UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA
UNAD
Fundada el 20 de diciembre de 1976 · RNC 403000429

Vicerrectoría Financiera

Plan Financiero Estratégico

Plan de Desarrollo Financiero

2023-2029

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....10
Diagnóstico financiero....10
Asuntos para considerar para que el plan logre los objetivos financieros....10
Matrícula e ingresos académicos....10
Ingresos de las unidades de negocios....12
Subvenciones de la Iglesia....13
Control del gasto, utilidad neta y abonos a la deuda....13
Proyección financiera 2023-2029....14
Liquidez y capital operativo proyectados....16
Acciones Gerenciales para Garantizar el Logro del Plan....17
Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión Evaluadora....18
Área 4: Finanzas, estructura financiera e industrias....18
Área 10: Planta física e instalaciones....20

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 la siguiente resolución de la Junta de Gobierno de la Universidad Adventista Dominicana (UNAD), adoptada en la Junta Ordinaria del 18 de marzo de 2025:

Tabla 1

Resolución de la Junta de Gobierno que respalda el plan

Voto	Reunión	Resolución
JG 2025-032	Junta Ordinaria del 18 de marzo de 2025	Aprobar la actualización de documentos, estatutos, manuales, emblemas, entre otros, y hacer un acervo indexado de documentos institucionales.

Nota. Resolución registrada en el acta de la Junta de Gobierno del 18 de marzo de 2025.

Introducción

En cualquier organización el componente financiero juega un papel importante para que se logre un crecimiento y desarrollo sostenible. Esto también es cierto para instituciones de educación superior como la UNAD, que posee una misión y una visión distintivas.

El presente documento es un plan financiero de largo plazo que tiene como objetivos: (a) proyectar los ingresos y egresos de la universidad para los próximos siete años; (b) indicar la cantidad de estudiantes necesarios para lograr los ingresos; (c) mostrar las diversas fuentes de ingresos; (d) mostrar los pagos que pueden efectuarse para disminuir la deuda de la universidad; y (e) señalar las acciones gerenciales que deben llevarse a cabo para el control de los gastos operativos y otros asuntos pertinentes.

Para elaborar este plan se utilizaron los estados financieros de la universidad, los presupuestos operativos de los últimos cinco años, ideas del rector y de los vicerrectores, informes de ejecución presupuestaria, el plan estratégico institucional, el plan estructural y espacial y otros documentos relacionados. Este plan es importante porque sirve de guía para las decisiones que el equipo gerencial de la UNAD tome y también como instrumento de control y monitoreo de las ejecuciones administrativas y financieras. Además, permitirá estabilizar gradualmente la situación financiera y mejorar el desempeño operativo.

Este plan es solo para la Sede y toma en cuenta aspectos financieros y algunos gerenciales que son necesarios para que la probabilidad de ejecución sea realista. Sin embargo, los pronósticos económicos para 2023 y 2024 pueden restringir el logro de metas en los ingresos y los gastos operativos. Con todo, un elemento clave de este plan es confiar en que el Todopoderoso seguirá proveyendo para su institución y permitirá que se cumpla la misión de esta esencial entidad de educación universitaria.

Desarrollo

Diagnóstico financiero

La Tabla 2 inicia el desarrollo de este plan presentando el diagnóstico financiero en términos de liquidez, capital de trabajo u operativo, nivel de autosostenimiento y nivel de deuda. Estos indicadores se muestran para los últimos cinco años. En el caso de la liquidez y el capital de trabajo se ha tomado el promedio del año; en los demás, se ha calculado con los datos financieros al 31 de diciembre de cada año.

Tabla 2

Diagnóstico financiero, 2018-2022

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez promedio	27.90 %	16.11 %	27.76 %	23.37 %	24.31 %
Capital de trabajo promedio	63.36 %	100.43 %	106.92 %	153.15 %	154.08 %
Nivel de autosostenimiento	91.80 %	93.30 %	81.20 %	1.02 %	86.35 %*
Razón de deuda	160.5 %	166.4 %	184.2 %	187.8 %	194.20 %*

Nota. Los valores marcados con asterisco (*) son proyecciones.

Como se puede observar en la Tabla 2, la deuda ha estado creciendo en relación con el total de activos y el nivel de autosostenimiento solo se alcanzó durante 2021. El capital de trabajo durante 2020 y 2021 fue superior al 100 % por la reducción de costos a causa de la virtualidad y el control de los costos operativos. La meta del plan es continuar mejorando los indicadores financieros.

Asuntos para considerar para que el plan logre los objetivos financieros

Matrícula e ingresos académicos

Se requiere alcanzar 800 estudiantes de pregrado por semestre y 380 en los intersemestrales. Además, se deben vender 37,792 créditos en pregrado y lograr tener 215 estudiantes de posgrado por cuatrimestre para 2023. En función de esto se ha realizado una

proyección de estudiantes de pregrado por año, tomando como base un crecimiento del 5 % (véanse la Tabla 3 y la Figura 1).

Se espera también que la venta de créditos aumente en un 5 % y que el costo de estos se reajuste en el mismo porcentaje. Cuando entre en funcionamiento la licenciatura en Nutrición y Dietética, la venta de créditos y el precio de estos impactarán positivamente. La proyección de estudiantes de posgrado por año se realiza con base en un crecimiento del 7 %.

En lo que respecta a los ingresos atribuibles a los estudiantes de pregrado y posgrado, se proyecta captar $500,657,000.00 para el período 2023-2029. Estos ingresos se relacionan con las tesis, los proyectos, las pasantías, las graduaciones y otros servicios.

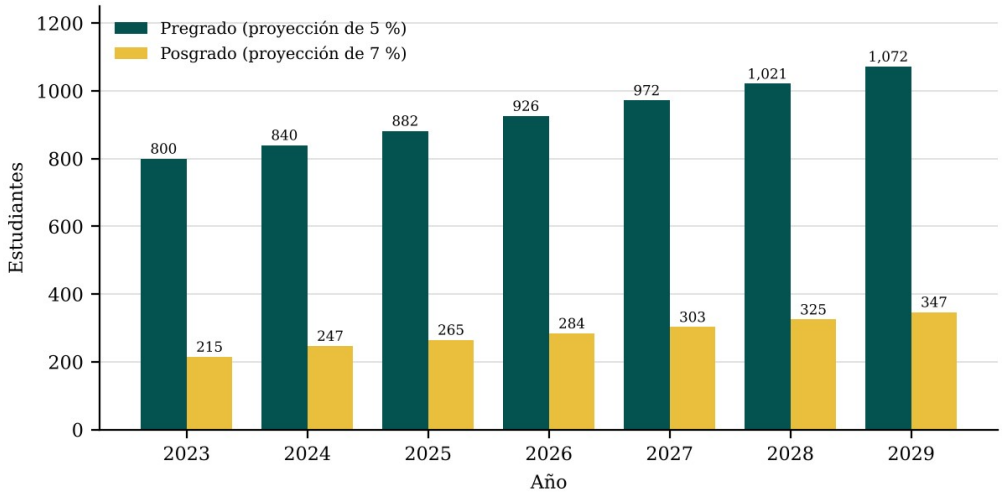
Tabla 3

Proyección de crecimiento de estudiantes de pregrado y posgrado, 2023-2029

Año	Pregrado (proyección de 5 %)	Posgrado (proyección de 7 %)	Total
2023	800	215	1,015
2024	840	247	1,087
2025	882	265	1,147
2026	926	284	1,210
2027	972	303	1,275
2028	1,021	325	1,346
2029	1,072	347	1,419

Figura 1

Proyección de crecimiento de la matrícula estudiantil de pregrado y posgrado, 2023-2029



Nota. Elaboración propia con los datos de la Tabla 3.

Ingresos de las unidades de negocios

Los porcentajes de incremento de los ingresos de todas las unidades de negocios deben ser de un 7 % anual. Con esta proyección se esperan recibir $213,400,000.00 de todas las unidades de negocios no académicas durante los próximos siete años (Tabla 4). Para ello, la administración de la UNAD necesita focalizar sus esfuerzos en hacer rentables dichas unidades.

Tabla 4

Ingresos proyectados de los negocios de la UNAD, 2023-2029

Año	Ingresos
2023	24,500,000
2024	26,300,000
2025	28,200,000
2026	30,200,000
2027	32,300,000
2028	34,700,000
2029	37,200,000

Subvenciones de la Iglesia

Los aumentos porcentuales de las subvenciones de la Iglesia son del 4 % desde 2024 hasta 2026, del 2 % para 2027 y del 3 % para 2028 y 2029. En total, para el período 2023-2029 se pronostica recibir $621,500,000.00 como subvención de la Iglesia Adventista (Tabla 5).

Tabla 5

Subvención de diezmos proyectada, 2023-2029

Año	Subvención
2023	78,500,000
2024	82,000,000
2025	86,000,000
2026	90,000,000
2027	92,000,000
2028	95,000,000
2029	98,000,000

Control del gasto, utilidad neta y abonos a la deuda

La meta de la Vicerrectoría Financiera, con la colaboración del comité administrativo de la UNAD, es que los gastos, tanto los de personal como los operativos, no crezcan más de un 1 % con relación al año anterior. Para ello se requiere implementar un plan de austeridad y de uso eficiente de los recursos humanos, financieros y de actividades de la universidad. El compromiso es optimizar la estructura de costos fijos para cumplir la misión, a la vez que se incrementan los ingresos con los recursos disponibles.

En ese contexto se proyecta una utilidad neta para el período 2023-2029 de $213,860,000.00, la cual se utilizará para la ejecución de los proyectos que financia el MESCyT y para inversión en equipos e infraestructura ($116,700,000.00), así como para abonar al capital de la deuda ($97,160,000.00). La Tabla 6 muestra los abonos esperados para la disminución de la deuda anualmente.

Tabla 6

Aportes al capital de la deuda anual, 2023-2029

Año	Aporte
2023	110,000
2024	5,800,000
2025	11,000,000
2026	14,600,000
2027	17,000,000
2028	22,650,000
2029	26,000,000

Proyección financiera 2023-2029

En la Tabla 7 se puede observar la proyección financiera para los próximos siete años, donde se consideran tres fuentes principales de ingresos: los ingresos académicos, los ingresos por unidades de negocios y las subvenciones de la Iglesia y del MESCyT. Los dos principales tipos de gastos son los de personal y los operativos. También se incluye el gasto financiero por los intereses de los préstamos. La tabla muestra, además, las inversiones en infraestructura y equipos y los abonos a la deuda que se proyecta efectuar.

Tabla 7

Plan financiero estratégico: proyección de ingresos y gastos, 2023-2029

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos académicos							
Ingresos de pregrado	51,475,000	52,300,000	52,800,000	53,000,000	53,400,000	54,000,000	54,500,000
Ingresos de posgrado	17,100,000	17,600,000	18,200,000	18,500,000	19,000,000	19,300,000	19,500,000
Total de ingresos académicos	**68,575,000**	**69,900,000**	**71,000,000**	**71,500,000**	**72,400,000**	**73,300,000**	**74,000,000**
Ingresos de negocios							
Restaurante	15,600,000	16,000,000	16,500,000	17,000,000	17,500,000	18,200,000	19,000,000
Internados	3,800,000	4,500,000	5,100,000	5,800,000	6,700,000	7,500,000	8,200,000
Lavandería	1,000,000	1,300,000	1,600,000	1,900,000	2,100,000	2,500,000	3,000,000
Finca y planta de agua	4,100,000	4,500,000	5,000,000	5,500,000	6,000,000	6,500,000	7,000,000
Total de ingresos de negocios	**24,500,000**	**26,300,000**	**28,200,000**	**30,200,000**	**32,300,000**	**34,700,000**	**37,200,000**
Subvenciones y donaciones							
Subvención Iglesia Adventista	78,500,000	82,000,000	86,000,000	90,000,000	92,000,000	95,000,000	98,000,000
Subvenciones del MESCyT	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
Aporte de la Extensión	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Donaciones y aportes	5,500,000	6,200,000	6,400,000	6,900,000	7,000,000	7,300,000	7,000,000
Total subvenciones y donaciones	**102,000,000**	**106,200,000**	**110,400,000**	**114,900,000**	**117,000,000**	**120,300,000**	**123,000,000**
Total de ingresos	**195,075,000**	**202,400,000**	**209,600,000**	**216,600,000**	**221,700,000**	**228,300,000**	**234,200,000**
Gastos operacionales							
Gastos de personal	89,200,000	91,000,000	91,500,000	92,000,000	92,400,000	92,900,000	93,500,000
Gastos operativos	65,765,000	65,600,000	66,200,000	66,900,000	67,700,000	68,350,000	69,700,000
Total de gastos	**154,965,000**	**156,600,000**	**157,700,000**	**158,900,000**	**160,100,000**	**161,250,000**	**163,200,000**
Utilidad operativa	**40,110,000**	**45,800,000**	**51,900,000**	**57,700,000**	**61,600,000**	**67,050,000**	**71,000,000**
Gastos de intereses	28,000,000	28,000,000	27,000,000	26,200,000	25,100,000	24,000,000	23,000,000
Utilidad neta	**12,110,000**	**17,800,000**	**24,900,000**	**31,500,000**	**36,500,000**	**43,050,000**	**48,000,000**
Amortización de la deuda	110,000	5,800,000	11,000,000	14,600,000	17,000,000	22,650,000	26,000,000
Inversión (MESCyT y otros)	12,000,000	12,000,000	13,900,000	16,900,000	19,500,000	20,400,000	22,000,000
Resultado final	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Nota. Cifras en pesos dominicanos (RD$). Elaborado por la Vicerrectoría Financiera.

Liquidez y capital operativo proyectados

En la Tabla 8 se muestra la proyección de la variación incremental de la liquidez para los próximos siete años. Se ha estimado un crecimiento anual sostenido de un 10 %. Durante los últimos cinco años la liquidez ha promediado un 24 %. Se proyectó un crecimiento conservador, por lo que este puede ser de hasta un 15 %.

Tabla 8

Liquidez proyectada, 2023-2029

Año	Liquidez
2023	30.04 %
2024	33.05 %
2025	36.35 %
2026	40.00 %
2027	44.00 %
2028	48.40 %
2029	53.24 %

Para el crecimiento del capital operativo, como lo muestra la Tabla 9, se ha utilizado un porcentaje de crecimiento del 50 %, porque la UNAD está compelida a un control estricto del gasto operativo y, con la mejoría de la liquidez, este indicador puede crecer a una tasa mayor. En los años anteriores a 2022 (2019-2021) hubo niveles de capital operativo promedio superiores al 100 %.

Tabla 9

Capital operativo proyectado, 2023-2029

Año	Capital operativo
2023	17.05 %
2024	35.00 %
2025	52.50 %
2026	78.75 %
2027	94.50 %
2028	104.00 %
2029	115.00 %

Acciones Gerenciales para Garantizar el Logro del Plan

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. Realizar un análisis funcional y estructural de la universidad que incluya la carga laboral del personal y las actividades que se realizan pero que tal vez no estén contribuyendo al cumplimiento de la misión.
2. Estudiar las carreras que puedan ofrecerse en modalidad virtual o semipresencial.
3. Elaborar y ejecutar un plan de mercadeo que se direccione al mercado objetivo de la UNAD y permita elevar la matrícula estudiantil.
4. Evaluar la estructura de costos de la Extensión y sus ingresos, para adecuarla a la realidad.

5. Analizar el programa de internado, para garantizar que quienes residen en los dormitorios puedan costear sus estudios con dinero fresco que permita a la institución seguir ofreciéndoles una educación cristiana de calidad.
6. Estudiar la forma de incrementar los ingresos de las unidades de negocios.
7. Declarar por varios años la austeridad institucional, de modo que los gastos se reduzcan al mínimo y se trabaje pensando en aquello que contribuya al cumplimiento de la misión y la visión de la UNAD. Todo aquello que no ayude será eliminado.

Seguimiento a las Recomendaciones de la Comisión Evaluadora

Como complemento del plan, se incluye el seguimiento a las recomendaciones formuladas por la comisión evaluadora en las áreas de finanzas e industrias y de planta física.

Área 4: Finanzas, estructura financiera e industrias

La comisión recomienda:

Recomendación 1.

A la Junta de Gobierno y a la Administración, con carácter de urgencia, desarrollar e implementar un plan estratégico financiero para reducir sustancialmente el nivel de endeudamiento institucional, ya que el nivel actual no es sustentable para la institución si desea mantener un programa académico de calidad, atender las necesidades de infraestructura y adquirir equipos y nueva tecnología para estar a la vanguardia (Autoestudio; entrevistas con administradores; análisis de informes financieros). Esta recomendación se basa en una recomendación previa mayor del criterio CFR 4.1 de la visita de 2017.

Condición: En proceso.

Observación. Durante 2021 la situación de deuda de la UNAD aumentó con respecto a 2020, ya que la institución está muy limitada para disminuir su nivel de endeudamiento bajo la estructura actual de la deuda con la Asociación Fiduciaria Adventista. La deuda total sube, aunque no se tome prestado adicionalmente, porque la cuota pagada ni siquiera cubre los intereses y la UNAD no puede pagar más de los $2,000,000.00 que se acordaron en la Junta de Gobierno en 2019

(véanse los estados financieros de 2021). Además, la situación de la pandemia de COVID-19 ha afectado negativamente varias áreas generadoras de efectivo de la institución.

Existe la posibilidad de que, durante los próximos tres años, el interés de la deuda, que es de un 17 % en su mayoría, pueda ser menor (entre un 10 % y un 13 %), lo que contribuiría a disminuir los intereses e impedir que la deuda aumente. Esto forma parte de las negociaciones en el marco del plan de desarrollo financiero que elaboran la Vicerrectoría Financiera y la Rectoría (véanse el voto de la Junta de Gobierno de 2019 y los estados financieros de la UNAD 2019-2021). Con todo, durante 2022 la deuda ha continuado subiendo porque la institución, impactada por la situación económica mundial, ha pagado solo varias cuotas de los préstamos. A pesar de los esfuerzos, le ha resultado sumamente difícil pagar, aunque sea, los intereses de la deuda.

Recomendación 2.

A la Administración y a la Vicerrectoría Financiera, evaluar científicamente las operaciones y la rentabilidad de las industrias, de manera que se pueda cesar las operaciones de aquellas que no tienen el potencial de proveer ganancias a la institución, fortalecer las que tienen oportunidades reales e inmediatas de ser exitosas y considerar otras opciones de negocio que fortalezcan las finanzas de la universidad (Autoestudio; entrevistas; informes financieros y observaciones de campo). Criterio CFR 4.5.

Condición: En proceso.

Observación. La pandemia de COVID-19 ha mermado las operaciones de las industrias de la institución, que han estado en modo de supervivencia. El kiosco operó para los estudiantes del colegio durante el cuatrimestre septiembre-diciembre de 2021; anteriormente estuvo cerrado porque no había docencia presencial. Los estudiantes universitarios siguen virtuales aún en el primer semestre de 2022.

La finca ha estado produciendo leche y arroz, pero requiere mayor inversión y se mantiene en el nivel de supervivencia. La planta de agua se encuentra en condiciones parecidas. En 2022 la administración debe ponderar qué decisión tomar con respecto a estas industrias, porque junto

con el componente financiero está el filosófico, ya que los estudiantes trabajan en dichas industrias (véase el movimiento de cuentas de estas industrias, 2020 y 2021).

Al mes de octubre de 2022, las operaciones de la finca y la planta de agua muestran pérdidas por más de dos millones de pesos entre ambas. Al cierre de 2022, la administración deberá decidir si continúa las operaciones de dichas unidades en la forma en que lo ha estado haciendo (véase el estado de resultados de la finca y la planta de agua a octubre de 2022).

Área 10: Planta física e instalaciones

La comisión recomienda:

Recomendación 1.

A la Administración, implementar el plan desarrollado para reparar y dar el mantenimiento necesario a las facilidades y los edificios de la Sede (observación directa; entrevistas con administradores y personal). Esta recomendación se basa en una recomendación previa de la visita de 2017.

Condición: Cumplida parcialmente.

Observación. Durante 2021 se llevó a cabo un programa de reparación y pintura de las instalaciones académicas y de servicios de la UNAD. Con un aporte de más de $2,400,000.00 de la Unión del Atlántico se pintaron los edificios de la institución, incluidos los internados y el auditorio. Además, con la subvención del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) se remodeló el internado de varones en más de un 65 % y el de señoritas en aproximadamente un 20 %. Esta subvención totalizó $9,000,000.00 durante 2021. También durante 2021 fueron remodeladas más de cinco viviendas donde reside el personal docente y de apoyo de la UNAD, por un monto superior a los $5,000,000.00 (véase el estado de resultados de 2021).

En 2022 se retocaron y acondicionaron varios de los edificios de oficinas y aulas universitarias, porque el MESCyT requería el retorno a la presencialidad (véase el estado de resultados de la UNAD 2022, cuenta de reparación y mantenimiento de edificios).

Recomendación 2.

A la Administración, asignar un presupuesto de gastos para el mantenimiento de la planta física por separado, durante los próximos tres años, para disminuir la brecha entre las necesidades reales de mantenimiento de las instalaciones y el dinero asignado en el presupuesto general de la institución (observación directa; análisis de documentos). Criterio CFR 10.1.

Condición: Cumplida parcialmente.

Observación. Bajo las condiciones actuales, el presupuesto de la UNAD asignó para 2021 una partida de reparación de edificios de $1,524,000.00 y para 2022 de $2,760,000.00. Hasta el momento, eso es lo que la institución está en capacidad de realizar para cumplir con la recomendación (véase el anexo de reparación de edificios, presupuesto UNAD 2021 y 2022). Sin embargo, gracias a la subvención del MESCyT y a fondos institucionales, durante 2022 la institución ha invertido en la biblioteca, el aula inteligente de posgrado, la oficina de la Facultad de Teología y varias casas del personal docente más de 10 millones de pesos (véase el informe de inversiones elaborado por el departamento de contabilidad de la UNAD).