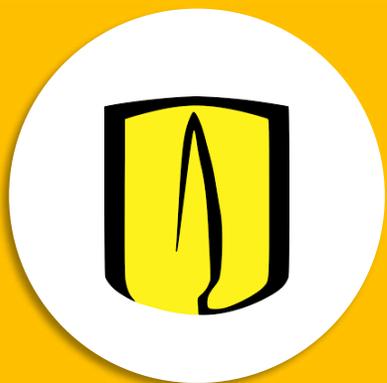


## Los retos de la sostenibilidad económica:



Víctor Manuel Sierra Naranjo

## Nuevas fuentes de financiación y las estrategias de costos



Claudia Velandia Gómez

# Agenda

---

1. Los desafíos
2. Un caso de estudio - énfasis en diversificación de ingresos
3. Los costos en el sector
4. Consejos
5. La Sostenibilidad

1.

Los  
desafíos

# Son inaplazables

**Disminución de  
matriculas**

**Los gastos  
superan los  
ingresos**

**Decisiones de  
urgencia**

**Reducción  
de costos en  
personal**

**Sincronización  
tecnológica**

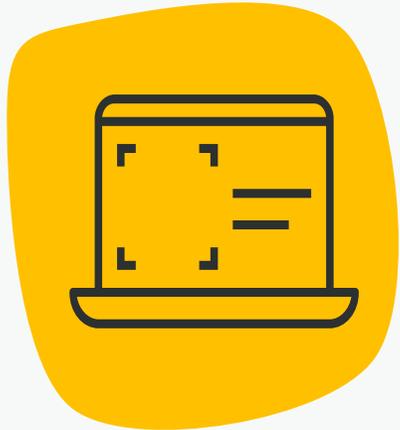
**Limitaciones  
en inversión**

**Cambios en el  
escenario global**

**Nuevos  
competidores**

# Los cambios

## MODELOS ALTERNATIVOS DE APRENDIZAJE



Más de una cuarta parte de los estudiantes universitarios han realizado al menos curso en línea

## REDUCCIÓN DE APOYO ESTATAL



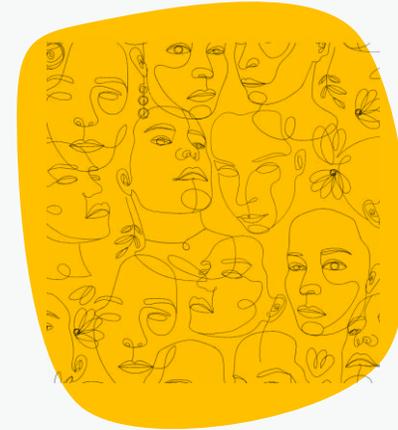
Caída de la asignación de recursos públicos en educación superior

## RETORNO A LA INVERSIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR



Sólo el 4 % de los empleadores está de acuerdo en que los graduados están adecuadamente preparados para el mundo laboral

## CAMBIOS DEMOGRÁFICOS DE INGRESO



El número de graduados de secundaria alcanzará su punto máximo en 2024 y luego caerá 2030, hasta quedar un 6% por debajo del número actual

## CRECIMIENTO Y COMPLEJIZACIÓN DE LA OPERACIÓN



Los puestos administrativos crecieron significativamente y particularmente en la pandemia.

# El gran desafío

---

- Moody's predijo recientemente que el crecimiento de los gastos operativos superará los ingresos en la mayoría de las instituciones de educación superior.
- Para ser financieramente estables, la mayoría de las universidades necesitan un crecimiento de ingresos de al menos el 3% por encima del crecimiento de gastos
- Solo el 44% por ciento de los directores financieros de las instituciones de educación superior dicen que confían en que su universidad será financieramente estable durante los próximos 10 años



Cuanto más saludable sean las finanzas de las universidades, más sólidas serán las bases de nuestra economía y sociedad

2.

Un caso de  
estudio

# Un caso de estudio - tablero de control

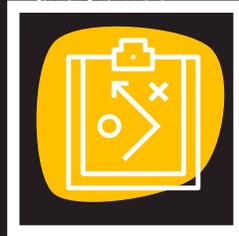
Ingreso y apoyo financiero



Permanencia



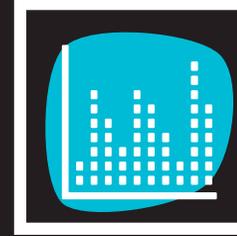
Portafolio de programas



Fondos de investigación

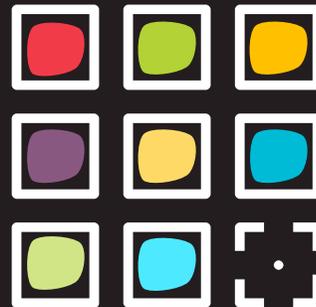


Ingresos auxiliares



Crecimiento y diversificación de ingresos

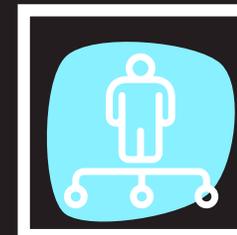
Nuevos emprendimientos comerciales



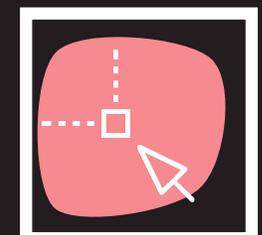
Soporte a estudiantes y servicios



Profesores

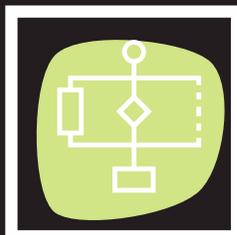


Eficiencia administrativa

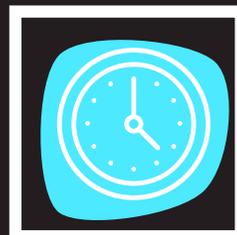


Utilización de infraestructura

Gestión de capital e inversiones



Producción del capital



Retorno del Endowment

Eficiencia operativa

# Diversificación de ingresos

- ¿Cómo es la composición de ingresos?
- ¿Qué tan concentrado está el ingreso?
- ¿Qué tan diverso es nuestro portafolio de ingresos?
- ¿Cómo es la gestión de los riesgos alrededor de las fuentes de ingreso?

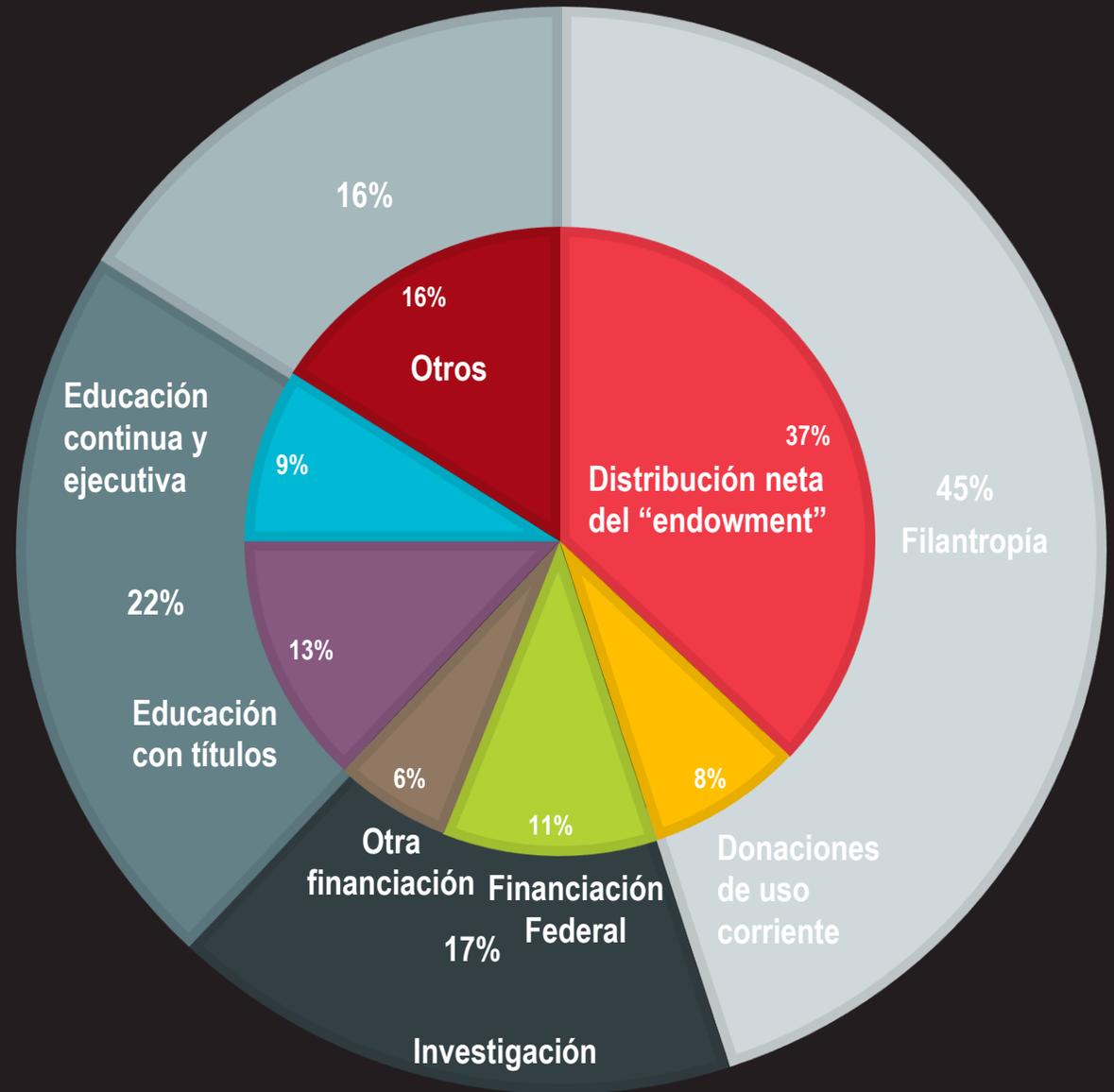
## Referenciación en composición de ingresos

- Harvard University
- Columbia University
- University of Cambridge
- Australian Higher Education – 42 providers
- Universidades Públicas en Colombia
- Universidades Privadas en Colombia

# Harvard University

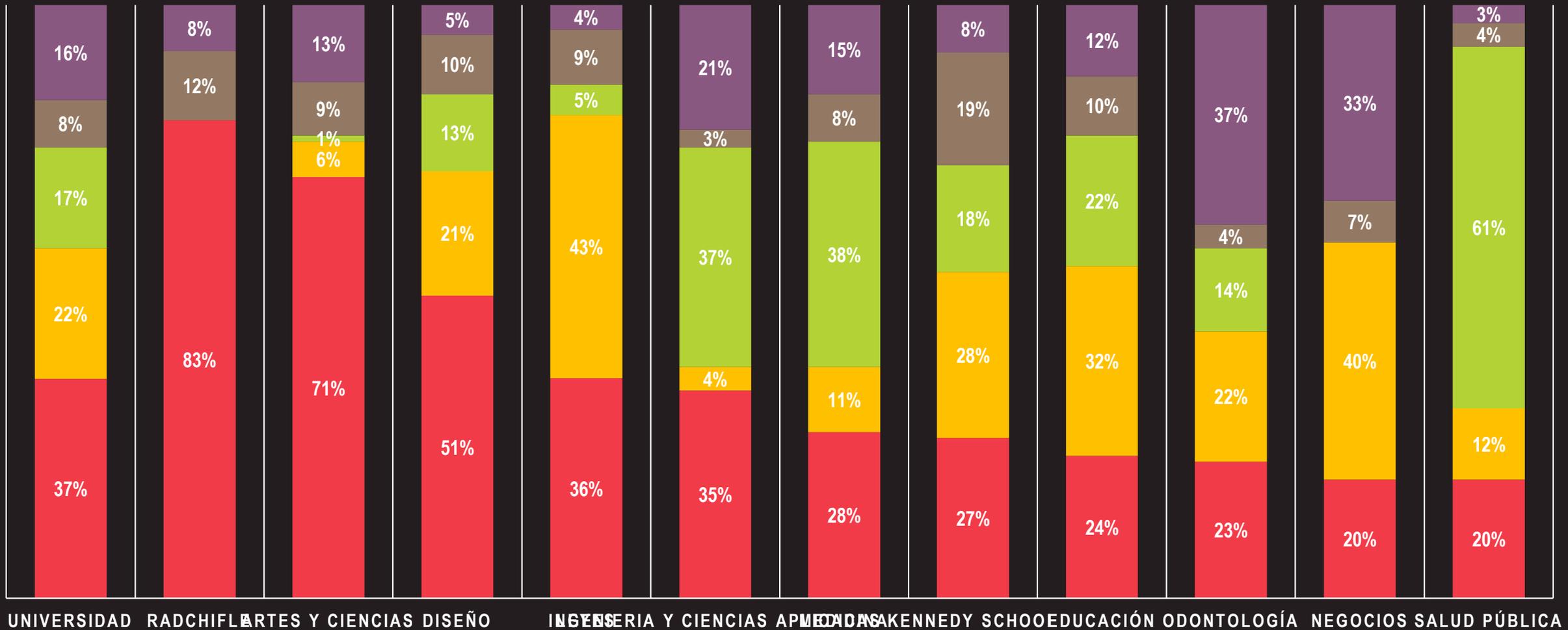
La diversificación de Harvard depende de tres fuentes principales de ingresos: matrícula, investigación auspiciada y filantropía.

## AÑO FISCAL 2023/INGRESOS OPERATIVOS

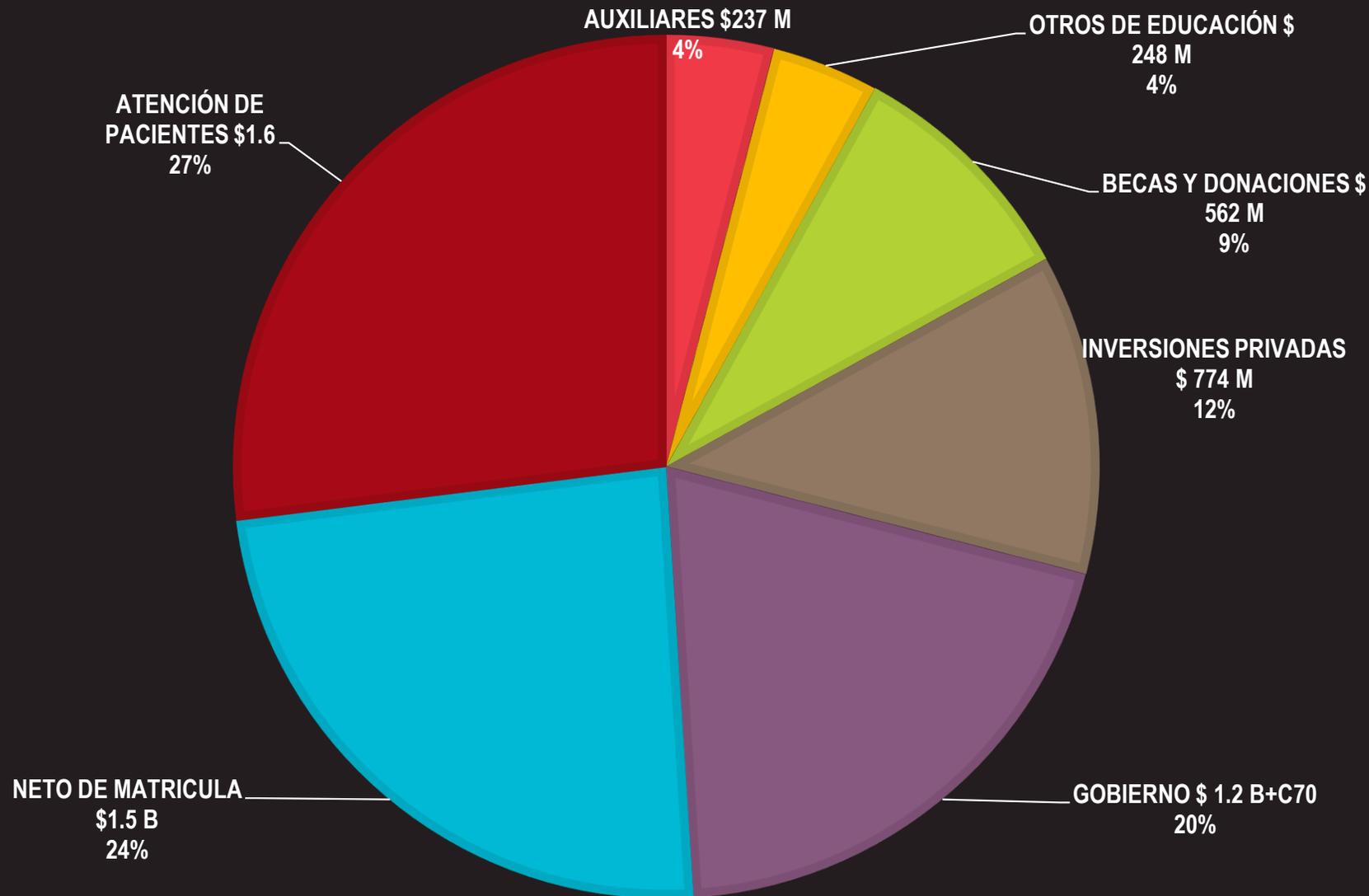


# AÑO FISCAL 2022 / FUENTES DE INGRESOS OPERATIVOS

■ Donaciones disponibles para la operación/distribución de las donaciones ■ Ingresos de educación ■ Soporte auspiciado ■ Donaciones para uso corriente ■ Otros



# Columbia University 2023

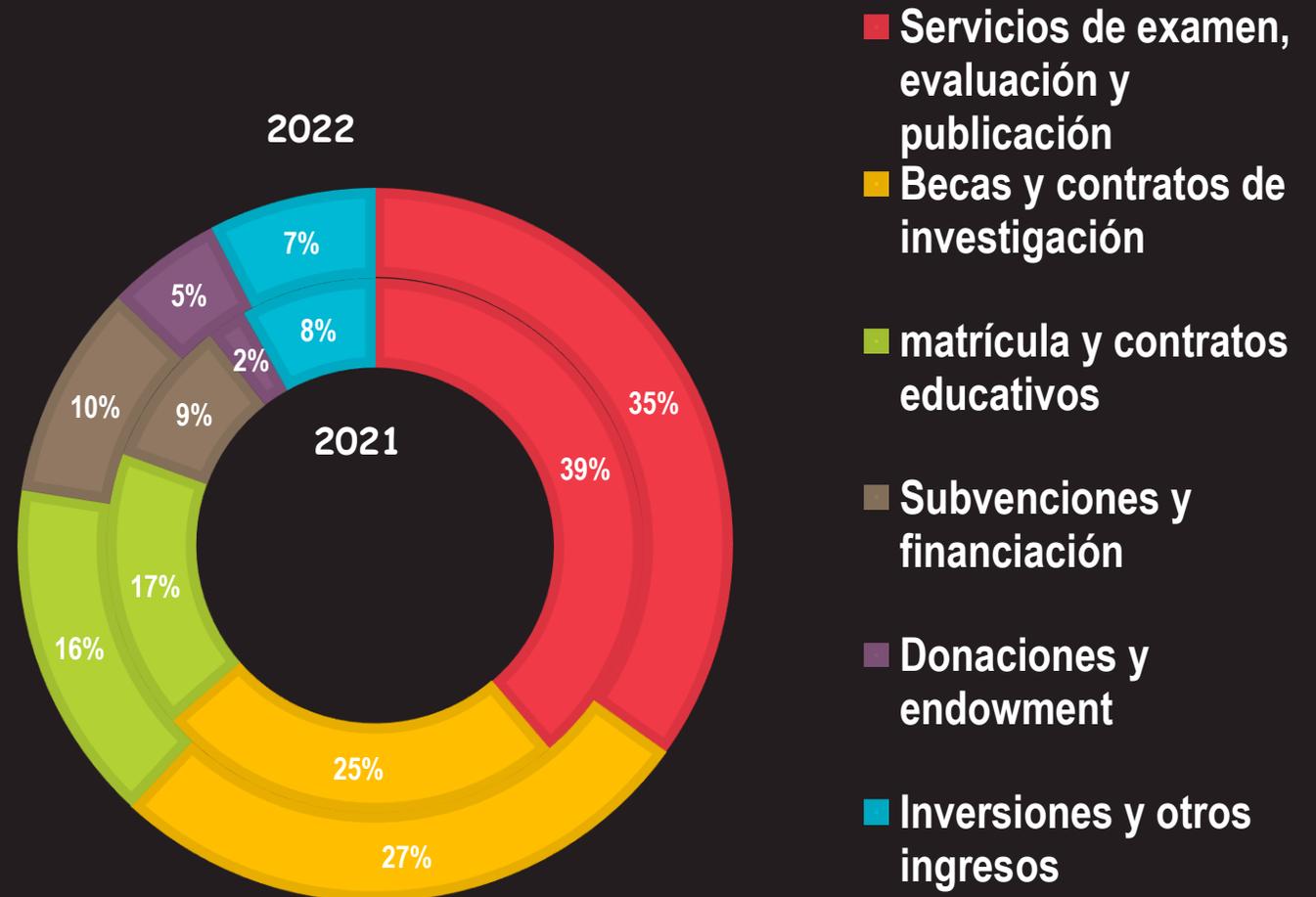


La misión de la Universidad se refleja en sus tres mayores fuentes de ingresos: ingresos por servicios al paciente (atención clínica brindada en los consultorios de nuestros médicos, así como servicios brindados en instalaciones para pacientes hospitalizados afiliados), matrícula neta y subvenciones y contratos gubernamentales (normalmente apoyan las actividades de investigación).

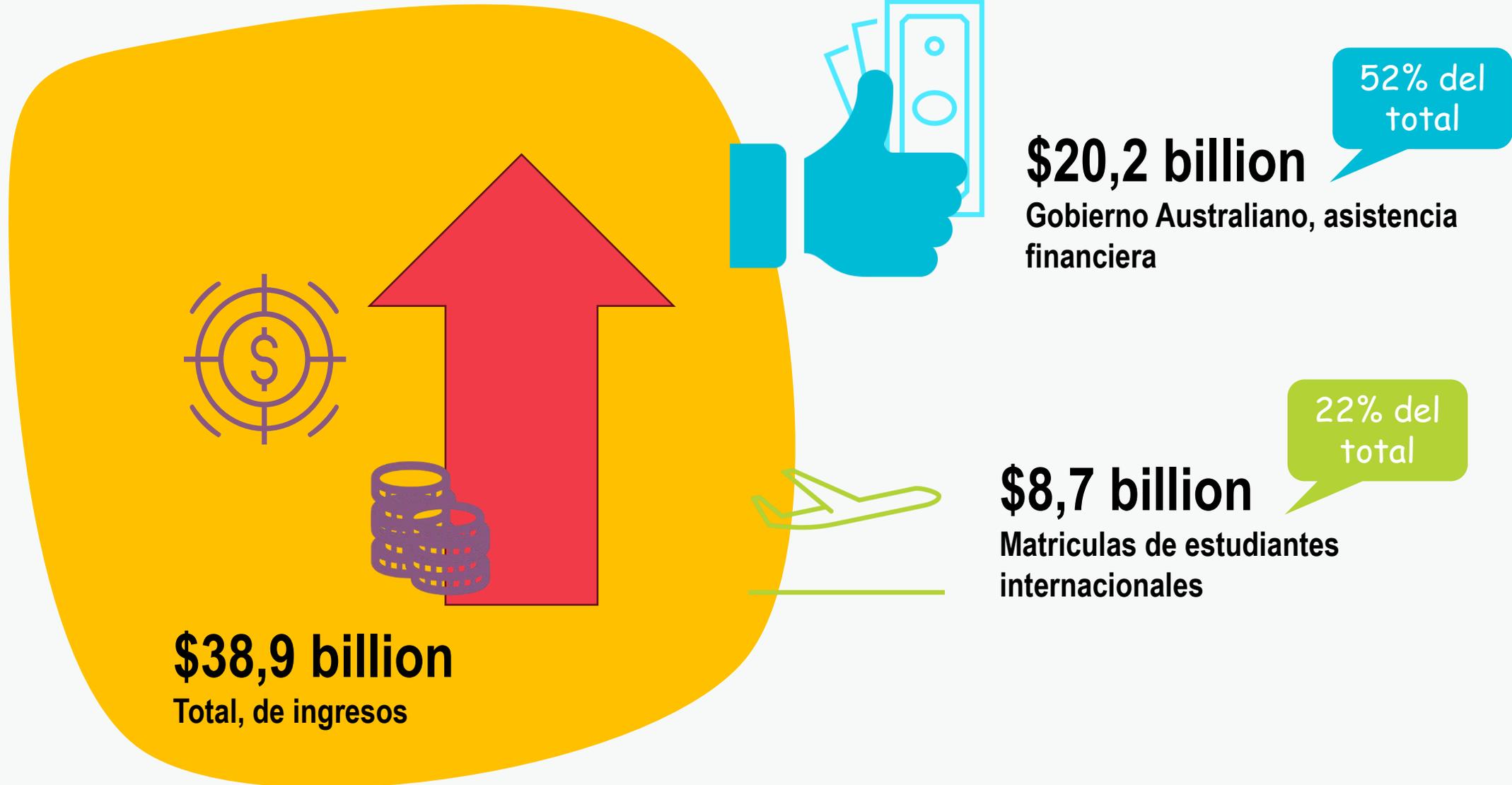
Fuente: Financial Overview, Columbia University

# Cambridge University

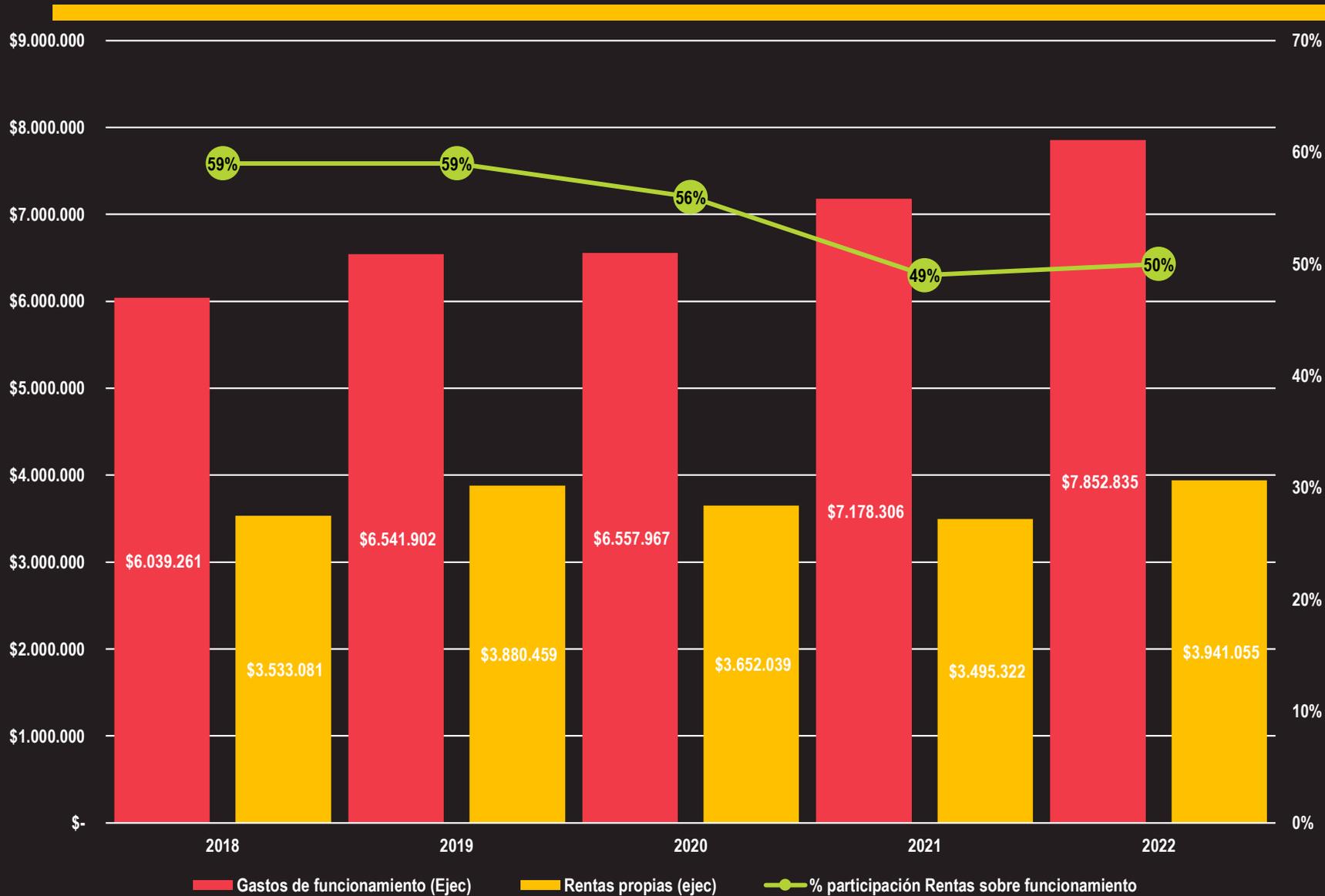
Los ingresos por servicios de examen, evaluación y publicación (de Press & Assessment) representan la mayor fuente de ingresos del Grupo y, en conjunto, ascendieron a £ 860, 1 millones (20-21- : £759,3 millones), lo que representa el 39% de los ingresos totales del año.



Gobierno de Australia, Departamento de Educación. Informes financieros de Proveedores de Educación Superior. 2021



# Universidades públicas - Colombia

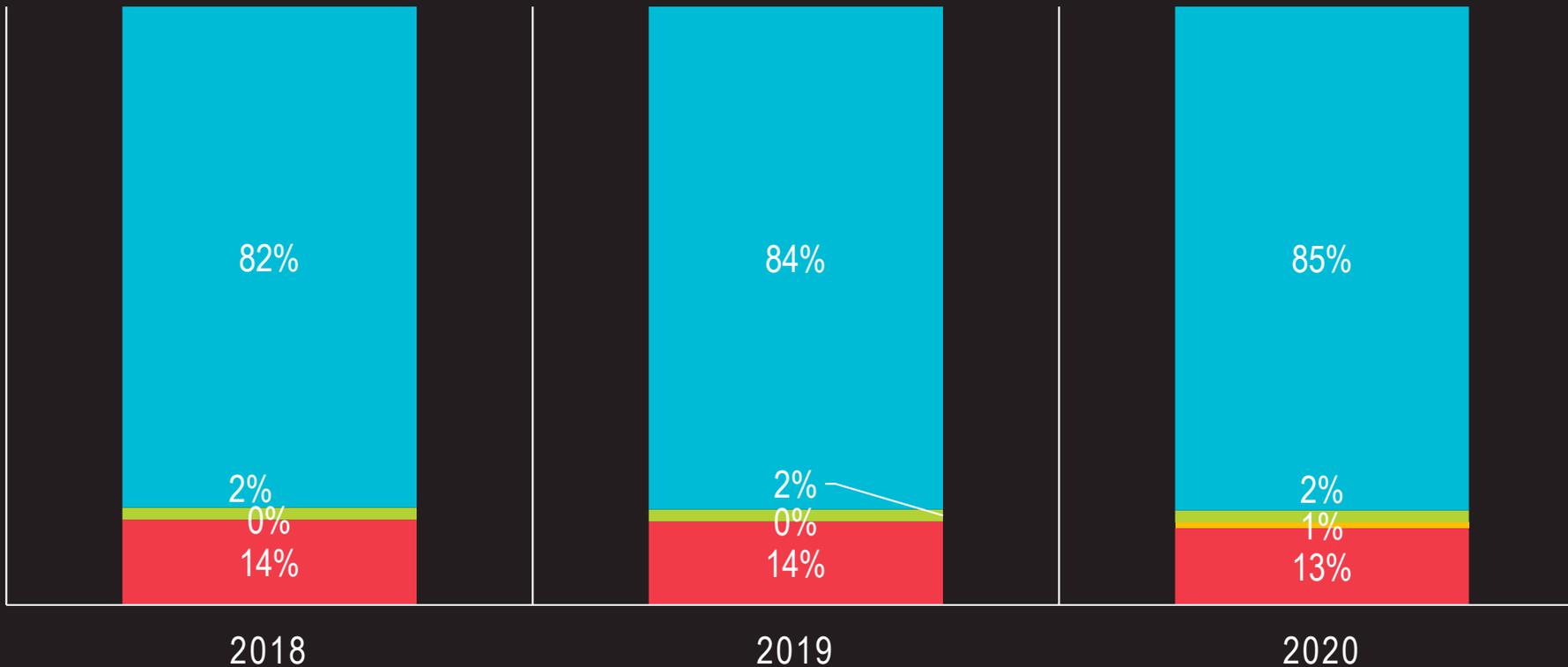


Las rentas propias financian, en promedio, el 54% de los gastos de funcionamiento del SUE en el período 2018-2022

Fuente: SUE

# Universidades Privadas - Colombia

- SERVICIOS EDUCATIVOS NETOS
- SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIAS DE TECNOLOGÍA, CONSULTORÍAS Y ASISTENCIAS TÉCNICAS
- DONACIONES TOTALES
- OTROS INGRESOS

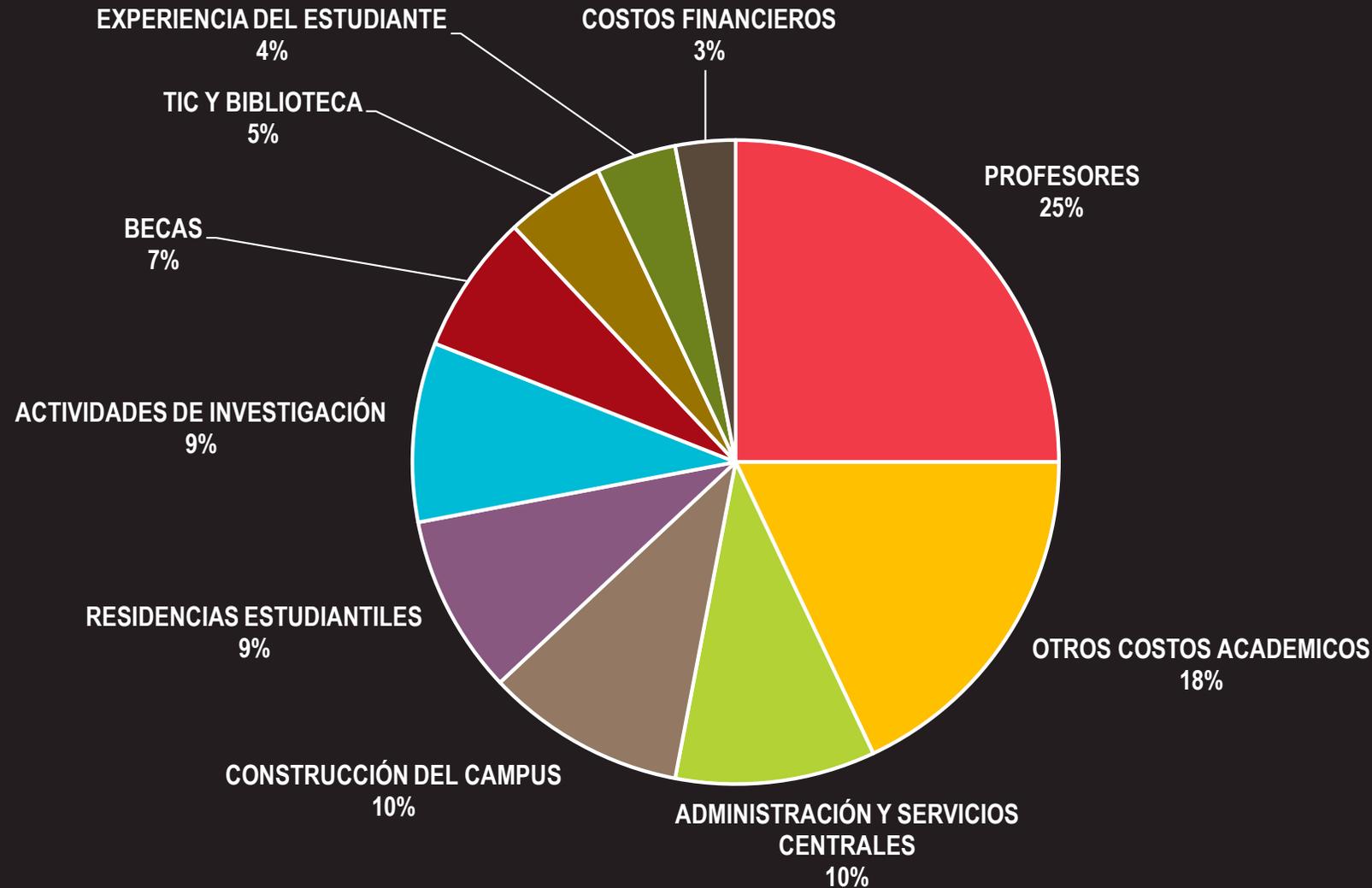


Tendencia en tiempos de prepandemia y aún en pospandemia en alta dependencia a los ingresos educativos principalmente matrículas

3.

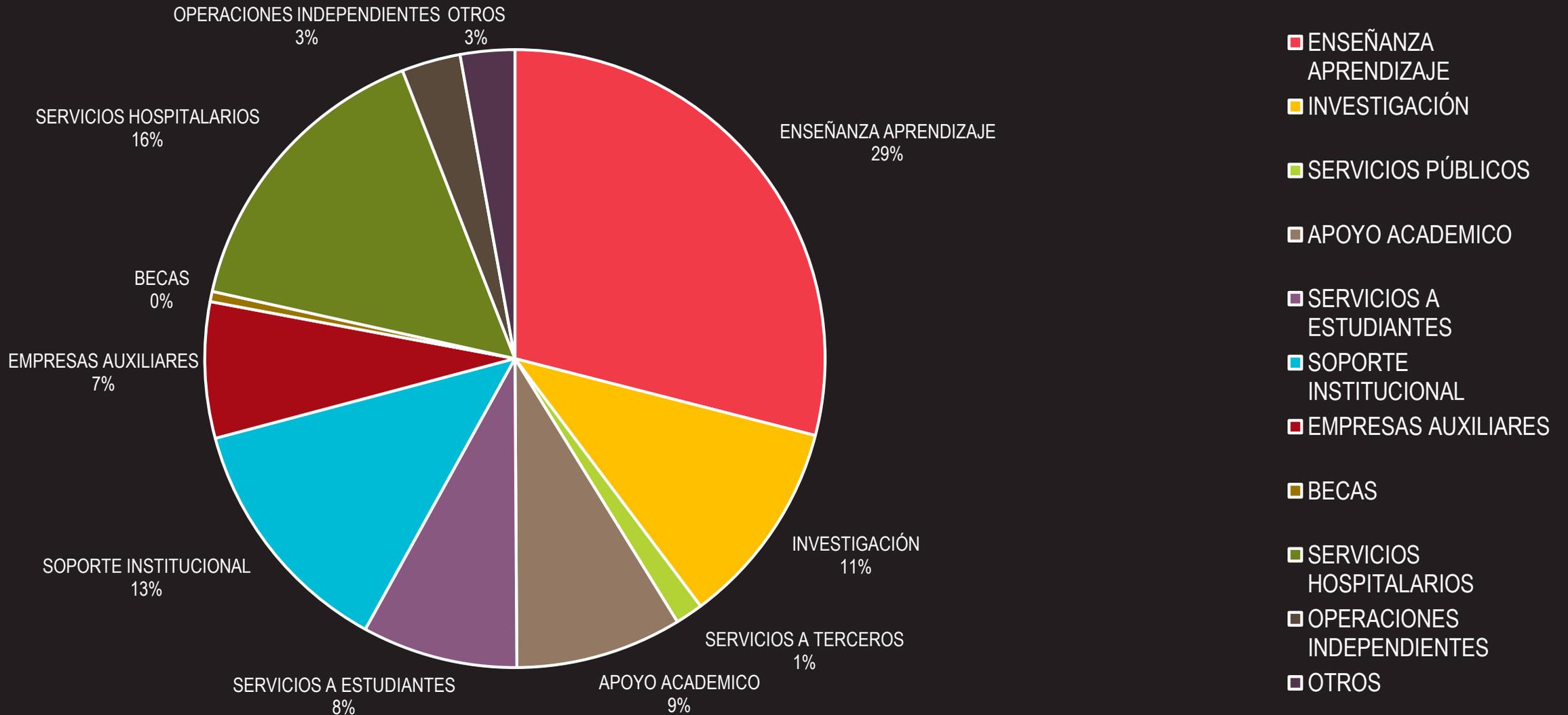
Los costos

# UNIVERSIDADES INGLESAS

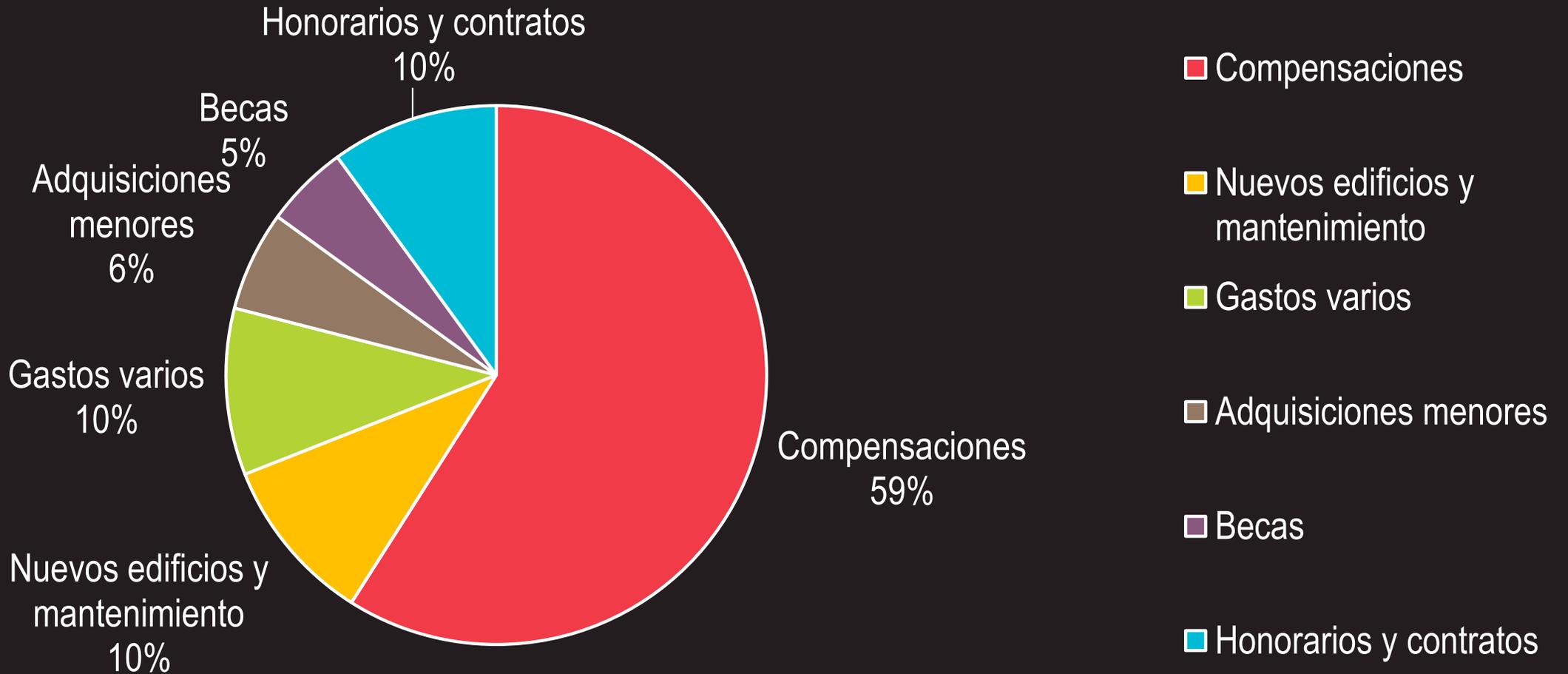


- PROFESORES
- OTROS COSTOS ACADEMICOS
- ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS CENTRALES
- CONSTRUCCIÓN DEL CAMPUS
- RESIDENCIAS ESTUDIANTILES
- ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN
- BECAS
- TIC Y BIBLIOTECA
- EXPERIENCIA DEL ESTUDIANTE
- COSTOS FINANCIEROS

# UNIVERSIDADES NORTEAMERICANAS



# UNNIVERSIDADES CANADIENSES



# ADMINISTRATIVOS POR ESTUDIANTES

Institución	administrativos por 1000 estudiantes	Salarios de admón por estudiante	Admón. por estudiantes
Duke U.	55,3	\$5,88	18
U. of Pennsylvania	55,3	\$6,55	18
Carnegie Mellon U.	51,5	\$5,91	19
Columbia U.	48,8	\$5,56	20
Harvard U.	45,2	\$6,70	22
Tulane U.	45,1	\$4,20	22
Hollins U.	42,8	\$3,51	23
Georgetown U.	42,8	\$5,30	23
Stanford U.	38,8	\$6,78	26
Sewanee: The U. of the South	38,7	\$3,73	26
Oberlin College	38,5	\$4,12	26
Northland College	38,5	\$3,06	26
Emory U.	38,4	\$5,85	26
Blackburn College	38,3	\$2,55	26

4.  
consejos

"Estamos en un entorno regulatorio excesivamente regulado, desproporcionadamente intervencionista y que no se basa en absoluto en el riesgo". — Paul Greatrix, Universidad de Nottingham

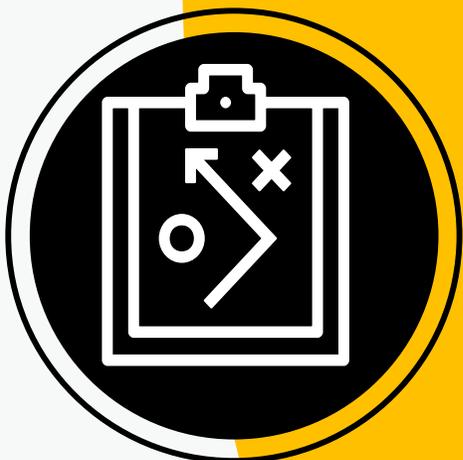
"Lenta adaptación a las necesidades del mercado: muchas universidades han tardado en adaptarse a las necesidades en rápida evolución de estudiantes y empleadores. Por ejemplo, se necesitan más de 18 meses en promedio para desarrollar un nuevo programa de 5 años"

# Tres alternativas para la sostenibilidad financiera



## **Ampliar las actividades existentes:**

aproximadamente el 80% de los ingresos universitarios se generan a partir de “flujos de ingresos tradicionales”



## **Diversificar los flujos de ingresos:**

Generan ingresos de una variedad de fuentes alternativas que incluyen: provisión de educación virtual, comercialización de activos físicos y retornos de inversión.



## **Impulsar la eficiencia operativa:**

reducir los costos mediante eficiencias operativas ayuda a mejorar la salud financiera. La opción más común en este caso es centrarse en los costos de personal, ya que representan más del 50% de la base de costos tanto en las universidades del Reino Unido como de los EE. UU

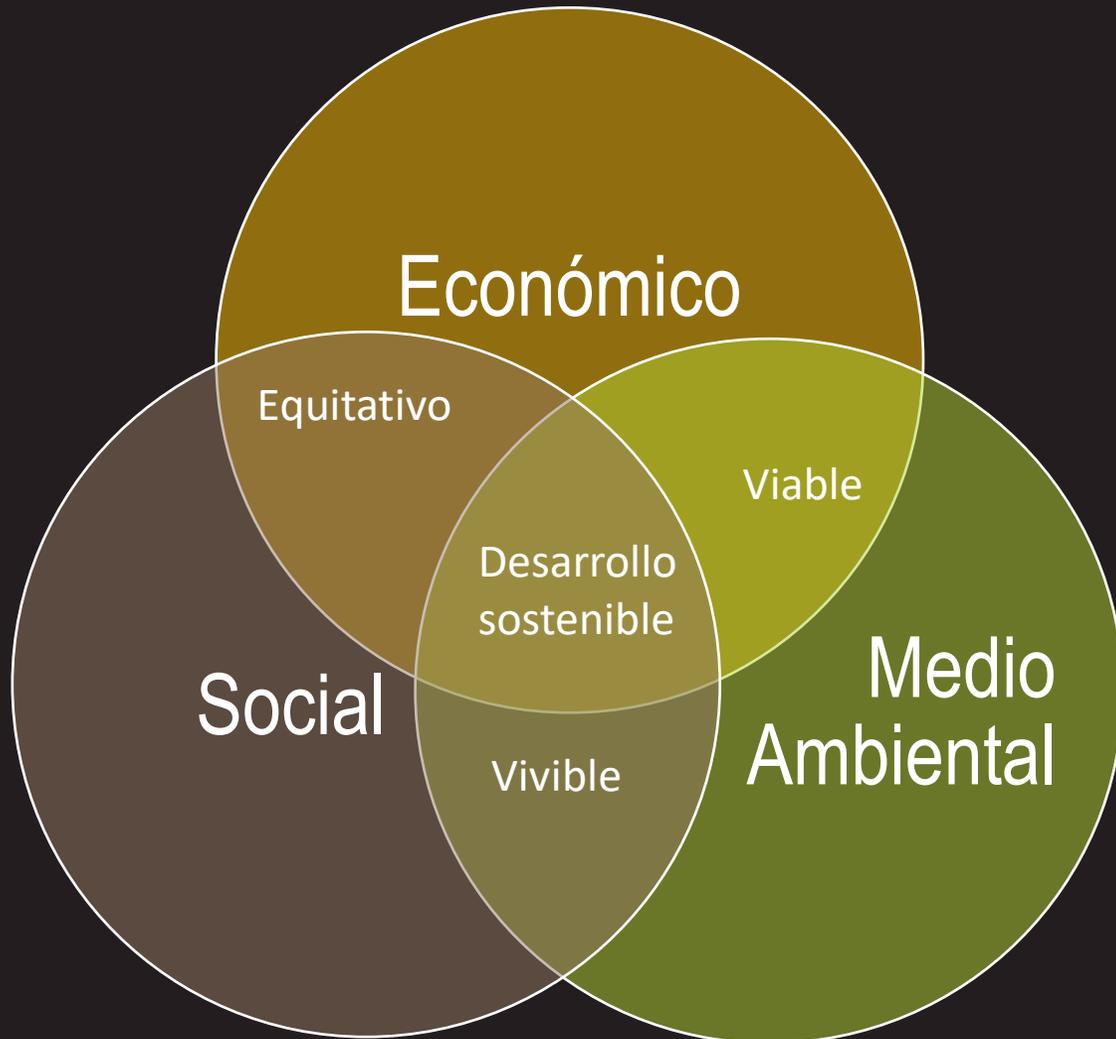


5.

sostenibilidad

# ¿Qué entender por sostenibilidad?

---



Es la acción responsable de los individuos y las sociedades con miras a un futuro mejor para todos, a nivel local y mundial; un futuro en el que el desarrollo socioeconómico responda a los imperativos de la justicia social y la gestión ambiental.

“Tenemos que entender que lo que es bueno para la comunidad es realmente bueno para los negocios”  
Michael Porter

# Cambio estructural de las finanzas

El dinero que administramos no es nuestro, “ es público”

La sociedad espera organizaciones de largo plazo

La gestión financiera debe tener presente todos los grupos de interés

Métricas de largo plazo buscando perdurabilidad

La sostenibilidad como principio organizacional

A large, solid yellow rounded rectangle occupies the left and center portions of the image. The word "Gracias" is written in a black, casual script font across the middle of this shape.

Gracias