



POLITICA DE FINANCIAMIENTO ANUAL 2021

Luis Alberto Viada Ovalle Director Tesorero

POLITICA DE FINANCIAMIENTO ANUAL 2021

- 1) INTRODUCCIÓN

- 2) ANALISIS SITUACION EXISTENTE
 - 2.1 INGRESOS
 - Análisis
 - Proyecciones
 - Cuotas Sociales
 - 2.2 EGRESOS
 - Análisis
 - 2.3 ASPECTOS ESPECÍFICOS
 - Delegaciones Zonales
 - Servicio de Asistencia Técnica
 - Crédito Hipotecario
 - Sociedades Relacionadas

- 3) PROPUESTAS
 - 3.1 PRESUPUESTO
 - Proyecciones
 - Políticas Generales de Control
 - Sistema Computacional de Administración
 - Cuotas Sociales
 - Servicio de Asistencia Técnica
 - Plan de Fidelización

- 4) CONCLUSIONES

1) INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el artículo 25° de los Estatutos del Colegio de Arquitectos se encomienda la misión al Tesorero, de formular la *“Política de Financiamiento Anual”* de la institución, la que deberá ser sometida a la aprobación del Directorio Nacional.

De acuerdo con lo definido por la Real Academia Española de la Lengua, una **Política** corresponde a las *“Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”* (RAE).

Por su parte Wikipedia define la política como *“el conjunto de actividades que se asocian con la toma de decisiones en grupo, u otras formas de relaciones de poder entre individuos, como la distribución de recursos o el estatus”* (Wikipedia). En la política se utilizan una variedad de métodos, que incluyen promover opiniones entre las personas, negociar con otros integrantes del grupo y elaborar planes y tácticas que permitan lograr el bien común general de la institución.

Una política no corresponde a un estudio o investigación científica (que utilizan el Método Científico) y por consiguiente tampoco corresponde a un informe científico, el cual debe respetar un esquema que considere objetivos, hipótesis, metodologías y fuentes de información.

Es necesario dejar constancia que hasta la fecha no se ha efectuado un traspaso completo de la documentación e información de la Tesorería anterior, contando con información fragmentada e incompleta, lo que no invalida el análisis efectuado, ni las sugerencias de política desarrolladas en la presente propuesta dado que, como ya se ha dicho, debe corresponder a un proceso de opiniones y consensos que apunten a lograr el bien común general de la institución.

2) ANALISIS SITUACIÓN EXISTENTE

2.1 INGRESOS

Análisis

Analizados los ingresos del Colegio durante el período 2017-2020, se puede observar en primer término un crecimiento muy moderado, de 1%, entre los años 2017-2018 y posteriormente de un 16% entre los años 2018-2019. Finalmente, una disminución natural de -32% en el año 2020, producto de la contracción económica que ha significado la pandemia COVID19, que ha afectado no sólo al país, sino al mundo entero.

	2017	2018	2019	2020
Cuotas Sociales	\$ 247.649.364	\$ 248.349.363	\$ 278.251.098	\$ 209.345.243
SAT	\$ 105.471.796	\$ 113.411.751	\$ 142.695.094	\$ 88.275.464
Congresos y Seminarios	\$ 24.078.377	\$ 4.603.200	\$ 19.642.513	\$ 5.570.935
Arriendos	\$ 10.147.942	\$ 12.796.393	\$ 13.532.257	\$ 4.511.592
Otros Ingresos	\$ 2.277.825	\$ 13.308.711	\$ 348.513	\$ 2.584.224
TOTAL	\$ 389.625.304	\$ 392.469.418	\$ 454.469.475	\$ 310.287.458

TABLA N° 1: INGRESOS ANUALES POR ITEM AÑOS 2017, 2018, 2019 Y 2020

FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y "Libro Mayor 2020 (17.03.2021)".

(Información "Libro Mayor 2020 (17.03.2021)", en proceso de validación a la espera de Resultado Anual y Balance General)

En general se observa que el principal ingreso de la institución, lo que es obvio dada la condición de asociación gremial, corresponde a las cuotas sociales y representa en promedio el 64% de los ingresos. El segundo ingreso corresponde a los ingresos del Servicio de Asistencia Técnica SAT, que constituye en promedio un 29% de estos ingresos, aunque como se explicará con más detalle en el punto 5 del presente informe, dicho monto corresponde a ingresos brutos, dado que el Colegio de Arquitectos actúa como recaudador de los pagos que efectúan las personas asistidas por el servicio y el ingreso neto sólo representa el 30% de dichos ingresos, correspondiendo el 70% restante a los honorarios profesionales que realizan los arquitectos. En dicho caso, considerando sólo el ingreso neto, el porcentaje de participación de este ítem, disminuye a un promedio del 11%.

	2017	2018	2019	2020
SAT	\$ 105.471.796	\$ 113.411.751	\$ 142.695.094	\$ 88.275.464
INGRESO NETO	\$ 31.641.539	\$ 34.023.525	\$ 42.808.528	\$ 26.482.639

TABLA N° 2: INGRESOS NETOS SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA SAT

FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y "Libro Mayor 2020 (17.03.2021)".

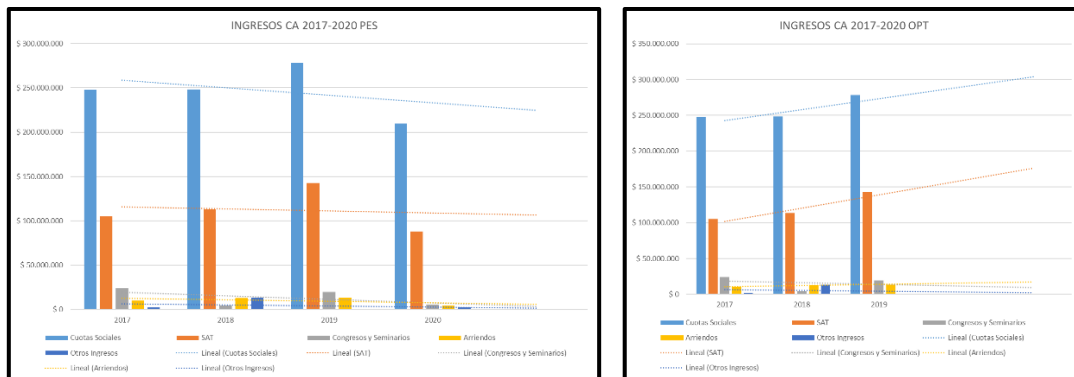
Se puede observar que el Servicio de Asistencia Técnica es uno de los ítems que más se ha visto afectado con la crisis económica que ha sufrido el país, producto de la pandemia sanitaria, disminuyendo un -38%. No obstante, como ya se ha indicado, el 70% de los gastos del SAT corresponden a gastos variables, que crecen o disminuyen en la medida que varían estos ingresos, no alterando significativamente la contabilidad general. En todo caso, se observa una reactivación de este servicio en los últimos 3 meses del 2020, advirtiendo un promedio aproximado de \$11.000.000 mensuales.

Proyecciones

Para los efectos de proyectar el crecimiento de los ingresos estimados para este año 2021, se han considerado dos escenarios tendenciales, uno pesimista y uno optimista. De acuerdo con el cuadro comparativo de los ingresos, donde los 3 primeros años presentan una tendencia natural de crecimiento y donde el año 2020 decae fuertemente; se han considerado sólo los 3 primeros años para calcular la tendencia optimista y los 4 años para la tendencia pesimista. Cabe hacer presente que el escenario tendencial pesimista, igual requiere de un reajuste positivo de 10%, respecto de los ingresos del año 2020, por lo que se requiere un crecimiento adicional de 7% respecto del 3% del IPC proyectado por el Banco Central.

	2017	2018	2019	2020	2021 (PES)	2021 (OPT)
Cuotas Sociales	\$ 247.649.364	\$ 248.349.363	\$ 278.251.098	\$ 209.345.243	\$ 224.646.110	\$ 303.985.876
SAT	\$ 105.471.796	\$ 113.411.751	\$ 142.695.094	\$ 88.275.464	\$ 106.887.113	\$ 176.361.161
Congresos y Seminarios	\$ 24.078.377	\$ 4.603.200	\$ 19.642.513	\$ 5.570.935	\$ 3.353.003	\$ 9.454.234
Arriendos	\$ 10.147.942	\$ 12.796.393	\$ 13.532.257	\$ 4.511.592	\$ 6.203.750	\$ 17.235.337
Otros Ingresos	\$ 2.277.825	\$ 13.308.711	\$ 348.513	\$ 2.584.224	\$ 1.619.568	\$ 2.417.715
TOTAL	\$ 389.625.304	\$ 392.469.418	\$ 454.469.475	\$ 310.287.458	\$ 342.709.544	\$ 509.454.322

TABLA N° 3: INGRESOS ANUALES POR ITEM CON PROYECCIONES PESIMISTA Y OPTIMISTA
FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y "Libro Mayor 2020 (17.03.2021)".



GRAFICOS 1 Y 2: PROYECCIONES DE TENDENCIAS PESIMISTAS Y OPTIMISTA
FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y "Libro Mayor 2020 (17.03.2021)".

Cuotas Sociales

El primer aspecto que se observa respecto de las cuotas sociales es la significativa disparidad en sus montos, las cuales están distribuidas en base en la antigüedad del socio. Administrativamente, este aspecto, sin un control efectivo, puede presentar discrepancias entre los valores por cobrar entre los puntos de vista contable y aquellos que serían los reales. Vale decir, no existe un seguimiento claro respecto a aquellos colegiados cuando deben cambiar de categoría de cuota social. Este concepto y la sugerencia de un posible cambio en esta política ya ha sido recomendado por la administración anterior por lo que es un tema que requiere una urgente revisión.

Santiago	Cuota Actual	Arquitectos	Ingresos
1ER AÑO	\$ 1.040	38	\$ 39.520
2DO AÑO	\$ 5.830	36	\$ 209.880
3ER AÑO	\$ 11.670	16	\$ 186.720
	\$ 13.123	16	\$ 209.968
4TO AÑO	\$ 17.500	928	\$ 16.240.000
SUB TOTAL		1034	\$ 16.886.088

Cuotas DZ	Cuota Actual	Arquitectos	Ingresos
	\$ 2.300	8	\$ 18.400
	\$ 5.000	58	\$ 290.000
	\$ 6.500	37	\$ 240.500
	\$ 9.000	19	\$ 171.000
	\$ 10.000	400	\$ 4.000.000
SUB TOTAL		522	\$ 4.719.900

TOTAL		1556	\$ 21.605.988
--------------	--	-------------	----------------------

TABLA N° 4: INGRESO MENSUAL POR CATEGORÍAS DE COLEGIADOS
FUENTE: Información Administración CA.

De acuerdo con los registros que se manejan actualmente, de un universo de 10.583 miembros colegiados, 9.501 se encuentran en calidad de aportantes monetarios por su colegiatura (descontando a los Miembros de Honor que están exentos de pago). Por lo tanto, al realizar una comparación entre cuotas sociales por cobrar y cuotas sociales efectivamente pagadas, de los 9.501 colegiados activos, se tiene como resultado que solo un 14% está cumpliendo con sus obligaciones lo que representa una ineficiencia en las políticas de cobro actuales y fundamenta el cambio que deben sufrir estos cobros de cuotas sociales.

Así mismo, sobre el 86% restante de miembros que no realizan aportes, no existe claridad de su condición representativa de morosidad y de políticas vigentes que permitan saber si estos valores son susceptibles de cobro de alguna manera.

2.2 EGRESOS

Análisis

Para la elaboración de los cuadros de egresos del Colegio durante el período 2017-2019, se han utilizado como fuente de información, los Estados de Resultados Anuales de dichos años, entregados por la administración. No obstante, los datos del año 2018 presentan un itemizado diferente a los de los años 2017 y 2019 por lo que sólo es comparable en cuanto al Total de dichos gastos.

Para los datos del año 2020, se ha utilizado el archivo denominado “Libro Mayor 2020 (17.03.2021)”, al cual se le ha efectuado corrección respecto del Crédito Hipotecario conforme a lo indicado por el contador y por la administradora. Cabe hacer presente que hasta la fecha de hoy no se ha entregado el archivo denominado “Estado de Resultados” solicitado los primeros días de enero 2021.

	2017	2018	2019	2020
Costos Operacionales	-\$ 148.894.198		-\$ 143.879.512	-\$ 85.410.256
Remuneraciones	-\$ 66.536.572		-\$ 205.102.077	-\$ 148.443.071
Mantenciones	-\$ 1.254.110		-\$ 440.421	-\$ 3.432.846
Otros Gastos Operacionales	-\$ 1.360.749		-\$ 1.982.008	-\$ 1.552.236
Servicios Basicos y Comunicación	-\$ 111.942		-\$ 14.245.199	-\$ 11.101.514
Articulos Oficina y Aseo	-\$ 2.340.530		-\$ 4.813.549	-\$ 1.953.944
Gastos Generales	-\$ 30.198.537		-\$ 64.391.675	-\$ 109.108.875
TOTAL	-\$ 250.696.638	-\$ 283.909.999	-\$ 434.854.441	-\$ 361.002.742

TABLA N° 5: EGRESOS ANUALES POR ITEM AÑOS 2017, 2018, 2019 Y 2020

FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y “Libro Mayor 2020 (17.03.2021)”.

(Información “Libro Mayor 2020 (17.03.2021)”, en proceso de validación a la espera de Resultado Anual y Balance General)

Analizados los egresos por partidas de los años 2017 y 2019 y el total del año 2018, se puede observar en primer término el fuerte crecimiento presentado entre los años 2017 y 2019 (73%) lo que se explica por el crecimiento de las partidas Servicios Básicos y Comunicación (12.626%), Remuneraciones (208%), Gastos Generales (113%) y Artículos de Oficina y Aseo (106%). El crecimiento del total entre el 2017 y el 2018 es de sólo 13% lo que resulta bastante razonable para los requerimientos de la institución.

En general se observa una incorrecta política de control de egresos que sea efectiva y austera para la institución y le otorgue tranquilidad a los socios colegiados que permita la adecuada permanencia en la organización. Se observa el crecimiento desmedido de algunos ítems de gastos como las remuneraciones que pasaron de representar un 27% del gasto en el año 2017, a un 47% el año 2019, siendo que la planta funcionaria se ha mantenido sin variaciones significativas hasta el día de hoy.

2.3 ASPECTOS ESPECÍFICOS

Delegaciones Zonales

Actualmente, el Colegio presenta una estructura que abarca una cobertura nacional que incluye a la Región Metropolitana y un total de 20 Delegaciones Zonales en prácticamente todo el territorio nacional. Recientemente (2020), se ha conformado la Delegación Zonal N° 20, correspondiente a la DZ de Aconcagua. Si bien, sólo están vigentes (con sus directivas constituidas) 17 de estas 20 Delegaciones, el Colegio cuenta con socios activos en todas estas reparticiones regionales. Esta representación constituye un tercio (33%) del total de colegiados de todo el país y alcanza un 38% considerando los colegiados activos a nivel nacional.

DELEGACION	ACTIVOS	HONOR	PASIVOS	TOTAL	ACTIVOS%	HONOR%	PASIVOS%	TOTAL%
1 ACONCAGUA	10	0	2	12	83%	0%	17%	100%
2 ANTOFAGASTA	9	10	165	184	5%	5%	90%	100%
3 ARAUCANIA	15	8	200	223	7%	4%	90%	100%
4 ARICA Y PARINACOTA	12	9	47	68	18%	13%	69%	100%
5 ATACAMA	17	1	42	60	28%	2%	70%	100%
6 AYSEN	23	1	47	71	32%	1%	66%	100%
7 CHILOE	30	0	36	66	45%	0%	55%	100%
8 CONCEPCION	106	29	569	704	15%	4%	81%	100%
9 COQUIMBO	34	4	159	197	17%	2%	81%	100%
10 LLANQUIHUE	40	5	76	121	33%	4%	63%	100%
11 LOS ANGELES	17	4	33	54	31%	7%	61%	100%
12 LOS RIOS	24	7	62	93	26%	8%	67%	100%
13 MAGALLANES	14	4	50	68	21%	6%	74%	100%
14 MAULE	26	13	154	193	13%	7%	80%	100%
15 ÑUBLE	15	2	49	66	23%	3%	74%	100%
16 O'HIGGINS	21	3	170	194	11%	2%	88%	100%
17 OSORNO	9	3	37	49	18%	6%	76%	100%
18 SAN ANTONIO	2	3	24	29	7%	10%	83%	100%
19 TARAPACA	24	3	112	139	17%	2%	81%	100%
20 VALPARAISO	98	65	701	864	11%	8%	81%	100%
TOTAL DZ	546	174	2735	3455	16%	5%	79%	100%
21 SANTIAGO	903	673	5317	6893	13%	10%	77%	100%
TOTAL CA	1449	847	8052	10348	14%	8%	78%	100%
TOTAL DZ%	38%	21%	34%	33%				
TOTAL SANTIAGO %	62%	79%	66%	67%				
TOTAL CA%	100%	100%	100%	100%				

TABLA N° 6: REGISTRO DE SOCIOS DEL PAÍS Y CONDICIONES ESTATUTARIAS
FUENTE: Elaboración propia en base a Informe Colegiados DZs 2020.

En lo que corresponde a los ingresos de las Delegaciones, se puede observar que, dada la menor cuota cancelada en regiones, el porcentaje de aporte a las arcas del colegio disminuye considerablemente respecto del porcentaje de presencia institucional observada en Tabla anterior. Efectivamente como se veía, de un 38% de colegiados activos en regiones, se disminuye a un 22% respecto de los aportes a los ingresos nacionales.

	Colegiados Activos	Cuotas pagadas	Cuota promedio	Ingresos	%
COLEGIO CENTRAL	1037	8379	\$ 16.518	\$ 138.405.830	78%
DELEGACIONES ZONALES	570	4206	\$ 9.132	\$ 38.407.706	22%
TOTAL	1607	12585	\$ 14.050	\$ 176.813.536	100%

TABLA N° 7: INGRESOS CA COLEGIO CENTRAL Y DELEGACIONES ZONALES DURANTE EL AÑO 2020.
FUENTE: Elaboración propia en base a Informe Compacto Aportes DZs 2020.

Respecto de los ingresos efectivos obtenidos durante el año 2020, se puede observar que tanto en el Nivel Central como en las Delegaciones existe un alto nivel de morosidad (35% en promedio), las que se concentran principalmente en el Sistema de Pago Directo, utilizado especialmente en las Delegaciones Zonales. Se hace necesario modificar entonces este sistema de pago, ejerciendo una cobranza más efectiva que mejore la recaudación.

	Colegiados Activos	Cuotas planeadas	Cuotas pagadas	Cuota promedio	Ingresos planeados	Ingresos obtenidos	Ingresos por cobrar	%
COLEGIO CENTRAL	1.037	12.444	8.379	\$ 16.518	\$ 205.552.232	\$ 138.405.830	\$ 67.146.402	33%
DELEGACIONES ZONALES	570	6.840	4.206	\$ 9.132	\$ 62.460.463	\$ 38.407.706	\$ 24.052.757	39%
TOTAL	1.607	19.284	12.585	\$ 14.050	\$ 270.931.444	\$ 176.813.536	\$ 94.117.908	35%

TABLA N° 8: NIVEL DE MOROSIDAD CA COLEGIO CENTRAL Y DELEGACIONES ZONALES DURANTE EL AÑO 2020.

FUENTE: Elaboración propia en base a Informe Compacto Aportes DZs 2020.

Otro aspecto de la contabilidad que presenta dificultades corresponde al funcionamiento económico de las Delegaciones Zonales. Según lo acordado a nivel de Directorio Nacional de disponer del 70% de los ingresos regionales en la propia Delegación y al proceso de reconocimiento en Congreso Nacional del año 2018, se ha venido observando una deuda de arrastre que le falta actualización.

N°	Delegacion Zonal	ABONO 1 AÑO por acuerdo directorio 2017 para inicio de actividades	Deuda Final Año 2016	Deuda Final Año 2017	Deuda actualizada 2018	Total
1	ARICA Y PARINACOTA	\$ 546.828	\$ 204.958,00	\$ 183.234,55	\$ 361.856,00	\$ 750.049
2	TARAPACA	\$ -	\$ 1.739.427,00	\$ 1.727.406,32	\$ 1.893.730,00	\$ 5.360.563
3	ANTOFAGASTA	\$ -	\$ 268.505,00	\$ 249.946,00	\$ 224.503,00	\$ 742.954
4	ATACAMA	\$ 1.291.986	\$ 708.789,00	\$ 869.560,47	\$ 754.600,00	\$ 2.332.949
5	LA SERENA	\$ -	\$ 26.573,00	\$ 109.202,86	\$ 343.393,00	\$ 479.169
6	SAN ANTONIO	\$ -	\$ -18.024,00	\$ 7.240,44	\$ 143.732,00	\$ 132.948
7	VALPARAISO	\$ -	\$ -621.734,00	\$ -4.466.772,51	\$ -3.871.245,00	\$ -8.959.752
8	O'HIGGINS	\$ 740.886	\$ -453.777,00	\$ 813.687,57	\$ 793.206,00	\$ 1.153.117
9	MAULE	\$ 801.609	\$ 685.346,00	\$ 744.026,19	\$ 693.010,00	\$ 2.122.382
10	ÑUBLE	\$ 351.768	\$ 341.317,00	\$ 263.876,76	\$ 240.746,00	\$ 845.940
11	LOS ANGELES	\$ 312.226	\$ 261.471,00	\$ 274.237,89	\$ 338.898,00	\$ 874.607
12	CONCEPCION	\$ -	\$ 638.693,00	\$ -7.388,25	\$ -302.533,00	\$ 328.772
13	ARAUCANIA	\$ -506.554	\$ -1.464.096,00	\$ -1.596.054,57	\$ -1.674.637,00	\$ -4.734.788
14	LOS RIOS	\$ 94.108	\$ 304.930,00	\$ 287.227,33	\$ 207.827,00	\$ 799.984
15	OSORNO	\$ 168.904	\$ -46.481,00	\$ 132.185,91	\$ 2.258.990,00	\$ 2.344.695
16	LLANQUIHUE	\$ -	\$ 1.565.612,00	\$ 2.466.587,69	\$ 1.758.483,00	\$ 5.790.683
17	CHILOE	\$ -	\$ -111.302,00	\$ 1.042.109,43	\$ 1.482.514,00	\$ 2.413.321
18	AYSEN	\$ -	\$ -189.990,00	\$ -91.919,12	\$ -30.045,00	\$ 311.954
19	MAGALLANES	\$ 699.610	\$ 699.367,00	\$ 802.419,27	\$ 878.220,00	\$ 2.380.006
	TOTAL	\$ 4.501.371	\$ 4.539.584	\$ 3.810.814	\$ 6.495.248	\$ 14.845.646

TABLA N° 9: DEUDA NIVEL CENTRAL CON DELEGACIONES ZONALES.

FUENTE: Informe Cierre Final (Deuda 2016-2017-2018).

Servicio de Asistencia Técnica

Tal como se indicó en el punto 2.3.1 del presente informe, el Servicio de Asistencia Técnica SAT, constituye el segundo ingreso de la institución alcanzando el 28% de los ingresos totales. Sin embargo, como ya se dijo, eso es sólo considerando los ingresos brutos de este servicio dado que al analizar los datos del punto de vista neto (descontando los honorarios profesionales correspondientes), ese porcentaje disminuye al 11%.

Por otro lado, considerando los gastos que significan su funcionamiento (Remuneraciones del Coordinador General y otros Gastos Operacionales), se puede observar que este Servicio arroja una rentabilidad cercana a un 16%. El presente análisis se ha desarrollado considerando los meses de diciembre 2020 y enero 2021, dado que no se contó con el detalle del resto de los meses del año 2020.

	DICIEMBRE	ENERO	PROMEDIO
INGRESOS SAT	\$ 12.485.708	\$ 13.201.330	\$ 12.843.519
HONORARIOS PROF	-\$ 10.314.390	-\$ 8.705.841	-\$ 9.510.116
INGRESOS NETOS	\$ 2.171.318	\$ 4.495.489	\$ 3.333.404
REMUNERACIONES	-\$ 1.236.892	-\$ 1.224.261	-\$ 1.230.577
ARRIENDO	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
OTROS GASTOS	\$ 0	-\$ 95.200	-\$ 47.600
SALDO	\$ 684.426	\$ 2.926.028	\$ 1.805.227
RENTABILIDAD	6%	28%	16%

TABLA N° 10: ANÁLISIS RENTABILIDAD SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA.
FUENTE: Elaboración propia en base a Liquidaciones diciembre 2020 y enero 2021.

Pese al escaso margen que representa este Servicio, resulta fundamental su continuidad considerando la antigüedad de esta labor (desde 1957) y a la importancia que tiene en relación con el rol social que debe cumplir el Colegio de Arquitectos frente a la comunidad, brindando a la población de escasos recursos un apoyo subsidiario destinado a mejorar su calidad de vida. De igual forma esta Asistencia Técnica debe abarcar un ámbito nacional consecuente con el papel que juega esta institución colegiada.

Sin embargo, dados los riesgos que se han venido detectando (tributación, falta de mecanismos de control, rentabilidad y competencia con otros servicios similares), hacen necesario la implementación de un esquema de funcionamiento que sea compatible con la condición jurídica del Colegio de Arquitectos y con los mecanismos de control que correspondan.

Crédito Hipotecario

Según indica el Tesorero anterior en su Informe de Tesorería de agosto 2020, el CA presentaba deudas, en su mayoría vencidas, por \$378.788.022, algunas ya en trámite de cobranza pre judicial y otras en proceso de pago conforme a los planes suscritos en su oportunidad. De igual forma se indica que gracias a la gestión administrativa y legal, dicha deuda se logró rebajar en \$137.800.000 quedando reducida a aproximadamente \$240.988.022.

Deudas al inicio del periodo, enero 2018

DESCRIPCIÓN	DEUDAS INICIALES	DEUDOR	ORIGEN
Cuentas con Delegaciones Zonales (2016-2017-2018)	\$34.979.051	CA nivel central	Gestión administrativa anterior
Deuda Universidad Aguas Calientes	\$38.303.251	Acreditadora	Contrato irregular
Deuda con vitrales 12/18	\$12.790.694	CA nivel central	Cuotas de contrato regular
Deuda con TGR	\$153.288.858	Inmobiliaria	Gestión administrativa anterior
Deuda con SENADIS	\$49.110.186	CA nivel central	Gestión administrativa anterior
Deuda póliza seguros MAPFRE	\$9.854.192	CA nivel central	Gestión administrativa anterior
Deuda PROIMAGEN 56/64	\$42.336.000	Fundación	Sobrecosto, Bienal 2012
Libro Blanco	\$14.000.000	CA nivel central	Gestión administrativa anterior
Deuda demanda civil (480 UF)	\$12.927.980	CA nivel central	Honorarios profesionales
MINVU Temuco	\$3.940.000	CA nivel central	Honorarios profesionales
Ministerio de las Culturas y las Artes	\$7.257.810	CA nivel central	Convenio a rendir
TOTALES DEUDAS CONSOLIDADO	\$378.788.022		

TABLA N° 11: DEUDAS AL INICIO DEL PERÍODO
FUENTE: Memoria Anual 2019.

Deudas al término del periodo

DESCRIPCIÓN	DEUDAS INICIALES	DEUDA CANCELADA	POR PAGAR	AHORRO POR GESTIÓN
Cuentas con Delegaciones Zonales (2016-2017-2018)	\$34.979.051	\$25.461.048	\$0	-\$9.517.993
Deuda Universidad Aguas Calientes	\$38.303.251	\$0	\$0	-\$38.303.251
Deuda con vitrales 12/18	\$12.790.694	\$12.790.694	\$0	\$0
Deuda con TGR	\$153.288.858	\$75.053.033	\$0	-\$78.235.825
Deuda con SENADIS	\$49.110.186	\$39.255.994	\$0	-\$9.854.192
Deuda póliza seguros MAPFRE	\$9.854.192	\$9.854.192	\$0	\$0
Deuda PROIMAGEN 56/64	\$42.336.000	\$42.336.000	\$0	\$0
Libro Blanco	\$14.000.000	\$12.100.000	\$0	-\$1.900.000
Deuda demanda civil (480 UF)	\$12.927.980	\$9.263.714	-\$3.664.266	\$0
MINVU Temuco	\$3.940.000	\$3.490.000	-\$450.000	\$0
Ministerio de las Culturas y las Artes	\$7.257.810	\$0	\$0	\$0
TOTALES DEUDAS CONSOLIDADO	\$378.788.022	\$229.604.685	-\$4.114.266	-\$137.811.261

TABLA N° 12: DEUDAS AL TÉRMINO DEL PERÍODO

FUENTE: Memoria Anual 2019.

Gracias a la gestión realizada por la directiva anterior, se logró suscribir en septiembre de 2019, un Mutuo Hipotecario por \$336.201.480 (12.000 UF), el cual se ha gastado de acuerdo al detalle indicado en Tabla siguiente:

CUADRO 3: DETALLE DEL MUTUO HIPOTECARIO			
Descripción	Valor	Fecha	Documento
MUTUO Hipotecario (12.000 uf)	\$ 336.201.480	Viernes, 13 de Septiembre de 2019	N° 2586 - Banco Chile
Ejecución del Mutuo Hipotecario			
Descripción	Valor	Fecha	Documento
Deudas Canceladas (Gestión Directorio)	\$ 160.511.480	Octubre 2019 - Enero 2020	
Deposito a plazo - Liquidez 35 días.	\$ 23.500.000	Viernes, 03 de Diciembre de 2019	N° 510013717166 Bco. Scotiabank
Deposito a plazo - Liquidez 35 días.	\$ 101.590.000	Viernes, 03 de Diciembre de 2019	N° 510013717344 Bco. Scotiabank
FF.MM - Liquidez Inmediata	\$ 50.600.000	Viernes, 24 de Julio de 2020	Scoti Proximidad Bco. Scotiabank
* Retiro N°1 FF.MM - Liquidez Inmediata (Arreglos CA)	\$ 8.000.000	Viernes, 31 de Enero de 2020	Formulario N°1
* Retiro N°2 FF.MM - Liquidez Inmediata (Pandemia)	\$ 9.900.000	Jueves, 19 de Marzo de 2020	Formulario N°2
* Retiro N°3 FF.MM - Liquidez Inmediata (cuotas creditos, UIA, IC)	\$ 14.900.000	Jueves, 04 de junio de 2020	Formulario N°3
FF.MM - Liquidez Inmediata (Saldo)	\$ 17.800.000	martes 07 de Julio de 2020	Scoti Proximidad Bco. Scotiabank
Saldo Final Crédito Hipotecario (12.000 uf)	\$ 336.201.480		

TABLA N° 13: DETALLE DE MUTUO HIPOTECARIO

FUENTE: Informe de Tesorería de agosto 2020.

De dicho detalle se advierten algunos aspectos preocupantes en la utilización del crédito (que fue tomado para efectos de pagar \$240.988.022 de la deuda ya mencionada) y que son necesarios de corregir. Uno es el pago de otros ítems como Arreglos CA, gastos por pandemia, cuotas UIA e IC. El otro aspecto, aún más preocupante, corresponde al pago de las cuotas del mismo crédito, lo que representa una eventual incapacidad de pago de dicho crédito, poniendo en riesgo el patrimonio inmobiliario de la institución.

Sociedades Relacionadas

Para tener una visión más amplia de la problemática en las finanzas del Colegio es necesario tener en consideración sus sociedades relacionadas. De lo observado en los balances disponibles, se puede advertir que los resultados del Colegio de Arquitectos en general presentan saldos positivos, pero se ve afectado por los malos resultados de estas sociedades. Cabe hacer presente que, de acuerdo con los resultados de los distintos balances anuales, hasta el año 2019, el déficit total acumulado en todas las sociedades ascendería a aproximadamente -\$71.197.711.

Sociedades	RUT	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	RESULTADO
Colegio de Arquitectos de Chile A.G.	82.465.700-9	\$ 2.600.574.056	\$ 385.593.005	\$ 2.214.981.051	\$ 127.314.793
Fundacion Espacio y Desarrollo	65.154.280-4	\$ 135.799.147	\$ 354.834.136	\$ -219.034.989	\$ 33.809.071
Inmobiliaria Inversiones Comercial Y Servicios De Arquitectura Ltda	78.609.940-4	\$ 398.186.274	\$ 1.911.117.546	\$ -1.512.931.272	\$ -276.657.225
Agencia Acreditadora De Arquitectura, Arte Y Diseno De Chile S.A.	76.022.282-8	\$ 68.193.633	\$ 84.517.397	\$ -16.323.764	\$ -3.550.344
SUT TOTALES 31.12.2017		\$ 3.202.753.110	\$ 2.736.062.084	\$ 466.691.026	\$ -119.083.705

TABLA N° 14: BALANCE 2017 CA Y SOCIEDADES RELACIONADAS

FUENTE: Memoria Anual 2017-2018.

Sociedades	RUT	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	RESULTADO
COLEGIO DE ARQUITECTOS DE CHILE A.G.	82.465.700-9	\$4.312.130.973	\$ 275.086.586	\$ 4.037.044.387	\$111.203.009
FUNDACION ESPACIO Y DESARROLLO	65.154.280-4	\$ 65.164.608	\$ 306.006.775	\$ -240.842.167	\$ -21.807.178
INMOBILIARIA INVERSIONES COMERCIAL Y SERVICIOS DE ARQUITECTURA LTDA.	78.609.940-4	\$ 394.708.780	\$1.930.501.250	\$-1.535.792.470	\$ -22.861.198
AGENCIA ACREDITADORA DE ARQUITECTURA ARTE Y DISEÑO DE CHILE S.A.	76.022.282-8	\$ 47.726.539	\$ 64.090.942	\$ -16.364.403	\$ -40.639
SUBTOTALES 31.12.2018		\$4.819.730.900	\$2.575.685.553	\$ 2.244.045.347	\$ 66.493.994

TABLA N° 15: BALANCE 2018 CA Y SOCIEDADES RELACIONADAS

FUENTE: Memoria Anual 2018-2019.

Resumen Balances 2019 según auditoría*

SOCIEDADES	RUT	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	RESULTADO
Colegio de Arquitectos de Chile A.G	82.465.700-9	\$4.138.113	\$2.183.480	\$1.954.633	-\$14.759
Fundación Espacio y Desarrollo	65.154.280-4	\$38.993	\$345.934	-\$306.941	-\$4.213
Inmobiliario Inversiones Comercial y Servicios de Arquitectura LTDA.	78.609.940-4	\$126	\$1.564.157	-\$1.564.031	\$505
Agencia Acreditadora de Arquitectura, Arte y Diseño de Chile S.A	76.022.282-8	\$1.354	\$0	\$1.354	-\$141
CONSOLIDADO 31.12.2019		\$2.308.946	\$385.593	\$1.923.353	-\$14.759

TABLA N° 16: BALANCE 2019 CA Y SOCIEDADES RELACIONADAS

FUENTE: Memoria Anual 2019-2020.

Esto refuerza la necesidad de cerrar dichas sociedades, no obstante, la necesidad de recuperar en la proporción que corresponda, de los montos que han significado las distintas deudas que ha debido asumir el Colegio.

3) PROPUESTAS

3.1 PRESUPUESTO

El presupuesto anual debe responder no sólo a un análisis interno de los ingresos y egresos, sino que también debe reconocer los factores económicos del país que permitan sustentar de manera más segura dicho análisis.

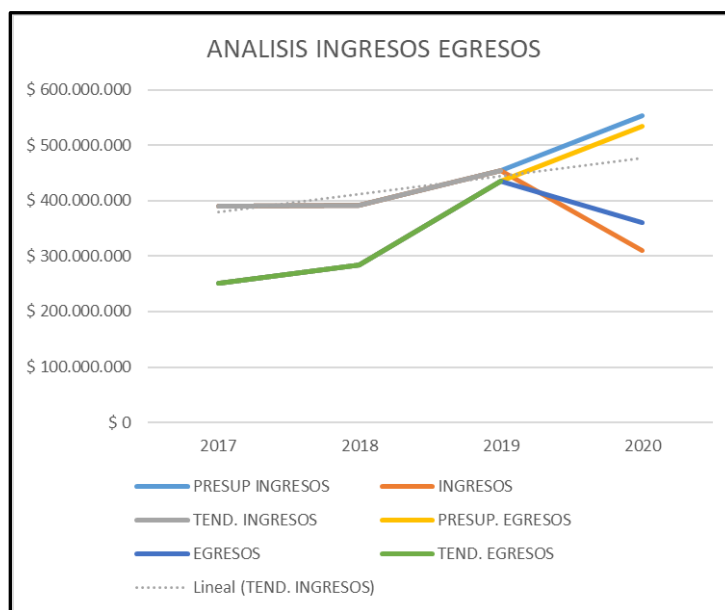


GRAFICO N° 3: ANALISIS INGRESOS Y EGRESOS, PRESUPUESTOS Y TENDENCIA

FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y “Libro Mayor 2020 (17.03.2021)”.
(Información “Libro Mayor 2020 (17.03.2021)”, en proceso de validación a la espera de Resultado Anual y Balance General)

Proyecciones

Si bien, en el punto 2.1 del presente informe, se estima un ingreso tendencial pesimista de \$342.709.544, la que representa cerca de un 10% de crecimiento respecto del actual nivel de ingresos obtenido en el año 2020; la situación económica del país y sus proyecciones hacen recomendable considerar sólo un 7,5% de crecimiento atendiendo los índices de reajustabilidad y crecimiento del país esperado para este año 2021.

	2017	2018	2019	2020	2021
Costos Operacionales	-\$ 148.894.198		-\$ 143.879.512	-\$ 85.410.256	-\$ 90.118.998
Remuneraciones	-\$ 66.536.572		-\$ 205.102.077	-\$ 148.443.071	-\$ 149.036.843
Mantenciones	-\$ 1.254.110		-\$ 440.421	-\$ 3.432.846	-\$ 1.920.042
Otros Gastos Operacionales	-\$ 1.360.749		-\$ 1.982.008	-\$ 1.552.236	-\$ 2.740.309
Servicios Basicos y Comunicación	-\$ 111.942		-\$ 14.245.199	-\$ 11.101.514	-\$ 11.145.920
Articulos Oficina y Aseo	-\$ 2.340.530		-\$ 4.813.549	-\$ 1.953.944	-\$ 1.961.760
Gastos Generales	-\$ 30.198.537		-\$ 64.391.675	-\$ 109.108.875	-\$ 77.129.769
TOTAL	-\$ 250.696.638	-\$ 283.909.999	-\$ 434.854.441	-\$ 361.002.742	-\$ 334.053.641

TABLA N° 16: EGRESOS ANUALES POR ITEM AÑOS 2017, 2018, 2019 Y 2020 Y PROPOSICIÓN 2021

FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y “Libro Mayor 2020 (17.03.2021)”.

Es así como, utilizando un principio de austeridad ante el incierto panorama económico, se plantea desarrollar un gasto que no supere los \$334.053.641 y que en detalle se desglosa de acuerdo al siguiente itemizado:

	2017	2018	2019	2020	2021
Costos Operacionales					
3-1-01-01 Gastos de Congreso	\$ 0	-\$ 7.069.748	-\$ 842.269	\$ 0	-\$ 1.985.916
3-1-01-02 Gastos de Eventos	-\$ 1.053.877	-\$ 10.570.892	-\$ 14.821.976	\$ 0	-\$ 4.425.422
3-1-01-03 Gastos de Proyectos CA	-\$ 66.184.216		-\$ 13.695.912	-\$ 8.034.871	-\$ 4.033.505
3-1-01-04 Honorarios SAT	-\$ 81.392.105	-\$ 72.400.406	-\$ 102.379.682	-\$ 72.541.545	-\$ 74.820.979
3-1-02-01 Cuotas Sociales CA	\$ 0		-\$ 1.784.099	\$ 0	\$ 0
3-1-02-02 Seguros	-\$ 264.000		-\$ 9.769.670	-\$ 4.833.840	-\$ 4.853.175
3-1-02-03 Arriendos	\$ 0		-\$ 585.904	\$ 0	\$ 0
Remuneraciones					
3-1-03-01 Remuneraciones	-\$ 48.658.410	-\$ 92.776.882	-\$ 122.477.136	-\$ 116.682.529	-\$ 117.149.259
3-1-03-02 Cotización Adicional, Aporte Patronal	\$ 0	-\$ 1.291.110	-\$ 4.661.012	-\$ 9.368.315	-\$ 9.405.788
3-1-03-03 Indemnización y Desahucio	\$ 0	-\$ 14.917.666	-\$ 8.422.562	-\$ 3.762.638	-\$ 3.777.689
3-1-03-04 Beneficios al Personal	-\$ 3.373.515		\$ 0	\$ 0	\$ 0
3-1-03-05 Ropa y artículos Seguridad	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0
3-1-03-06 Honorarios y Asesorías	-\$ 14.504.647	-\$ 7.101.973	-\$ 69.541.367	-\$ 18.629.589	-\$ 18.704.107
3-1-03-07 Provision Vacaciones	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0
3-1-03-08 Capacitaciones	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mantenciones					
3-1-04-01 Mantención Oficina	-\$ 1.254.110		-\$ 135.521	-\$ 3.432.846	-\$ 1.613.922
3-1-04-02 Mantenciones Varias	\$ 0		-\$ 304.900	\$ 0	-\$ 306.120
Otros Gastos Operacionales					
3-1-05-01 Correspondencia	-\$ 293.760		-\$ 390.698	-\$ 1.482.236	-\$ 1.488.165
3-1-05-02 Gastos Notariales	-\$ 763.000		-\$ 1.591.310	\$ 0	-\$ 1.181.864
3-1-05-03 Gastos de Imprenta	-\$ 303.989		\$ 0	-\$ 70.000	-\$ 70.280
3-1-05-04 Marcas Comerciales y Dominios	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios Básicos y Comunicación					
3-1-06-01 Servicios Básicos	-\$ 41.799	-\$ 14.656.100	-\$ 12.733.462	-\$ 5.488.420	-\$ 5.510.374
3-1-06-02 Comunicaciones	-\$ 70.143		-\$ 1.511.737	-\$ 5.613.094	-\$ 5.635.546
Artículos Oficina y Aseo					
3-1-07-01 Insumos de Oficina e Informáticos	-\$ 2.283.251	-\$ 2.363.835	-\$ 4.337.129	-\$ 1.695.046	-\$ 1.701.826
3-1-07-04 Gastos en Aseo y Mantención Oficina	-\$ 57.279		-\$ 476.420	-\$ 258.898	-\$ 259.934
Gastos Generales					
3-1-08-05 Asesorías y Servicios Profesionales	-\$ 13.074.797		-\$ 38.775.345	-\$ 22.645.561	-\$ 12.465.614
3-1-08-06 Consumos, traslados, hospedajes	-\$ 5.226.156		-\$ 14.529.133	-\$ 3.526.418	-\$ 1.770.262
3-1-08-07 Publicidad y Marketing	\$ 0		-\$ 1.170.522	-\$ 6.756.400	-\$ 1.989.657
3-1-08-08 Menores Caja Chica	-\$ 2.125.621		-\$ 6.483.830	-\$ 6.620.496	-\$ 5.096.956
3-1-08-09 Licencias y Cuotas Informáticas	-\$ 2.786.050		-\$ 902.532	-\$ 21.470.985	-\$ 8.420.068
3-1-08-10 Soporte Administrativo	-\$ 5.972.562		\$ 0	\$ 0	\$ 0
3-1-08-11 Indemnización	-\$ 5.333		\$ 0	\$ 0	\$ 0
3-1-08-12 Suscripciones Diarios, Revistas	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0
3-1-08-14 Gastos Generales	-\$ 948.039		-\$ 733.775	-\$ 3.569.190	-\$ 1.757.336
3-2-01-02 Impuestos y Multas Fiscales	-\$ 59.979		-\$ 1.796.538	\$ 0	-\$ 931.972
3-2-01-01 Patente Comercial	\$ 0		\$ 0	-\$ 143.640	-\$ 144.215
3-2-02-01 Intereses Financieros				-\$ 15.793.843	-\$ 15.857.018
3-2-02-02 Gastos Bancarios				-\$ 6.622.935	-\$ 6.649.427
3-4-01-01 Diferencia UF (Amortización Crédito)*				-\$ 21.959.407	-\$ 22.047.245
TOTAL	-\$ 250.696.638	-\$ 283.909.999	-\$ 434.854.441	-\$ 361.002.742	-\$ 334.053.641

TABLA N° 17: EGRESOS ANUALES POR ITEM AÑOS 2017, 2018, 2019 Y 2020 Y PROPOSICIÓN 2021
FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales y "Libro Mayor 2020 (17.03.2021)".

Políticas Generales de Control

A continuación, se exponen algunas medidas generales de control de ingresos y egresos, los que pueden ser implementadas en un corto y mediano plazo dependiendo de la disponibilidad de recursos con que se cuente y a los consensos que deben existir a partir de reuniones con los colegiados, especialmente con las Delegaciones Zonales, que permitan llegar a acuerdos e implementación de planes.

Sistema Computacional de Administración

Parte importante de las acciones que se pueden tomar para mejorar el control interno, contable, financiero y administrativo, es la adopción de un sistema computacional del tipo ERP o bien alguno similar hecho a medida que permita:

1. Un control efectivo de las cuentas individuales de los colegiados, para:
 - a. Llevar un control actualizado de miembros colegiados y su categorización automática.
 - b. Generar rápidamente informes de cuentas por cobrar en base al control de colegiados.
 - c. Generar correos automáticos de cobranza.
 - d. Facilitar el calce de los pagos versus deuda cobrada.
 - e. Emitir comprobantes de ingresos digitales.
 - f. Generar rápidamente listado de deudores.

2. Un control eficaz sobre ingresos generales, para:
 - a. Que la incorporación de sistema de facturación genere un seguimiento eficaz de los servicios prestados.
 - b. Permitir conocer ingresos históricos rápidamente.
 - c. Facilitar la proyección de ingresos.
 - d. Generar rápidamente listado de clientes o cuentas por cobrar.

3. Un control eficaz sobre los egresos generales, para:
 - a. Analizar los gastos incurridos por cada concepto.
 - b. Control efectivo y en línea sobre servicios pagados.
 - c. Mejorar eficiencia de seguimiento del respaldo de los pagos.
 - d. Estructurar políticas de pagos a fecha efectivas.
 - e. Generar rápidamente listado de cuentas por cobrar.
 - f. Establecer control sobre los pagos realizados en documentos y transferencias.

4. Un control eficaz de las Delegaciones Zonales, para:
 - a. Manejar cada DZ como unidad de costos independiente.
 - b. Generar reportes periódicos de ingresos y gastos.
 - c. Generar balances por unidades de costos.
 - d. Establecer políticas individuales referidas a cada DZ.
 - e. Generar proyecciones de flujos por centros de costos y unificados.

Por lo tanto, un software de sistema de control permitirá generar transparencia informativa en el flujo de la información de la A.G. tanto para sus miembros directivos, como para sus miembros encargados de fiscalizar el buen hacer de aquella dirección.

La valorización de un software de mercado del tipo ERP general oscila entre los \$900.000.- y \$2.000.000.- de pesos por licencia anual, la que generalmente incluye soporte técnico y actualizaciones. A esto se debe agregar los costos de implementación de una plataforma local que requiere instalación y mantención o la suscripción a una plataforma de internet donde ya vienen incorporados los valores asignados a soporte técnico.

Cuotas Sociales

Un buen proceso de recaudación debe partir de la base de un orden organizativo que permita un control eficaz en los distintos procesos que tiene la organización. Entendiendo esta necesidad y considerando las herramientas que dispone la A.G se recomienda utilizar las cuentas corrientes separadas por el origen de sus ingresos. Esto quiere decir que debe existir una cuenta corriente exclusiva para recibir los pagos por concepto de cuotas sociales, una segunda cuenta para ingresos de la gestión del SAT y una tercera cuenta para otros ingresos de la A.G.

	2017	2018	2019	2020	2021 (PES)	2021 (OPT)
Número de Colegiados Activos	1.066	1.276	1.486	1.458	1.668	1.906
Ingresos Cuotas Sociales	\$ 247.649.364	\$ 248.349.363	\$ 278.251.098	\$ 206.062.695	\$ 221.363.562	\$ 303.985.876
Ingresos por Colegiados Activos	\$ 232.316	\$ 194.631	\$ 187.248	\$ 141.332	\$ 132.712	\$ 159.489
Valor Cuota	\$ 19.360	\$ 16.219	\$ 15.604	\$ 11.778	\$ 11.059	\$ 13.291

TABLA N° 18: PROYECCIONES NÚMERO DE COLEGIADOS E INCIDENCIA EN VALOR CUOTA ESTIMADA
FUENTE: Elaboración propia en base a Estados de Resultados Anuales.

Como una manera de normalizar los cobros de cuotas sociales y del mismo modo organizar mejor el modelo de ingresos se propone modificar, el actual esquema reduciendo significativamente las categorías de cobros con tramos más acotados, pero basado igualmente en la antigüedad de los colegiados y continuando con el beneficio para colegiados jóvenes. La implementación de beneficios correspondientes a miembros vitalicios (50% de la cuota) no resultan viables a corto plazo, pudiendo implementarse posteriormente cuando exista un mayor nivel de ingreso.

CA	Arquitectos	Cuota Actual		Cuota Ajustada 1		Cuota Ajustada 2		Cuota Ajustada 3	
		Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos
1ER AÑO	48	\$ 1.040	\$ 50.138	\$ 1.040	\$ 50.138	\$ 1.040	\$ 50.138	\$ 1.040	\$ 50.138
2DO AÑO	64	\$ 5.830	\$ 374.752	\$ 5.830	\$ 374.752	\$ 5.830	\$ 374.752	\$ 5.830	\$ 374.752
3ER AÑO	80	\$ 11.670	\$ 937.685	\$ 11.670	\$ 937.685	\$ 10.620	\$ 853.317	\$ 10.620	\$ 853.317
ACTIVOS	932	\$ 17.500	\$ 16.312.800	\$ 17.500	\$ 16.312.800	\$ 15.410	\$ 14.364.586	\$ 15.410	\$ 14.364.586
VITALICIO	482	\$ 17.500	\$ 8.435.000	\$ 8.750	\$ 4.217.500	\$ 15.410	\$ 7.427.620	\$ 7.705	\$ 3.713.810
HONOR	847	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	2454		\$ 26.110.375		\$ 21.892.875		\$ 23.070.413		\$ 19.356.603
TOTAL ANUAL			\$ 313.324.504		\$ 262.714.504		\$ 276.844.961		\$ 232.279.241

TABLA N° 19: PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN DE CUOTAS SOCIALES
FUENTE: Elaboración propia en base a información obtenida en Informe Compacto.

Este esquema presenta las siguientes ventajas:

1. Normalización de cuotas para colegiados nuevos hasta el tercer año de inscripción en el colegio.
2. No existe diferenciación entre colegiados de Delegaciones Zonales y Administración Central.
3. El grueso de la recaudación de cuotas sociales proviene de miembros activos y vitalicios.
4. Los valores proyectados pueden cambiar respecto de la calidad que ostente cada miembro dentro de cada Delegación Zonal.

CA	Arquitectos	Cuota Ajustada 2	Montos	Cuota Reajustada IPC	Montos
1ER AÑO	48	\$ 1.040	\$ 50.138	\$ 1.071	\$ 51.643
2DO AÑO	64	\$ 5.830	\$ 374.752	\$ 6.005	\$ 385.995
3ER AÑO	80	\$ 10.620	\$ 853.317	\$ 10.939	\$ 878.917
ACTIVOS	932	\$ 15.410	\$ 14.364.586	\$ 15.872	\$ 14.795.523
VITALICIO	482	\$ 15.410	\$ 7.427.620	\$ 15.872	\$ 7.650.449
HONOR	847	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	2454		\$ 23.070.413		\$ 23.762.526
TOTAL ANUAL			\$ 276.844.961		\$ 285.150.310

TABLA N° 20: PROPUESTA DE NORMALIZACIÓN DE CUOTAS SOCIALES REAJUSTADA POR IPC

FUENTE: Elaboración propia en base a información obtenida en Informe Compacto.

Servicio de Asistencia Técnica

De acuerdo con lo analizado en la información entregada, el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) está asociado a la Responsabilidad Social que el Colegio de Arquitectos entrega a la sociedad, siendo parte importante de su historia a través de los años. Pero, a la vez es parte importante de los ingresos de la entidad asumiendo un 28% de aquellos lo que también conlleva a que sea visto como una oportunidad de rentabilizar, aunque no debiera ser su objetivo primordial.

De acuerdo con lo señalado en el punto anterior, se deben establecer políticas que permitan un control efectivo sobre los hechos económicos que se registran en esta actividad dentro de las cuales podemos mencionar:

- **Estandarización de valores:** Que sean de conocimiento público de los miembros del colegio y en especial de su directiva, como también de los clientes potenciales que accederán al servicio.

- **Informes periódicos de servicios:** Transparentar los servicios prestados de acuerdo con las facturas emitidas y los profesionales que han estado a cargo de entregar el servicio.
- **Estandarización de costos:** Establecer valores de los costos fijos que se asocian al servicio de tal manera de mantener un presupuesto estable en esta materia.
- **Profesionales aptos para prestar servicios:** Una medida de control que se puede complementar con las políticas que afectan las cuotas sociales, es que solo aquellos profesionales que se encuentren con sus cuotas al día puedan acceder a prestar estas asesorías o que el pago sea destinado a regularizar deudas atrasadas por este concepto.
- **Transparencia en la elección de profesionales:** Se deben establecer políticas de selección enfocadas a determinar de manera objetiva y responsable, la forma y oportunidad en la elección de profesionales que prestarán este servicio.
- **Aumentar el número de convenios con municipios:** Especialmente con Delegaciones Zonales.
- **Mayor expansión a Delegaciones Zonales:** Se debe promocionar e incluir de manera importante a las regiones, de manera tal que estas participen activamente en este servicio de enfoque social a fin de que el colegio posicione una presencia mayor a nivel nacional.

Plan de Fidelización

Tal como se indicare en el presente informe, el número de socios activos representa un 14% del universo de colegiados, situación que da cuenta de una ineficiencia en las políticas de cobro actuales que no permiten saber si los montos por pagar son susceptibles de cobro de alguna manera.

Debido a la alta morosidad existente y las nulas sanciones contenidas en los estatutos, para controlar o detener este aspecto en las cuentas por cobrar de las cuotas sociales, hacen bastante inviable alcanzar dichos niveles de ingresos, ya que la alta tasa de miembros pasivos del colegio hace que este ingreso se comporte de manera irregular dentro de los distintos ejercicios contables actuales y futuros. Haciendo un ejercicio teórico y simplificando los tramos de cuotas, se observa un nivel de ingreso óptimo mensual de \$130.391.000, lo que equivale a \$1.564.692.000.

ANTIGUEDAD	VALOR CUOTA	Miembros activos	Ingresos proyectados
1er. A 3er. Año de colegiatura	\$ 5000.-	1164 personas	\$ 5.820.000.-
Miembros senior (de 4 años y más)	\$ 15.000.-	8269 personas	\$ 124.035.000.-
Miembros vitalicios	\$ 8.000.-	67 personas	\$ 536.000.-
No se considera en el cuadro anterior, los miembros de honor.			

TABLA N° 21: INGRESOS PROYECTADOS EN SITUACIÓN ÓPTIMA
FUENTE: Elaboración propia.

Considerando que los planteamientos de cuotas sociales indicadas en tabla anterior son inalcanzables en un año y ni siquiera en varios (largo plazo), se plantea el crecimiento gradual e ir escalando con metas alcanzables anualmente que permitan la eficiencia teórica propuesta. Se hace necesario la implementación de un Plan de Fidelización que permita ir recuperando de a poco este margen de ingreso teórico. En general esto se logra a través de la confianza que logre la institución frente a los colegiados y a una efectiva política de cobros que haga eficiente la recaudación. En particular se debe enfocar de manera específica en los siguientes segmentos del Colegio.

Colegiados Activos, a los cuales se debe velar por la continuidad de los cobros de mensualidades a través de los sistemas de pagos automáticos o a través de recordatorios y mecanismos facilitadores de pagos.

Colegiados Pasivos, a los cuales se debe instar al proceso de reinscripción a través de la página web y otros mecanismos relacionados.

Nuevos Colegiados, a los cuales se debe invitar a sumarse a través de políticas de integración desde la universidad.

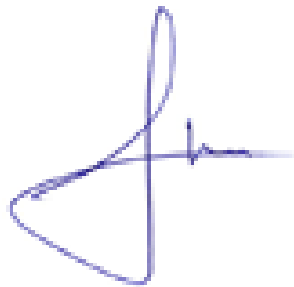
4) CONCLUSIONES

A manera de conclusión se entrega un resumen de las propuestas aquí planteadas:

- 1) Incrementar los ingresos correspondientes en un **10%**, respecto de las entradas del año 2020, llegando a un ingreso estimado de **\$340 millones**, en base a una campaña de fidelización y recuperación de los colegiados activos y un incremento de los nuevos colegiados que haga sostenible en el tiempo el financiamiento institucional. El plan de incremento abarcando los siguientes aspectos:
 - Plan de normalización de las cuotas sociales eliminando diferenciación entre colegiados de Delegaciones Zonales y Administración Central y disminuyendo los tramos de categorización de las cuotas.
 - Implementación de un efectivo proceso de recaudación a partir de un orden organizativo que permita un control eficaz en los distintos procesos que tiene la organización y transparentando la información que se le entrega a los colegiados.
 - Adopción de un sistema computacional del tipo ERP o similar que permita un control efectivo de las cuentas individuales de los colegiados; sobre ingresos y egresos generales y un control eficaz de las Delegaciones Zonales.
 - Aumento de las modalidades de pago, incluyendo Tarjetas Bancarias, Transferencia Bancaria y Depósitos que permitan que todos los recursos ingresen directamente a la administración central.

- 2) Implementar una efectiva y austera política de Egresos que se basan esencialmente en la eficiencia por medio de la realización de presupuestos y otras herramientas de control fáciles de implementar. Se plantea un presupuesto general de **\$330 millones**. El plan de gastos, abarcando los siguientes aspectos:
 - Utilización efectiva de los mecanismos de control que establecen los estatutos, respecto de gastos elevados.
 - Utilización de la herramienta de presupuestos que permitan de manera anticipada prever como se comportarán las distintas áreas de la organización y establecer parámetros para que los costos se mantengan dentro de lo definido y no se incurra de esta manera en gastos excesivos que pongan en riesgo la liquidez y solvencia de la organización.
 - Adecuada utilización de documentación sustentadora, que permita ir verificando los planes de gastos.
- 3) Implementar una mayor autonomía financiera de las Delegaciones Zonales gestionando la apertura de una cuenta corriente para cada una de ellas que les permita cumplir con sus fines sociales. Lo anterior considerando las mismas reglas de control y fiscalización que se utilicen en la Administración Central y así obtener una transparencia efectiva respecto a los gastos y servicios.
- 4) Pago oportuno de las cuotas del crédito e incrementar ingresos del Colegio que permita dicho pago de forma segura y eventualmente, a largo plazo, el prepago de la deuda a partir del sexto año convenido.
- 5) Implementar un Plan de Cierre de las sociedades relacionadas al CA, que incluya la recuperación en la proporción que corresponda, de los montos que han significado las distintas deudas que ha asumido la institución.
- 6) Constituir la Comisión de Finanzas de acuerdo con lo establecido el artículo 35° de los Estatutos.
- 7) Conformar la Comisión Revisora de Cuentas de acuerdo con lo que establece el artículo 33° de los Estatutos.
- 8) Realizar auditoría correspondiente al año 2020.

Como ya se ha dicho, una **Política** corresponde a las *“Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”* y *“se asocian con la toma de decisiones en grupo, u otras formas de relaciones de poder entre individuos, como la distribución de recursos o el estatus”* de manera que permitan lograr el bien común general de la institución. Para su ejecución se requieren adoptar posteriormente medidas generales que pueden ser implementadas en un corto y mediano plazo dependiendo de la disponibilidad de recursos con que se cuente y a los consensos que se puedan alcanzar a partir de reuniones con los colegiados, especialmente con las Delegaciones Zonales.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'L' followed by a horizontal line and a small vertical stroke.

LUIS ALBERTO VIADA OVALLE

ICA 5933

DIRECTOR TESORERO

La Serena 22 de marzo de 2021