**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**
**UNAD**

Fundada el 20 de diciembre de 1976 · RNC 403000429

**Vicerrectoría Financiera**
Sometido a la Rectoría de la UNAD · 6 de marzo de 2025

## Plan Financiero Institucional

# Plan Financiero

## Quinquenio 2025-2029

**EDICIÓN 2025**
**Versión actualizada**

Villa Sonador, Bonao, República Dominicana
**2025**

## Tabla de Contenido

Declaraciones Institucionales....3
Filosofía institucional....3
Principios filosóficos....4
Misión....5
Visión....5
Valores....6
Excelencia....6
Compromiso....6
Creatividad....7
Voto de Aprobación....8
Introducción....9
Desarrollo Conceptual y Cuantitativo del Plan Financiero....10
Objetivos financieros específicos por ejes estratégicos 2025-2029....10
Estrategias de la UNAD para el logro de los objetivos del Plan Estratégico....12
Asuntos clave para que este Plan Financiero sea efectivo....13
Proyecciones financieras 2025-2029....14
Subvención de diezmos proyectada....14
Aportes al capital de la deuda con FIADRD....14
Liquidez proyectada....15
Capital operativo proyectado....15
Ahorros estimados en orden de prioridad....16
Proyección de ingresos y gastos del quinquenio....18
Acciones Administrativas Complementarias para Garantizar el Logro de este Plan Financiero. .19
Conclusión....21

## Declaraciones Institucionales

Las declaraciones institucionales vigentes para el quinquenio 2025–2029 constituyen el marco filosófico y axiológico que orienta el presente documento.

### Filosofía institucional

La Iglesia Adventista del Séptimo Día reconoce que Dios, el Creador y Sustentador de la tierra y de todo el universo, es la fuente del conocimiento y de la sabiduría. A su semejanza, Dios creó al hombre perfecto. Debido al pecado, el hombre perdió su condición original, y la educación cristiana, al promover la fe en Cristo, procura restaurar en él la imagen de su Hacedor, fomentar una dedicación inteligente a la obra de Dios en la tierra y proporcionarle una preparación práctica para un servicio concienzudo a sus semejantes.

Los adventistas del séptimo día creen que el conocimiento de este Dios personal nunca se puede obtener solo a través del razonamiento humano, sino que Dios ha dado a conocer su naturaleza, propósitos y planes mediante la revelación divina. La Sagrada Escritura, tanto en el Antiguo como en el Nuevo Testamento, fue dada por inspiración de Dios, contiene la revelación de su voluntad a los hombres y constituye la única regla de fe y de conducta de la iglesia. La feligresía adventista acepta el don de la profecía, tal como fue manifestado mediante revelación especial a la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la vida y el ministerio de Elena G. White. En este respecto, los adventistas del séptimo día aceptan la divina revelación como el principio guiador de su filosofía de la educación. Creen que sus maestros son siervos de Dios y sus alumnos, hijos de Dios.

La iglesia posee un sistema escolar que asegura a su juventud una educación equilibrada, tanto en lo físico como en lo mental, moral, social, espiritual y vocacional, en armonía con las normas denominacionales y los ideales que tienen a Dios por fuente de todo valor moral y de toda verdad. Su pensamiento y voluntad revelados constituyen el criterio sobre lo bueno y lo malo. La iglesia se interesa en el óptimo desarrollo del niño en todo, tanto para esta vida como para la venidera.

**Principios filosóficos**

De esta filosofía se desprenden diez principios que orientan el proceso educativo, las relaciones entre las personas y la manera de gobernar y administrar la universidad. Cada uno es una forma concreta de imitar a Cristo, el Modelo Educativo de la UNAD.

**1. El amor.** Este es el principio fundamental de una educación concebida como redentora. Implica el establecimiento de relaciones interpersonales profesor/alumno que sean gratificantes y placenteras, así como la creación de un clima organizacional y un ambiente escolar marcados por el aprecio, la aceptación y la confianza.

**2. La centralidad de las Sagradas Escrituras.** Dios y su revelación escrita, la Biblia, son el centro de la educación. Esto significa que la visión bíblica del mundo y de la realidad constituye la base del proceso enseñanza-aprendizaje y la pauta orientadora del trabajo docente. Significa, también, que cada una de las materias de estudio, las artes, las letras, las ciencias, la historia y demás, son enfocadas desde la perspectiva bíblica. Significa que el objetivo más importante es conocer a Dios y a Cristo como Salvador personal de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

**3. La semejanza a Cristo.** Uno de los grandes fines de la educación adventista es desarrollar la semejanza al carácter de Cristo. En consecuencia, el proceso formador otorga mayor importancia a la obtención de un carácter como el de Cristo que al tratamiento de las asignaturas, lo que hace que el ejemplo de los maestros, más que el proceso de instrucción, cobre vital importancia. De esto se desprende que resulta indispensable crear un ambiente propicio para alcanzar dicho fin.

**4. El desarrollo armonioso.** Concebimos la educación como un proceso de desarrollo armonioso y equilibrado del ser humano, en sus aspectos físico, intelectual, social y espiritual. Esto significa que, en el proceso educativo, no corresponde privilegiar ninguno de estos aspectos en desmedro de otros, sino que todos ellos deben ser considerados.

**5. La racionalidad.** La educación adventista aspira a desarrollar los poderes de la mente y la capacidad de pensar y razonar. De ello se desprende que debe llevarse a cabo un proceso de

enseñanza-aprendizaje de alta calidad, donde se estimule la excelencia, el pensamiento reflexivo e independiente y la prosecución de metas altas, acordes con las capacidades personales.

**6. La individualidad.** En nuestro proceso formador se considera al individuo como dotado de libre albedrío, capaz de tomar sus propias decisiones y de responsabilizarse por las consecuencias que le acarrean. Por ello se fortalece el concepto de trabajo individual, aunque se desincentiva el espíritu de competencia, privilegiando, en cambio, el sentido de interdependencia y cooperación.

**7. La salud.** La educación adventista favorece el desarrollo de un cuerpo sano por medio del trabajo; fomenta el ejercicio físico, el conocimiento del cuerpo humano y de las leyes de la salud, así como la prevención de las enfermedades mediante hábitos correctos de alimentación, horarios de trabajo y descanso apropiados, entre otros aspectos.

**8. El servicio.** La educación adventista procura enseñar para el servicio en favor de los demás. Se concede importancia a los deberes prácticos de la vida, se estimula una actitud permanente de servicio al prójimo y se incentiva la búsqueda de oportunidades de servir.

**9. La cooperación.** Maestros y estudiantes deben cooperar mutuamente. La cooperación es el esquema básico de trabajo, superando los criterios de competición. Cada estudiante debe recibir una educación que lo capacite para el servicio, mediante el ejercicio activo de todas sus facultades. Se debe combinar el servicio con el entrenamiento.

**10. El aprendizaje continuo.** La filosofía educacional adventista considera que el proceso educativo comienza desde el nacimiento mismo y continúa, de manera permanente e indefinida, a lo largo de todo el período de vida accesible al hombre.

**Misión**

Formar y especializar profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos basados en la filosofía adventista, comprometidos a servir a Dios, a la patria y al mundo.

**Visión**

Ser un referente por la excelencia en la formación y especialización profesional con valores cristianos.

## Valores

Los valores de este quinquenio (2025–2029) están definidos bajo tres perspectivas, con el fin de abarcar lo que comprende nuestra filosofía institucional.

### *Excelencia*

*Perspectiva aspiracional.* La excelencia en la UNAD es necesaria para satisfacer en su totalidad los estándares de alta calidad de los diferentes grupos de interés que componen nuestra institución.

*Perspectiva fundamental.* Nuestro modelo es el Creador del universo, quien hizo todo con excelencia, “bueno en gran manera”. Fundamentados en esto, formamos profesionales de alta calidad.

*Perspectiva operacional.* Trabajamos con excelencia y damos lo mejor de nosotros en el cumplimiento de nuestras responsabilidades y en nuestras relaciones, porque de esta forma cumplimos nuestra misión y brindamos servicios con eficacia y eficiencia en las diferentes áreas de nuestra institución.

### *Compromiso*

*Perspectiva aspiracional.* En la UNAD todos nos sentimos comprometidos con el servicio, lo que nos impulsa a desarrollar acciones para suplir las necesidades y aliviar el dolor de las personas, llevando esperanza en el cumplimiento de la misión.

*Perspectiva fundamental.* Dios, en su infinito amor, cumplió su promesa: envió a su Hijo amado para servir y entregar su vida para librarnos de la muerte. Nos enseñó el compromiso del servicio a los demás mediante la entrega desinteresada de nuestros dones y talentos.

*Perspectiva operacional.* Demostramos compromiso e interés por los problemas de la sociedad que nos rodea. Mostramos disposición y pasión para atender las tareas encomendadas y el servicio a los demás, poniendo nuestros dones y talentos a disposición de la iglesia y de la sociedad.

***Creatividad***

*Perspectiva aspiracional.* Usamos la creatividad para impulsar cambios y mantenernos a la vanguardia, innovando las teorías, los modelos, las metodologías y las formas de hacer en un mundo tan cambiante y exigente.

*Perspectiva fundamental.* Dios hizo al hombre con capacidad creativa y de innovación. Jesucristo vivió en este mundo sirviendo y enseñando de una manera diferente, y generó un impacto positivo en la mente y el corazón de las personas.

*Perspectiva operacional.* Buscamos soluciones creativas en todas las áreas de la UNAD y para los problemas de la sociedad, generando y difundiendo el conocimiento. Hacemos uso sabio de la tecnología para optimizar nuestro desempeño en el cumplimiento de nuestra misión.

## Voto de Aprobación

El presente plan cuenta con el respaldo de las siguientes resoluciones de la Junta de Gobierno de la Universidad Adventista Dominicana (UNAD), adoptadas en la Junta Ordinaria del 18 de marzo de 2025:

**Tabla 1**

*Resoluciones de la Junta de Gobierno que respaldan el plan*

| Voto | Asunto | Resolución |
|---|---|---|
| JG 2025-025 | Plan de Desarrollo Financiero 2025-2029 | Aprobar el Plan de Desarrollo Financiero 2025-2029 en su acápite n.º 15, que dice: «Que la administración de la UNAD solicite a la Junta de Gobierno elevar la petición a FIADRD de una moratoria de 24 meses del cargo de interés». |
| JG 2025-032 | Actualización de documentos institucionales | Aprobar la actualización de documentos, estatutos, manuales, emblemas, entre otros, y hacer un acervo indexado de documentos institucionales. |

*Nota.* Ambas resoluciones constan en el registro de votos de la Junta de Gobierno, reunión del 18 de marzo de 2025.

## Introducción

En el dinámico escenario en el cual operan las instituciones de educación superior se hace necesario disponer de un plan financiero de largo plazo que oriente las ejecutorias de la administración en la toma de decisiones, en aras de cumplir con su misión. Concordante con lo anterior, la UNAD, como entidad educativa superior, enfrenta desafíos en diversos órdenes y, por tal razón, este plan financiero procura intencionalmente estar alineado con el Plan Estratégico Institucional, para servir de apoyo en la asignación de recursos destinados a ejecutar dicho plan.

Sobre esta base, el presente Plan Financiero se propone los siguientes objetivos generales: (a) mostrar de forma condensada los ingresos y egresos de la universidad para los próximos cinco años; (b) sugerir iniciativas que permitan incrementar los ingresos generales de la universidad; (c) mostrar ahorros que pueden lograrse en ciertos costos operativos; (d) indicar los pagos que pueden efectuarse para disminuir la deuda de la UNAD con FIADRD; y (e) recomendar las acciones gerenciales que deben llevarse a cabo para la mejoría financiera en general.

Para elaborar este plan se utilizaron los estados financieros de la universidad, el presupuesto operativo 2025, ideas provistas por la administración, el Plan Estratégico Institucional 2025-2029 y otros documentos financieros diversos. Este plan es importante porque sirve de guía para las decisiones que el equipo gerencial de la UNAD pueda tomar y, además, como instrumento de monitoreo de las ejecuciones administrativas y financieras. Adicionalmente, su ejecución permitirá estabilizar gradualmente la situación financiera de la institución, mejorar su desempeño operativo y dinamizar su flujo de efectivo.

El Plan Financiero se aplica básicamente a la UNAD Sede y recomienda aspectos financieros y gerenciales necesarios para que la probabilidad de ejecución sea realista. En 2025, y proyectándose a 2029, los desafíos económicos, sociales y educativos pueden restringir el logro de metas en los ingresos y los gastos operativos. Con todo, el elemento más clave de este

plan es confiar en que el Todopoderoso seguirá proveyendo para su institución y permitirá que se cumpla la misión por la cual existe esta universidad.

## Desarrollo Conceptual y Cuantitativo del Plan Financiero

Con la promesa cierta «…no con ejército, ni con fuerza, sino con mi Espíritu, ha dicho Jehová de los ejércitos» (Zacarías 4:6), se elabora este Plan Financiero. A continuación se presentan en detalle los aspectos conceptuales y cuantitativos del plan. Para facilitar la comprensión de los datos y las informaciones se incluyen tablas que resumen estos contenidos. Un aspecto clave es que este plan se alinea con el Plan Estratégico Institucional.

### Objetivos financieros específicos por ejes estratégicos 2025-2029

1. **Eje Espiritual.** Incluir en el plan financiero anual un 0.30 % del presupuesto operativo para el desarrollo del Plan Maestro Espiritual. Esto totalizaría un 1.5 % durante el quinquenio, equivalente a unos $3,407,956.00 aproximadamente.
2. **Eje de Gestión (reducción de costos).** Disminuir el gasto operativo en al menos un 3 % anual, para un total de un 15 % en el quinquenio. El gasto operativo total presupuestado es de $219,144,588.00, por lo que un 3 % anual durante cinco años permitiría operar con $186,272,899.00, para un ahorro de $32,871,689.00 al final de 2029. Para ello se requiere una reingeniería de la estructura, la revisión de la carga laboral del personal y la readecuación de los procesos y eventos institucionales, entre otras acciones de reducción de costos.
3. **Eje de Gestión (liquidez).** Elevar la liquidez en un 4 % anual, para un 20 % en el quinquenio.
4. **Eje de Gestión (deuda).** Reducir al menos un 1 % de la deuda total, para un 5 % al final de 2029.
5. **Eje de Enseñanza y Aprendizaje (informes).** Proveer informes de resultados operativos por decanatos y departamentos, para que estos puedan conocer los ingresos y gastos de sus respectivos centros de utilidad.

6. **Eje de Enseñanza y Aprendizaje (infraestructura).** Asignar en el presupuesto operativo un 3 % anual para inversión en infraestructura física y tecnológica del área de enseñanza-aprendizaje, para un total de un 15 % hasta 2029. Esto representaría un monto de $6,617,391.00 anual y $33,086,955.00 durante el quinquenio.
7. **Eje de Investigación.** Incluir en el presupuesto operativo al menos $650,000.00 anuales y $3,250,000.00 en el quinquenio, para financiar proyectos de investigación e incentivos para los investigadores.
8. **Eje de Proyección Social y Extensión Universitaria.** Asignar una partida presupuestaria anual de unos $490,000.00, y unos $2,450,000.00 en el quinquenio, con el fin de contribuir con los proyectos de corte social y comunitario.

Un resumen de los ejes estratégicos con las iniciativas de este plan financiero se presenta en la Tabla 2, que expone los requerimientos de cada eje con su acción financiera anual y totalizada para todo el quinquenio.

**Tabla 2**

*Resumen de asignación presupuestaria anual por ejes estratégicos*

| Eje estratégico | Cantidad anual | Cantidad en el quinquenio |
|---|---|---|
| 1. Eje Espiritual | $681,591.00 | $3,407,956.00 |
| 2. Eje de Gestión / reducción de costos (3 % anual y 15 % en el quinquenio) | $6,574,337.00 | $32,871,689.00 |
| 3. Eje de Gestión / liquidez | 4 % | 20 % |
| 4. Eje de Gestión / disminución de la deuda (más de 1 % anual y tal vez más de 5 % en el quinquenio) | $5,500,000.00 | $27,000,000.00 (en promedio) |
| 5. Eje de Enseñanza y Aprendizaje / 3 % para infraestructura física y tecnológica | $6,617,391.00 | $33,086,955.00 |
| 6. Eje de Investigación / proyectos de investigación | $650,000.00 | $3,250,000.00 |
| 7. Eje de Proyección Social y Extensión Universitaria / proyectos sociales y donaciones | $490,000.00 | $2,450,000.00 |

**Estrategias de la UNAD para el logro de los objetivos del Plan Estratégico**

1. **Desarrollo de productos.** Se enfoca en la innovación y mejora de los programas académicos, incorporando nuevas ofertas educativas y metodologías actualizadas para satisfacer las demandas del entorno académico y profesional.
2. **Estrategia defensiva de tipo recorte de gastos.** Consiste en la optimización de recursos y la reducción de costos operativos, sin comprometer la calidad de la educación, garantizando así la eficiencia financiera de la institución.
3. **Diferenciación.** Busca destacar a la universidad en el sector educativo a través de características únicas en su oferta académica, sus valores institucionales y su enfoque educativo integral, que la distingue de otras instituciones.

Las estrategias del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 estarán alineadas con este Plan Financiero. Con la primera de ellas, Desarrollo de productos, se procura incrementar los ingresos al satisfacer las necesidades y expectativas estudiantiles con la mejoría curricular de los programas existentes y la incorporación de nuevas carreras acordes con los nuevos perfiles generacionales. La ejecución adecuada de esta estrategia por parte del equipo gerencial también dinamizará el flujo de efectivo de la institución.

En cuanto a la segunda estrategia, la defensiva de tipo recorte de gastos, va muy acorde con la reingeniería recomendada por la Agencia Acreditadora Adventista en su visita de febrero de 2024 e implica reducir los gastos operativos mediante ajustes diversos que abarquen toda la institución. Esta es la estrategia clave dentro de este Plan Financiero.

La tercera estrategia, la de Diferenciación, envía el mensaje de lo distintivo del modelo educativo de la UNAD. Este atractivo sobre la formación y especialización profesional de la institución, aunado a su estructura de valores, puede permitir un crecimiento estudiantil en un mercado que busca una calidad integral para sus estudios de grado y posgrado. Por lo tanto, esto se traduciría en mayores ingresos y flujos de efectivo operativos.

**Asuntos clave para que este Plan Financiero sea efectivo**

1. La UNAD necesita estar consciente de la situación financiera actual y comprometerse con adoptar una cultura del ahorro que promueva la eficiencia en todas sus operaciones, para poder contribuir con recursos al Plan Estratégico Institucional.
2. Elevar la matrícula estudiantil en al menos un 5 %, hasta alcanzar la cantidad de 900 estudiantes de forma estable por cuatrimestre en grado y unos 200 en posgrado.
3. Realizar ajustes a los precios que se cobran por los servicios que ofrece la universidad. Se recomienda hacerlo cada cinco cuatrimestres en los servicios académicos y cada seis meses en las residencias y el restaurante.
4. Se espera que la subvención de la Iglesia Adventista crezca un 3 % anual desde 2025 hasta 2029. En total, para el período 2025-2029 se pronostica recibir $478,139,970.00 como subvención (véase la Tabla 3).
5. Aplicar un análisis de la estructura y las funciones para optimizar la estructura de costos fijos. Esto implica dar a los recursos humanos un uso diversificado de tipo funcional; es decir, optimizar el talento humano de funciones diversas.
6. Ejecutar, hasta donde sea posible, las recomendaciones de la Tabla 7. Otras iniciativas también pueden surgir en el proceso de aplicación de las medidas expuestas en dicha tabla.

## Proyecciones financieras 2025-2029

### *Subvención de diezmos proyectada*

La Tabla 3 presenta la subvención de diezmos proyectada para el quinquenio 2025-2029.

**Tabla 3**

*Subvención de diezmos proyectada, quinquenio 2025-2029*

| Año | Monto |
|---|---|
| 2025 | 90,060,000.00 |
| 2026 | 92,761,000.00 |
| 2027 | 95,544,654.00 |
| 2028 | 98,410,993.00 |
| 2029 | 101,363,323.00 |
| **Total quinquenio** | **478,139,970.00** |

### *Aportes al capital de la deuda con FIADRD*

Como parte de este plan está la disminución de la deuda con FIADRD. El objetivo es pagar los intereses y efectuar abonos al capital que permitan ir amortizando el saldo adeudado. Se ha planificado abonar entre 1 % y 1.5 % de lo adeudado, equivalente a $5,500,000.00 para 2025, para un total de $27,000,000.00 durante el quinquenio. Adicionalmente, se propone pagar al menos $2,000,000.00 mensuales de intereses, sobre la base de conseguir una moratoria en el cobro de intereses de 75 % (solicitar que solo se cobre un 25 % de intereses y permitir que los pagos adicionales sean para amortizar el saldo adeudado) entre 2025 y 2027. Esto permitiría un ahorro de intereses durante 24 meses de $60,000,000.00, porque cada año se cargan a la UNAD intereses de hasta $40,000,000.00, y el 75 % de esa cantidad es $30,000,000.00; multiplicado por dos años, resulta en $60,000,000.00. La Tabla 4 presenta los abonos proyectados para el período 2025-2029.

**Tabla 4**

*Aportes al capital de la deuda anual*

| Año | Monto |
|---|---|
| 2025 | 5,500,000 |
| 2026 | 5,500,000 |
| 2027 | 5,500,000 |
| 2028 | 5,500,000 |
| 2029 | 5,500,000 |
| **Total de aportes** | **27,000,000** |

### *Liquidez proyectada*

Otra de las metas de este Plan Financiero, en consonancia con el Plan Estratégico Institucional, es mejorar la liquidez. La Tabla 5 muestra la proyección anual de los niveles de liquidez que se esperan alcanzar. La meta general es de un 20 % al final del período de este plan. Si las medidas de la Tabla 7 se aplican completamente, la liquidez proyectada puede ser mejor de lo pronosticado en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Liquidez proyectada, 2025-2029*

| Año | Liquidez |
|---|---|
| 2025 | 23.35 % |
| 2026 | 25.00 % |
| 2027 | 26.00 % |
| 2028 | 27.04 % |
| 2029 | 28.12 % |

### *Capital operativo proyectado*

De igual forma, este plan contempla una mejoría del capital operativo, como lo muestra la Tabla 6. Para la proyección se ha utilizado un porcentaje de crecimiento del 10 %, en el entendido de que la UNAD está comprometida con un control estricto del gasto operativo

general. Las proyecciones relacionadas con el capital operativo están en función de todas las iniciativas que se puedan llevar a cabo para mejorar la eficiencia y bajar el gasto operativo. Un porcentaje significativo de lo contenido en la Tabla 7 tiene que ver con la reducción del gasto de personal, el gasto operativo y el gasto financiero (intereses sobre los préstamos).

**Tabla 6**

*Capital operativo proyectado, 2025-2029*

| Año | Capital operativo |
|---|---|
| 2025 | 52.50 % |
| 2026 | 57.75 % |
| 2027 | 63.52 % |
| 2028 | 70.00 % |
| 2029 | 77.00 % |

***Ahorros estimados en orden de prioridad***

La Tabla 7 va acorde con la estrategia n.º 2 del Plan Estratégico Institucional, defensiva de tipo recorte de gastos. En la aplicación de esta estrategia, la universidad debe utilizar el criterio de la racionalidad económica para reducir todos los gastos que sean posibles, con el fin de reencauzar recursos financieros hacia el cumplimiento de los cinco ejes estratégicos de dicho plan.

Es pertinente puntualizar que la combinación de las estrategias de Desarrollo de productos y defensiva de tipo recorte de gastos es lo que crea una verdadera sinergia para mejorar la situación financiera de la universidad, su desempeño operativo y su flujo de efectivo de forma sostenible en el tiempo. Por ello, el contenido de la Tabla 7 necesita ser ponderado junto con las medidas gerenciales que aparecen en la última sección de este plan.

Con relación a la Tabla 7, se debe destacar que la aplicación de las recomendaciones 2 a la 11 puede generar un flujo de efectivo de $23,207,259.00 en el año de su aplicación. Además, mejorará el desempeño operativo, medido por la diferencia entre los ingresos generados y los

gastos realizados por la institución. La consistencia en la aplicación de las recomendaciones en los años subsiguientes permitirá un ahorro en el costo operativo superior a los 15 millones de pesos.

Otro aspecto de la Tabla 7 es que hay un impacto en los ingresos que se produciría entre uno y dos años, como lo son los reajustes en los precios de la matrícula universitaria, los créditos, las residencias y la cafetería. Además, se recomienda ajustar los precios de la graduación ordinaria, el trabajo de grado y otros servicios relacionados. Los ahorros estimados en la tabla son un punto de partida, pero este Plan Financiero reconoce que hay otras medidas que pueden adoptarse para mejorar el desempeño operativo y la situación financiera de la UNAD y, por lo tanto, elevar el nivel de apoyo que se le pueda brindar al Plan Estratégico Institucional.

Las recomendaciones, con su ahorro o aumento de ingreso estimado, se presentan en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Ahorros estimados en orden de prioridad a ser ponderados*

| N.º | Recomendación | Ahorro en costos / aumento de ingresos |
|---|---|---|
| 1 | Declarar y promover una cultura de AHORRO GENERAL de por lo menos 36 meses (2025-2027) para que la UNAD opere con austeridad y eficiencia de recursos. | — |
| 2 | Que cada docente de tiempo completo enseñe 20 créditos cuatrimestrales. | $200,000.00 |
| 3 | Establecer que cada empleado de oficina capacitado enseñe 6 créditos anuales, sin pago adicional. | $1,536,000.00 |
| 4 | Determinar que la UNAD-Extensión pague directamente su diezmo, jubilación y descuento de Fondo Mutuo, para que estos montos no sean deducidos de la cuenta UNAD-Sede con la Unión. Esto ayuda con el pago de la deuda. | $6,811,104.00 |
| 5 | Asimismo, que la UNAD-Extensión pague sus seguros de propiedad, colisión y 4 en 1 directamente a la Unión. Esto ayuda con el pago de la deuda. | $1,210,155.00 |
| 6 | Reajustar los costos de los servicios de las residencias y el restaurante entre un 10 % y un 15 %, por los efectos de la inflación y la tasa del dólar. | $8,000,000.00 |
| 7 | Designar un capellán y un orientador para que trabajen en la Sede y la Extensión. | $2,700,000.00 |
| 8 | Asignar profesores de tiempo completo a posgrado para disminuir la contratación de docentes itinerantes. | $900,000.00 |

| N.º | Recomendación | Ahorro en costos / aumento de ingresos |
|---|---|---|
| 9 | Que docentes de oficina con grado de doctor impartan una clase de posgrado en el año sin pago adicional. | $400,000.00 |
| 10 | Analizar la posibilidad de optimizar los puestos y reajustar las funciones generales, logrando disminuir el gasto fijo de nómina. | $1,200,000.00 |
| 11 | Limitar la celebración de actividades no esenciales de forma presencial. Celebrar cada dos años las presenciales y algunas virtuales. | $250,000.00 |
| 12 | Ofrecer tres cuatrimestres de la carrera de Enfermería en la Sede y los demás en la Extensión, para evitar duplicar la inversión en laboratorio. | $1,300,000.00 |
| 13 | Separar el RNC del consorcio para que la UNAD sea una empresa mediana y así pagar un sueldo mínimo conforme a esa categoría. | $960,000.00 |
| 14 | Procurar que el CAD sea autosuficiente en su nómina. | $1,300,000.00 |
| 15 | Que la administración de la UNAD solicite a la Junta de Gobierno elevar la petición a FIADRD de una moratoria de 24 meses del cargo de interés. | $60,000,000.00 |
| 16 | Aumentar el costo de la matrícula y del crédito para el cuatrimestre septiembre-diciembre 2027 en $300.00 y $50.00, respectivamente. Beneficia el año académico 2027-2028. | $2,750,000.00 |
| | **Total de ahorro / aumento de ingreso estimado** | **$89,267,259.00** |

*Nota.* Estimaciones de la Vicerrectoría Financiera, marzo de 2025.

### *Proyección de ingresos y gastos del quinquenio*

La Tabla 8 muestra una proyección de los niveles de ingresos y gastos para el quinquenio. Las cantidades base de esta tabla son las del presupuesto operativo 2025. Para proyectar los ingresos desde 2026 hasta 2029 se ha estimado un crecimiento de dichos ingresos de un 3 % anual, sobre la base de nuevos programas y ajustes en los precios de los diferentes servicios que la universidad ofrece. También se incluye lo que la Planta de Agua y la Finca, con las nuevas iniciativas, puedan aportar, lo cual se estima en $500,000.00 para la Planta y $1,000,000.00 para la Finca cada año, a partir de 2026, para un total en el período 2026-2029 de $6,000,000.00. Finalmente, en la Tabla 8 la meta con los gastos es lograr una disminución del 3 % durante los años 2026-2028 y luego, en 2029, reajustar para estar en un nivel equivalente de gastos al de 2025.

**Tabla 8**

*Proyección de ingresos y gastos del quinquenio*

| Concepto | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | 220,579,728 | 227,197,728 | 234,013,659 | 235,500,000 | 238,600,000 |
| Gastos de personal | 106,425,792 | 103,233,018 | 100,233,018 | 102,400,000 | 105,750,150 |
| Gastos operativos | 74,438,796 | 72,205,632 | 70,039,463 | 71,900,000 | 73,250,460 |
| Gastos financieros | 38,280,000 | 10,000,000 | 10,000,000 | 25,000,000 | 25,000,000 |
| **Total de gastos** | **219,144,588** | **185,438,650** | **180,272,481** | **199,300,000** | **204,000,610** |
| **Resultado proyectado** | **1,435,140** | **41,759,078** | **53,741,178** | **36,200,000** | **34,599,390** |

*Nota.* Las cantidades base corresponden al presupuesto operativo 2025.

La Tabla 8 también proyecta que, durante 24 meses (dos años), la UNAD pueda conseguir de la Junta de FIADRD una moratoria en el cobro de intereses del 75 %; esto significa que se detenga el cargo por intereses y que todo lo pagado en cuotas mensuales sea para abono directo de la deuda, logrando que esta pueda ir disminuyendo. Ello se refleja en los años 2026 y 2027, en los que solo se colocan $10,000,000.00 de gastos de interés. Para los años 2028 y 2029 se espera que la deuda baje, de modo que $25,000,000.00 en el año sea el pago máximo de intereses. Finalmente, los resultados proyectados se corresponden con el aumento del 3 % de los ingresos por varias de las medidas recomendadas en la Tabla 7 y con la disminución, también de un 3 %, de los gastos operativos allí contemplada.

## Acciones Administrativas Complementarias para Garantizar el Logro de este Plan Financiero

El comité administrativo de la UNAD necesita estar consciente de que, para revertir la situación financiera actual, se deben tomar medidas de tipo gerencial que afecten positivamente a la institución. Por consiguiente, se recomienda ponderar las siguientes iniciativas:

1. Declarar por tres años el ahorro institucional, durante los cuales los gastos se reducirán al mínimo y se trabajará pensando en aquello que contribuya al cumplimiento de la misión y la visión de la UNAD. Todo aquello que no contribuya a

la misión debe ser relegado. Se reitera de forma intencional que la aplicación de este Plan Financiero contribuye en al menos un 40 % al logro de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional; por consiguiente, la postergación en su ejecución afecta directamente el logro de dichos objetivos.

2. Realizar un análisis funcional y estructural de la universidad que incluya la carga laboral del personal y las actividades y procesos que se realizan en la institución pero que tal vez no estén contribuyendo al cumplimiento de la misión. En la Tabla 7 se muestran los ahorros de iniciativas puntuales que pueden llevarse a cabo.
3. Estudiar las carreras que puedan ofrecerse en modalidad presencial, híbrida o virtual, con el fin de ahorrar costos operativos. Esto puede implicar una reestructuración de la Sede y la Extensión, en términos de redistribuir al personal para reforzar la docencia en grado y posgrado.
4. Elaborar y ejecutar un plan de mercadeo que se direccione al mercado objetivo de la UNAD y permita elevar la matrícula estudiantil. Además, identificar las carreras más atractivas para el mercado potencial actual.
5. Evaluar la estructura de costos de la Extensión y sus ingresos, para adecuarla a su realidad operativa. En la Tabla 7 se presentan los montos que anualmente se descuentan de las subvenciones de la UNAD en su cuenta con la Unión, y que funcionan como un subsidio para la Extensión que la UNAD debe reconocer como pérdida operativa. Esta situación ha limitado por más de tres años que la UNAD pueda amortizar su deuda con FIADRD, contribuyendo en cierta medida a su aumento.
6. Analizar el programa de residencias estudiantiles para garantizar que quienes residen en dichas instalaciones paguen el costo justo que permita a la institución seguir ofreciéndoles un servicio de calidad. La Tabla 7 hace referencia a revisar los precios de las residencias.

7. Estudiar, de igual forma, la adecuación de los precios de los servicios del restaurante. La Tabla 7 recomienda reajustar los precios de este servicio de alimentación en al menos un 10 %, en consonancia con la inflación, cada seis meses.
8. Lograr que la Planta de Agua y la Finca puedan contribuir, en el curso del quinquenio, con $2,000,000.00 la Planta y $6,000,000.00 la Finca.
9. Ejecutar las otras iniciativas que se muestran en la Tabla 7.
10. Considerar que, en la discusión y ejecución de este Plan Financiero, pueden surgir otras ideas e iniciativas de los actores gerenciales y de miembros de la comunidad universitaria; por lo que todo lo que contribuya a elevar los ingresos y disminuir el costo operativo es digno de ponderarse.

## Conclusión

Este Plan Financiero representa una guía y un soporte del Plan Estratégico Institucional 2025-2029. Su estructuración con las diferentes tablas intentó sintetizar las ideas en forma cuantitativa y conceptual, para que los usuarios puedan captar mejor las realidades más profundas que el plan contiene. Este plan, por sí solo, no permite alcanzar los objetivos si las recomendaciones detalladas en él no son ejecutadas. Por lo tanto, se hace necesario ponderar con criterios racionales el diseño del proceso más adecuado para implementar las medidas recomendadas. Finalmente, subyace en la elaboración de este plan la confianza en que Dios añadirá lo que haga falta y permitirá que la institución continúe cumpliendo su misión y su visión para este quinquenio y más allá de este. Si la UNAD hace lo que debe hacer, con la ayuda del Todopoderoso, se experimentará una mejoría apreciable en las finanzas de la institución.