Esta sección presenta los mismos contenidos del plan en formato visual condensado, para facilitar su presentación, difusión y consulta rápida.

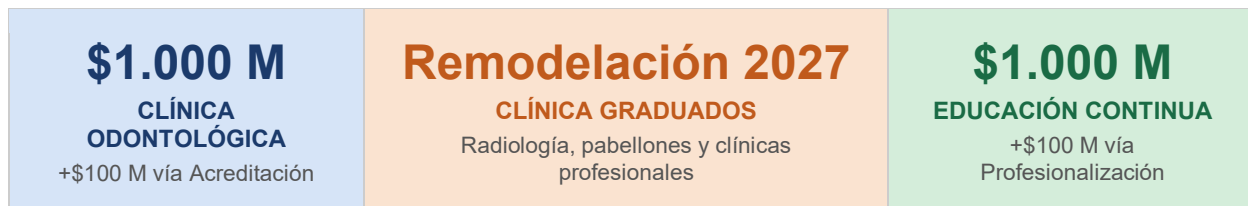
A

Trayectoria del Déficit Operacional (2017–2029)



B

Las 3 Palancas de Crecimiento de Ingresos



IMPACTO COMBINADO DE LAS TRES PALANCAS (madurez operativa 2029)
+\$200 M anuales asegurados (Clínica Odontológica + Educación Continua)
+ crecimiento adicional de Clínica de Graduados según nueva capacidad instalada

Fase	Período	Acciones prioritarias
FASE 1 Diagnóstico y Diseño	2026 – 2027	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría económica integral • Período de traspaso ordenado de información financiera • Concurso público para Dirección Económica de la Facultad • Diseño del modelo de unidades con administración económica propia • Diagnóstico de brechas para acreditación clínica • Diseño de cartera de Educación Continua • Negociación aranceles y deuda con Casa Central • Inicio del diseño y estudios previos de trabajos en Escuela de graduados
FASE 2 Implementación y Crecimiento	2027 – 2029	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de unidades de administración económica (Clínicas y Ed. Continua) • Proceso formal de acreditación Clínica Odontológica • Lanzamiento de programas de Educación Continua • Activación de convenios con sector público • Proyecto remodelación Clínica Graduados listo • Reducción déficit mensual a menos de \$20 M • Inicio remodelación Clínica Escuela de Graduados
FASE 3 Equilibrio y Expansión	2029 – 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Término pago sillones → liberación de flujo de caja • Equilibrio financiero operacional (déficit cero o superávit) • Clínica Graduados en operación plena • Consolidación de \$300 M adicionales anuales en ingresos

COMPROMISO DE GESTIÓN

Este plan no parte de cero: construye sobre una base de reducción del déficit ya demostrada, activa palancas de crecimiento concretas y alcanzables y dispone de una hoja de ruta con hitos claros hacia el equilibrio financiero en 2028 y el crecimiento sostenido hacia 2029.