UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA (UNAD)

VICERRECTORÍA FINANCIERA ASOCIADA

Extensión Santo Domingo

PLAN FINANCIERO

2025-2029

Sometido a la Rectoría de la UNAD

12 de marzo de 2025

Aprobado mediante voto:

RESOLUCIÓN JG 2025-032, del 18 de marzo de 2025.

Santo Domingo, República Dominicana

Aprobación institucional

Aprobado mediante voto:

RESOLUCIÓN JG 2025-032, del 18 de marzo de 2025.

Misión, Visión y Valores 2025–2029

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.

Tabla de contenido

Introducción 5
Acciones importantes para el cumplimiento del plan financiero 11
Estrategias de la Extensión Santo Domingo para el logro de los objetivos 12
Tabla 1. Diagnostico Financiero 14
Tabla 2. Proyección crecimiento estudiantes 16
Tabla 3 17
Tabla 4 17
Tabla 5 18
Figura 1. Proyección crecimiento matricula estudiantil, grado y posgrado 20
Tabla 7 21
Tabla 8. Liquidez Proyectada 21

VICERECTORIA FINANCIERA ASOCIADA

PLAN FINANCIERO

2025-2029

Introducción

En toda organización el factor financiero es un componente importante e imprescindible para el desarrollo de la misma, por esta razón es una prioridad implementar un plan financiero a corto, mediano y largo plazo estableciendo objetivos económicos claros para alcanzar metas de manera satisfacías.

Este documento nos ayudará a ver la situación financiera en que se encuentra la Institución, y al mismo tiempo identificar las fuentes de ingresos, y ver cuáles son sus márgenes de ganancias, su rentabilidad y sus compromisos. Este plan financiero responda al plan estratégico institucional 2025-2029.

En el presente plan financiero a largo plazo de la UNAD, Extensión Santo Domingo., planteamos los siguientes objetivos:

1-Proyectar los ingresos y egresos de la Universidad Adventista Dominicana Extensión Santo Domingo para los próximos cinco años.

2-Señalar la cantidad de estudiantes requeridos para lograr los ingresos necesarios.

3-Presentar las diferentes fuentes de ingresos.

4-Dar a conocer los pagos necesarios que se deben realizar para minimizar los compromisos.

5-Plantear las acciones gerenciales pertinentes a los fines de optimizar recursos operativos.

6-Aplicar de manera permanente los medios tecnológicos en los procesos administrativos para lograr de forma expedita y eficaz objetivos y metas.

7-Fortalecer los controles internos en los procesos financieros y lograr mayores niveles de satisfacción en las informaciones.

8-Establecer una cultura de gestión de inversiones a los fines de maximizar los recursos financieros necesarios, manteniendo un punto de equilibrio ideal.

En la elaboración de este plan, utilizamos los estados financieros y presupuestos de los últimos cinco años (previa consultas, entrevistas), esta será una herramienta de trabajo para que el equipo de la alta gerencia tenga un control interno ideal y un seguimiento a las ejecutorias administrativas y financieras de la Institución.

Desde ya confiamos que, en los planes de nuestro Dios, nuestra Institución seguirá siendo grandemente bendecida.

En nuestra planificación táctica y estratégica, nuestras acciones estarán en armonía con nuestra póliza, nuestros reglamentos institucionales y lo que es nuestra identidad, nuestra razón de ser a saber:

Misión

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

Visión

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

Valores

Excelencia, compromiso y creatividad

DESARROLLO EN TERMINO CUANTITATIVO DEL PLAN FINANACIERO

Tomando como referencia base, la esencia de nuestra Misión y Visión, las cuales, no pueden ir contrarias a nuestras ejecutorias administrativas y financieras, por lo que es propicia la ocasión, antes de entrar en los detalles financieros de dicho plan, citar Filipenses 4: 19 "Mi Dios, pues, suplirá todo lo que os falte conforme a sus riquezas en gloria en Cristo Jesús."

Objetivos Financieros Específicos por Ejes Estratégicos 2025-2029

1. Dentro del **Eje Espiritual**, incluir en el Plan Financiero anual un 0.36% del presupuesto operativo para el desarrollo del Plan Maestro Espiritual. Esto totalizaría un 1.8% durante el quinquenio, equivalente a $1,173,872.70 aproximadamente.
2. Como parte del **Eje de Gestión**, disminuir el gasto operativo en al menos un 2% anual para un total de un 10% en el quinquenio. El gasto operativo total presupuestado es de $63,890,642.40 por lo que un 2% anual durante 5 años permitiría operar con $57,501,578.16 para un ahorro de $6,389,064.24 al final del

2029. Para esto se requiere la optimización de costo por medio de una reducción del gasto, y evaluar las diferentes áreas de desempeño a los fines de

ver la carga laboral de las mismas, entre otras acciones que impacten en reducción de costos.

3. También del **Eje de Gestión** elevar la liquidez en un 2% anual para un 10% en el quinquenio.

4. En ese mismo **Eje de Gestión**, pondremos atención de manera sistemática la reducción de la deuda en un 1% lo que representaría un 5% la deuda al finalizar el quinquenio 2025-2029.

5. Como parte del **Eje de Enseñanza y Aprendizaje**, establecer el presupuesto destinado a cada facultad de manera que cada una sea autosostenible ante sus gastos operativos.

   Además, en el **Eje de Enseñanza y Aprendizaje**, asignar en el presupuesto operativo un 3% anual parainversión en infraestructura física y tecnológica en el área de enseñanza-aprendizaje para un total de un 15% hasta 2029. Eso representaría un monto de $1,916,719.27 anual y $9,583, 596,36.00 durante el quinquenio.

6. Para el **Eje de Investigación** incluir en el presupuesto operativo al menos $540,000.00 anuales y $2,700,000.00 en el quinquenio para financiar proyectos de investigación.

7. En el **Eje de Desarrollo** (**Proyección social**) asignar una partida presupuestaria anual de unos $516,000.00 unos $2,580,000.00 en el quinquenio con el fin de contribuir con los proyectos de corte social y comunitario.

Un resumen de los cinco ejes estratégicos con las iniciativas en este Plan Financiero se puede observar en la Tabla 1.

En esta tabla se presentan los requerimientos de cada eje con su acción financiera anual y totalizada para todo el quinquenio.

	Ejes Estratégicos	Anual	Quinquenal
1	Eje Espiritual: 0.36% anual, 1.8% Quinquenal	$234,774.54	1,173,872.70
2	Eje de **Gestión**/reducción costos 2% anual y 10% en el quinquenio.	$1,317,812.85	6,589,064.24
3	Eje de **Gestión**/liquidez	5%	25%
4	Eje de **Gestión**/disminución deuda en más de 1 % anual y tal vez más de 5% en promedio en el quinquenio.	$ 1,793,603.35	$ 8,968,016.75
5	**Eje deEnseñanza y Aprendizaje/ 3**% anual y un 15% quinquenal para infraestructura física y tecnológica,	$1,916,719.27	$9,583,596.36

6	Eje de **Investigación**/proyectos de investigación	$540,000.00	$2,700,000.00
7	Eje de **Desarrollo** (Proyección social Unad)	$516,000.00	$2,580,000.00

Acciones importantes a tomar en cuenta para que el plan financiero cumpla con los planeamientos anteriormente señalados.

1. La Extensión Santo Domingo debe tener como una prioridad importante y urgente controlar el gasto, fomentar y aplicar lo estipulado en el presupuesto

operativo la partida de ahorros a los fines de obtener los recursos necesarios para que el Plan Financiero Institucional sea desarrollado con efectividad.

2. Elevar la matrícula estudiantil en un 5%, hasta alcanzar la cantidad de 928 estudiantes promedio, de forma estable por cuatrimestre en grado y unos 278 en posgrado.
3. En el nivel de posgrado, a parte de las maestrías, programar por lo menos 2 diplomados en los diferentes programas, a los fines de generar ingresos en un lapso de tiempo corto y que de esta manera ayude a tener un flujo de efectivo ideal.
4. Dar seguimiento al plan de mercadeo aprobado en el Comité Ejecutivo a los fines de captar de manera eficaz estudiantes, y así mejorar los ingresos.

Estrategias de la Extensión, Santo Domingo 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-tipo Recorte de Gastos**. Consiste en la optimización de recursos y 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 ya que la primera de ellas, *Desarrollo de Productos,* seprocura incrementar los ingresos al satisfacer las necesidades y expectativas estudiantiles con mejoría curricular de los programas existentes y la incorporación de nuevas carreras que

vayan acorde 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, *Defensiva-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, Extensión Santo Domingo, este atractivo sobre la formación y especialización profesional de la institución aunado con 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.

Presentaremos un diagnóstico financiero en términos de liquidez, capital de trabajo y operativo, nivel de auto sostenimiento y nivel de deuda.

Estos indicadores están basados en los últimos 5 años con los datos financieros al 31 de diciembre de cada periodo fiscal.

Tabla 1

Diagnostico Financiero

Año	**Liquidez**	**Capital de trabajo**	**Nivel de auto sostenimiento**	**Índice de endeudamiento**
2019	-1.29%	-44.66%	81.05%	1.09%
2020	12.24%	-52.70%	74.18%	1.26%
2021	7.57%	58.31%	86.71%	1.38%
2022	6.12%	99.17%	85.16%	1.48%
2023	1.39%	1.81%	68.55%	1.85%
2024	1.06%	1.35%	73.48%	1.18%
	Total, de activo corriente/pasivo corriente	Activo corriente-pasivo corriente	Total, de Ingresos /Total de gastos	Pasivo total /activo total

Si observas el capital operativo desde el 2019 en negativo y sigue incrementándose en índice negativo en el 2020 como resultado de la disminución de los ingresos y reducción del flujo de efectivo por el tiempo de pandemia. Sin embargo, aunque el cápita de trabajo estaba negativo,

teníamos la liquidez en índice bajo pero positivo, debido a la reducción de costos operativo al no tener los estudiantes presenciales sino de manera virtual.

Con relación al índice de endeudamiento observamos que desde el 2019 al 2022 ha estado creciendo con relación al total de activo y al mismo tiempo observamos que el nivel de auto sostenimiento se mantiene cada año por debajo del 100% en un promedio de un 80% indicando esto que de cada 100 pesos que tengo que pagar solo puedo responder con 80 pesos.

Mediante este plan financiero nos proponemos mejorar estos índices financieros de tal manera que nuestros resultados sean con índices positivos que vayan en armonía con la planificación táctica (presupuesto) del periodo fiscal.

Para que el plan financiero logre los objetivos presentados anteriormente, debemos considerar lo siguiente:

1. Es necesario que el incremento porcentual en grado mantenga un promedio de 928 estudiantes por cuatrimestre. Es recomendable vender 44,554 créditos para grado y lograr tener un promedio de 278 estudiantes en posgrado por cuatrimestre para el periodo 2025-2029.

En base a esto se ha realizado una proyección de estudiantes de grado por año, tomado como base un 5% de crecimiento y un 7% en posgrado, Véase la Tabla 2 hasta la 6 y la Figura 1.

Se espera también que la venta de los créditos aumente en un 5% y que el costo de estos también se reajuste en un 5%.

Cuando la nueva licenciatura en nutrición y Dietética, más el técnico en Imagenología, se desarrollen a toda capacidad, la venta de créditos y el precio de éstos impactará positivamente en el aumento de estudiantes e incremento del ingreso.

En los que respecta a los ingresos atribuibles a los estudiantes de grado y posgrado se proyecta captar **$352,498,710.00** para el período 2025-2029. Estos ingresos se relacionan con las tesis, proyectos pasantías, graduaciones, créditos, matricula y otros servicios., Véase la Tablas 2 y la 6 y la figura 1.

Tabla 2

Proyección crecimiento estudiantes

Año	Grado Proyección 5%	Posgrado Proyección 7%	Total
2025	840	243	1083
2026	882	260	1142
2027	926	278	1204
2028	972	297	1269
2029	1021	312	1333

En la Tabla 3, se puede observar la proyección financiera para los próximos 5 años donde se consideran tres principales fuentes de ingresos. Ingresos académicos, ingresos por matricula, por créditos vendidos, por admisiones y legalizaciones. Los dos principales tipos de gastos del personal y los operativos. También está el gasto financiero por los intereses de los préstamos.

Calculo promedio de ingresos en venta de créditos del periodo quinquenal 2025-2029

Tabla 3

Cantidad Estudiantes	**Cantidad Cred/Estud.**	**Cantidad Cred/Cuatri -mestre**	**Precio prom. Créditos**	**Cantidad Cuatrimestre**	**Total Ing. Venta de créditos**	**Año**
840	16	40320	$745.00	3	$30,038,400.00	2025
882	16	42336	$745.00	3	$31,540,320.00	2026
926	16	44448	$745.00	3	$33,113,760.00	2027
972	16	46656	$745.00	3	$34,758,720.00	2028
1021	16	49008	$745.00	3	$36,510,960.00	2029
Total Ing. Grado					**$165,962,160.00**	

Proyección de ingreso por concepto de matrícula para el quinquenio 2025-2029

Tabla 4

Cantidad Estudiantes	**Costo Matricula**	**Cantidad cuatrimestre**	**Ingreso por matricula**	**Año**
840	$ 4,200.00	3	$10,584,000	2025
882	$4,200.00	3	$11,113.200	2026
926	$4,200.00	3	$11,667,600	2027
972	$4,200.00	3	$12,247,200	2028
1021	$4,200.00	3	$12,864,600	2029
Total Ing. Matricula gr			**$58,476,600**	

Proyección de ingreso promedio por concepto de revisión de expedientes, trabajo de grado, graduación y legalizaciones de títulos para el quinquenio 2025-2029

Tabla 5

Cantidad de estudiantes prom. quinquenio
1500

		$19,500,000	$22,500,000
Ingreso por trabajo de grado	**Ingreso por concepto de graduación**		

Proyección ingreso Posgrado para el quinquenio 2025-2029

Tabla 6

Cantidad prom. de estudiantes	Precio promedio maestrías	Precio prom. MPF	Precio prom. MTF	Precio prom. MGE	Precio prom. MGCE	Precio prom. MDU	Total Ing. Quinquenio	Legalización tít. y revisión exp.	Año
261	160,000*2						$83,520,000		2025 -2029
261	3,500 *2							$1,827,000	2025-2029
261	350*2							$182,700	2025-2029
Total							**$83,520,000**	**2,009,700**	
Gran total cred, legalizaciones y revisión exp							**$85,529,700**		

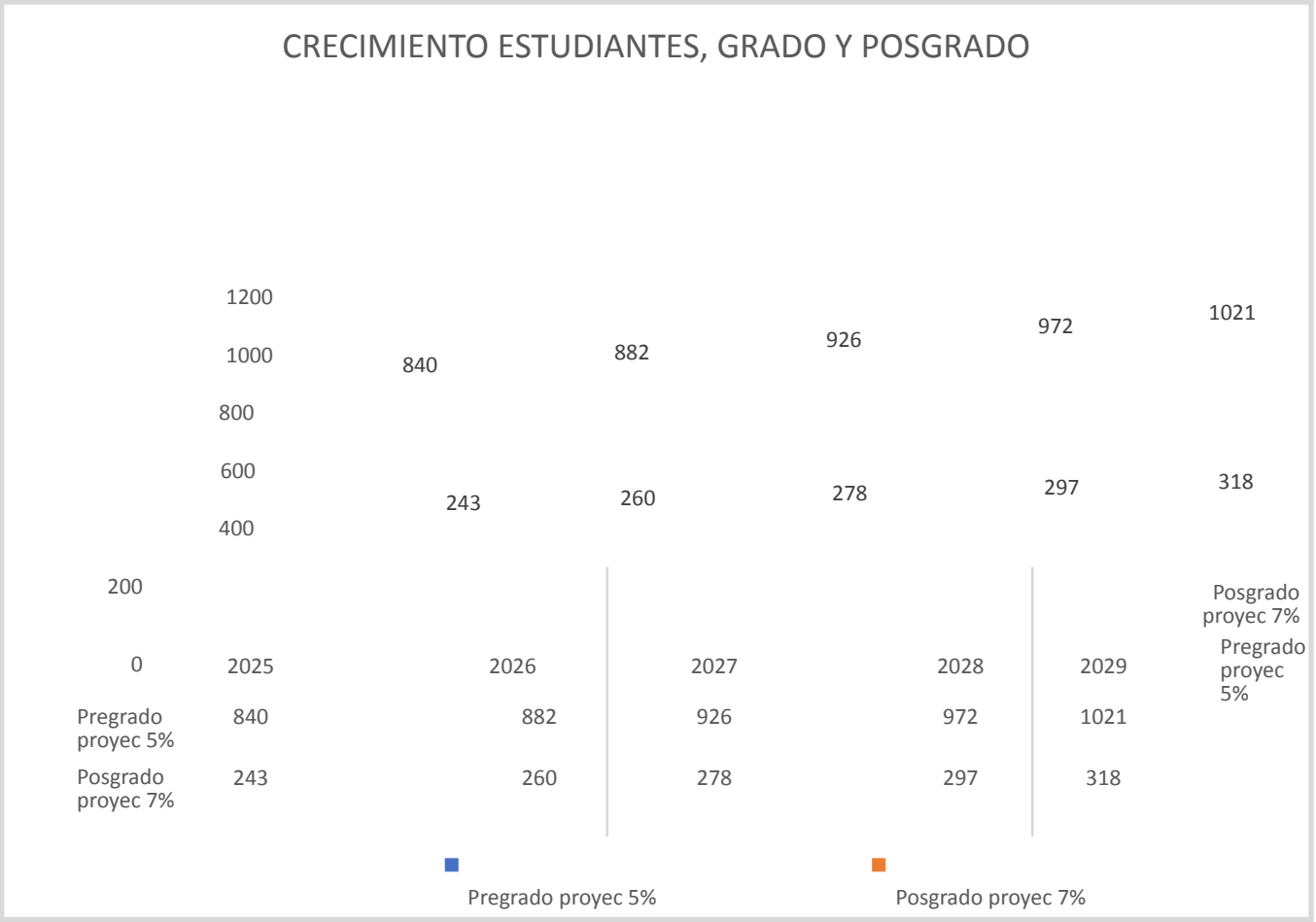


Figura 1. Proyección crecimiento matricula estudiantil, grado y posgrado

2. Los ingresos en grado por concepto de matrícula para los próximos cinco años $**58,476,600,** con un incremento de un 5% de aumento, por concepto de créditos **$165,962,160.00**, con un incremento de un 5% cada año, por graduación, trabajo de grado, revisión de expedientes, legalizaciones **$42,530,250**.

3. Los ingresos promedio en posgrado por concepto de maestrías, legalizaciones y revisión de expedientes **$85,529,700**.

4. En otro orden, la meta de la UNAD, Extensión Santo Domingo, con la colaboración del comité administrativo, nos direccionamos en la misma línea la Sede y es que los gastos, tanto del personal como los operativos no crezcan más de un 1% con relación al año anterior. Para lograr esta meta es necesario abocarse a un plan de austeridad y lograr una eficientizacion de los recursos humanos, los recursos financieros y las diferentes actividades de la universidad.

Asumir el compromiso de la optimización de los costos fijos en los diferentes rubros del presupuesto operativo, tanto costos discrecionales como los comprometidos, para cumplir con la misión de este plan a la vez que se incrementan los ingresos con los recursos que disponemos.

En la siguiente tabla se presentan los abonos al capital de la deuda, proyectados para el período 2025-2029.

Tabla 7

APORTE AL CAPITAL DE LA DEUDA ANUAL	
2025	**1,000,000.00**
2026	**1,700,000.00**
2027	**2,000,000.00**
2028	**2,000,000.00**
2029	**2,268,016.75**
Total	
Quinquenio	**$8.968,016.75**

En la siguiente Tabla # 8, se muestra la proyección de la variación incremental de la liquidez para los próximos 5 años.

Se ha estimado un crecimiento anual sostenido de un 10%. Durante los últimos 5 años la liquidez ha promediado un 2 %

Proyección de la variación incremental de la liquidez para los próximos 5 años

Tabla 8

Liquidez Proyectada

2024 **2025**	**1.06%** **1.17%**
2026	**1.29%**
2027	**1.42%**
2028	**1.56%**
2029	**1.72%**

Se proyectado un crecimiento conservador poro este puede ser de hasta un 15%. Para el crecimiento de capital operativo como lo muestra la Tabla 9.

Tabla 9

Capital Operativo Proyectado

2025	**20.59%**
2026	**23.68%**
2027	**27.23%**
2028	**31.31%**
2029	**36.00%**

Tabla 10

Proyección de Ingresos y Gastos del quinquenio

	2025	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
INGRESOS	**65,215,150.00**	**67,171,604.50**	**69,186,752.64**	**71,262,355.22**	**73,400,225.88**
Gastos personales	**35,090,702.40**	**34,388,888.35**	**33,701,110.58**	**33,027,088.37**	**34,776,603.10**
Gastos operativos	**18,353,340.00**	**17,986, 273.20**	**17,626,547.74**	**17,274,016.78**	**18,510,367.50**
Gastos dptos.	**10,446,600.00**	**10,237,668.00**	**10,442,421.36**	**10,233,572.93**	**10,495,450.00**
Total, de gastos	**63,890,642.40**	**62,612,829.55**	**61,770,079.00**	**60,534,678.08**	**63,782,795.28**
Resultados proyectados	**1,324,507.60**	**4,558,774.95**	**7,416,672.96**	**10,727,677.14**	**9,617,427.50**

Por otro lado, en la Tabla 10 se muestra una proyección de los niveles de ingresos y gastos para el quinquenio. Las cantidades base de esta tabla es el presupuesto operativo 2025. Para proyectar los ingresos desde el 2026 hasta el 2029 se ha estimado un crecimiento de dichos ingresos en un 3% anual sobre la base de nuevos programas y ajustes en los precios de los diferentes servicios que la universidad ofrece. Finalmente, en la Tabla 10, la meta con los gastos es lograr una disminución del 2% durante los años 2026-2028 y luego en 2029 reajustar para estar en un nivel equivalente de gastos al 2025.

1.Fuentes complementarias	Ahorro en costos/aumento ingresos
•Educación continua y diplomados: Programas para profesionales, posgrado o certificados •Cursos extracurriculares en el nivel de grado, dirigido por la FIT (Diseño gráfico, inteligencia artificial, curso de Word, Excel y Power point, Ciberseguridad, etc. Etc).	?
	?
2.Fuentes Innovadoras:	?
•Monetizacion de contenido digital educativo •Cursos en line (MOOCs, plataformas propias)	?
3.Fuentes de ingreso tradicionales:	?
•Para mantener la estabilidad financiera de la Extensión Santo Domingo, ponemos a consideración del honorable Comité Ejecutivo, analizar los ingresos provenientes de los estudiantes becados de los diferentes Ministerios del Gobierno, a los fines de que sean distribuidos según la cantidad de estudiantes de cada Campus. •Que se tome en cuenta a la Extensión Santo Domingo para la asignación un	?

porcentaje de las subvenciones por concepto de diezmos provenientes de los campos locales	

CONCLUSIÓN

Reiteramos el compromiso asumido por la Administración de la Extensión Santo Domingo tener en cuenta El plan estratégico Institucional 2025-2029 y el plan financiero 2025-2029, los cuales serán una guía para las diferentes ejecutorias administrativas.

En el contenido del mismo presentamos diferentes tablas en las que expresamos de manera cuantitativa la realidad financiera, con proyecciones para los próximos 5 años. Para que este plan sea efectivo y podamos alcanzar los objetivos, las metas, es necesario dar seguimiento a los planteamientos que hacemos, en termino financieros.

Finalmente, sin dejar en ningún momento la integración de la fe en las diferentes áreas de trabajo, confiamos en nuestro Dios de que nos seguirá guiando en el desarrollo de este plan financiero 2025-2029.