

Presupuesto del plan de desarrollo de la UNAD del 2023 al 2034

Leonardo Andrés Urrego Cubillos
Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios

ECACEN

Maestría en Gestión Financiera

2024

Presupuesto del plan de desarrollo de la UNAD del 2023 al 2034

Leonardo Andrés Urrego Cubillos

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de

Magister en Gestión Financiera

Asesor

Fabio Fernando Moscoso Duran

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios ECACEN

Maestría en Gestión Financiera

2024

Nota Aceptación

Firma Jurados

Jurado 1

Jurado 2

Bogotá; marzo de 2024

Dedicatoria

El crecimiento permanente ha sido insignia desde mi hogar de infancia, por ello dedico este texto a mis padres que desde el cielo dejaron esa huella imborrable de la excelencia. A mi esposa y a mis hijos por ser inspiración permanente y motivadores para apuntar siempre al cielo. A Dios por su inmenso amor y perdón permanente. A la UNAD, porque ha sido el mejor instrumento de servicio para lograr una mejor Colombia, porque ha sido escuela permanente para mi formación profesional y laboral. Gracias por siempre.

Leonardo Urrego

A mi esposa y mi hija como motivadoras siempre de mi crecimiento

Leonardo Sánchez

Resumen

De acuerdo con la Ley 30 del año 1992, que regula la Educación Superior en Colombia, y es clave para obtener la denominación de Universidad. Dentro de ella se especifica que se debe asegurar la universalidad en las actividades de investigación, formación y difusión del conocimiento son accesibles a toda la población, sin importar su origen, condición social, económica en el ámbito de la cultura universal y nacional (Artículo 19).

El fortalecimiento de las universidades hace parte del grupo de las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales permiten su desarrollo como proceso natural y permanente que hace posible la evolución de las capacidades del ser humano de manera integral, y que tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional (Artículo 1). Entiendo el objetivo transformador de la educación superior y la universidad frente a la sociedad, se evidencia de igual manera los retos permanentes para la solución de problemáticas, transformación de la cultura y el desarrollo personal y general de los ciudadanos en Colombia.

La universidad, y en general las IES, desempeñan un papel significativo en los Sistemas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTi) al impulsar el progreso y el crecimiento económico en sus áreas geográficas de influencia. Sin embargo, el impacto de las acciones de las instituciones de educación superior (IES) en la economía varía según la calidad de la investigación y la innovación que llevan a cabo. Esto implica que, en la actual economía basada en el conocimiento, las IES compiten por liderar el avance científico, técnico y tecnológico. Lo hacen a través de la formación integral de profesionales altamente capacitados y la promoción de la investigación y la innovación, actividades que desempeñan un papel crucial en su competitividad. (Henaó-García, 2013). Lo anterior, es importante revisarlo dentro del contexto económico global, y en particular, en el sector educativo en Colombia.

Según los informes de la CEPAL correspondientes al año 2020, América Latina y el Caribe experimentaron la peor crisis económica en un período de ciento veinte años. Esta crisis se ha traducido en un fuerte impacto negativo en la región, exacerbando las desigualdades internas en los países y ampliando la brecha entre las naciones desarrolladas y en desarrollo. A esto se suman problemas estructurales y coyunturales, como el desempleo y la precariedad laboral, particularmente entre mujeres y jóvenes. La interrupción de las clases presenciales ha tenido efectos negativos en el desarrollo de habilidades cognitivas, ha reducido significativamente las oportunidades de aprendizaje y ha aumentado las tasas de abandono en todos los niveles educativos. Además, se ha observado un aumento en los niveles de pobreza extrema en la región (UNAD, 2023).

En el año 2021, los resultados del Producto Interno Bruto (PIB) no se logró la recuperación completa de la disminución experimentada en 2020. En el año 2022, se observa un crecimiento económico desacelerado en cada país, acompañado de una disminución en los recursos fiscales, presiones inflacionarias, un aumento en las tasas de interés y una notoria falta de infraestructura de tecnologías de la información y comunicación (TIC), particularmente en las áreas rurales. Además, la economía se encuentra inmersa en un contexto marcado por altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en asuntos monetarios y financieros, lo que impacta de manera generalizada en diversos aspectos de la sociedad. (UNAD, 2023).

Dadas las circunstancias actuales, es evidente que se requiere impulsar una recuperación de la región que sea transformadora. Esto implica una fuerte promoción de la innovación, estímulos para la inversión tanto pública como privada, la creación de empleos, una mayor conciencia y acciones para atenuar los impactos ambientales en la planificación y ejecución del

modelo de desarrollo, la adopción de fuentes de energía renovable, la expansión de la inclusión digital y el fortalecimiento de la industria manufacturera de acuerdo con las necesidades específicas de la región.

En el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible tomando como base la Agenda 2030, se destaca que “la mayor fuente de financiamiento sería siempre el crecimiento económico y esa una tarea en que la región estaba lejos de su potencial. Para lograr el crecimiento se requería estabilidad macroeconómica e institucional, así como instituciones modernas y educación de calidad”.

Ahora bien, la educación superior, tanto a nivel global como en el contexto de Colombia, enfrenta desafíos significativos que demandan un profundo análisis y transformaciones progresivas. Estos cambios abarcan diversos aspectos académicos, como la revisión de los contenidos curriculares, la duración de los programas de formación, las áreas de énfasis y especializaciones. Además, involucran la pertinencia de la oferta académica en relación con las necesidades locales, nacionales y globales, la estructura administrativa y docente de las instituciones, la financiación de universidades e instituciones educativas, y el papel del Estado en este proceso.

La calidad de la educación superior, tanto en el sector público como en el privado, también es un aspecto crucial que requiere atención. Se destaca la importancia de la participación activa del sector empresarial en estos análisis, permitiendo la incorporación de habilidades fundamentales en los programas de estudio. Estas habilidades van más allá del conocimiento teórico y práctico e incluyen la inteligencia emocional y las capacidades humanas necesarias para enfrentar las demandas del entorno laboral y personal en la sociedad actual (SUE, 2021).

Este análisis plantea una cuestión de relevancia, que es el equilibrio delicado entre la autonomía universitaria, la transparencia, la corresponsabilidad y la supervisión estatal. Este equilibrio se ha vuelto más evidente en las universidades del país en la actualidad, particularmente con la asignación de nuevos fondos derivados de un acuerdo con el Gobierno Nacional. Estos fondos están condicionados a indicadores de desempeño definidos por el Ministerio de Educación Nacional y sujetos a la presentación de planes de desarrollo por parte de las instituciones, así como a esquemas de utilización de recursos que estén alineados con los objetivos del gobierno.

Palabras clave: Presupuesto, Planeación, Plan de Desarrollo, financiación, eficiencia.

Abstract

In accordance with Law 30 of the year 1992, which regulates Higher Education in Colombia, to obtain the name of University, these must prove universality in scientific or technological research activities, academic training in professions or disciplines and production, development and transmission of universal and national knowledge and culture (Article 19).

These universities are part of the group of Higher Education Institutions (HEIs) that allow the development of higher education understood as a permanent process that enables the development of the potentialities of the human being in an integral way and aims at the full development of students and their academic or professional training (Article 1), understood in this way, the transformative objective of higher education and universities, presents permanent challenges to society for the solution of problems, transformation of culture and personal and general development of citizens in Colombia.

Universities, and higher education institutions (HEIs) in general, play an important role in the national science, technology and innovation systems (SNCTi) as they promote the development and economic growth of their geographical area of influence. However, the impact of HEI actions on the economy is different, depending on the quality of the research and innovation that they carry out. This means that in the current knowledge economy, HEIs compete to lead scientific, technical and technological development, through the comprehensive training of trained professionals, and the promotion of research and innovation as determining activities of their competitiveness (Henao-Garcia, 2013). This importance must also be reviewed considering the global economic context and the context of the educational sector in Colombia.

The ECLAC reports (2022) indicate that in 2020 the worst economic recession in one hundred and twenty years was generated in Latin America and the Caribbean, being the region most negatively affected by the pandemic, intensifying the social gap within the countries of the region and the gap between developed and developing countries, in addition to the existence of structural and conjunctural problems, such as unemployment and labor informality, especially for women and youth, the interruption of face-to-face classes to the detriment of the development of cognitive skills, intensified decline of learning opportunities and a higher dropout rate at different levels of education; likewise, the increase in the levels of extreme poverty. The results of the GDP in 2021 did not manage to overcome the fall of 2020 and in 2022 the slow growth of this indicator is observed in each country, less fiscal resources, inflationary pressures, increase in interest rates, the lack of ICT becomes evident especially in rural areas and an economy immersed in an environment characterized by high levels of volatility, uncertainty, complexity and monetary and financial ambiguity that cross-cuttingly affects the different areas of society.

Under this panorama, the need to promote a transformative recovery of the region is obvious, especially in the promotion of innovation, encourage public and private investment, job creation, greater awareness and actions to mitigate environmental damage in the approach and execution of the development model, the use of renewable energies, the strengthening of digital inclusion and the manufacturing industry according to the needs of the region. Within the debate between experts at the Forum of the Countries of Latin America and the Caribbean on Sustainable Development based on the 2030 Agenda, it is highlighted that "The largest source of financing would always be economic growth and that was a task in which the region was far from its potential. To achieve growth, macroeconomic and institutional stability was required, as well as modern institutions and quality education" (p.12).

Higher education in particular, globally and in Colombia presents great challenges and from these must be derived deep analyzes and gradual transformations that go from academic aspects such as the study of curricular contents, the times of the training periods, the emphases and the specializations; the relevance to the offer of careers or professions required by the region, the country and the world today; administrative and teaching structures; the financing of institutions and universities and the role of the state in it, the quality of the higher education offer, both public and private; and a very important element, the accompaniment of the business sector in said studies, which allows the inclusion in the training contents of the skills required by today's citizen, the employee, the independent, the entrepreneur; which go beyond theoretical and practical knowledge and approach emotional intelligence and the abilities of the human being to respond to the demands of their work and personal environment.

This analysis raises an important issue and it is the fine line that exists between university autonomy, transparency and co-responsibility and State surveillance, which today has been felt to a greater degree in the country's Universities, with the delivery of new resources. from the Agreement with the current National Government, subject to performance indicators selected by the Ministry of National Education and conditioned to the presentation of development plans by the Institutions and schemes for the use of resources that are in accordance with the goals of the government.

Keywords: Budget, Planning, Development Plan, Financing, Efficiency.

Tabla de Contenido

Introducción	17
Justificación	18
Caracterización de la Organización	19
Caracterización de la Unidad	21
Planteamiento del Problema.....	23
Identificación del Problema	23
Panorama económico nacional en la educación e impacto de la Ley 30 de 199224	
Desfinanciamiento de la educación superior en Colombia.....	28
Formulación del Problema.....	35
Objetivos	36
Objetivo General.....	36
Objetivo Específicos	36
Marco Referencial.....	37
Marco Teórico.....	39
La sostenibilidad holística.....	43
Estructura financiera de las universidades	45
Las fuentes de financiamiento alternativas	47
La sostenibilidad financiera de las instituciones de educación superior.....	48

Panorama de la financiación en la educación superior a nivel internacional, Colombia y la UNAD	48
Marco Legal	52
Marco fiscal de mediano plazo en Colombia.....	59
Diseño Metodológico.....	65
Marco metodológico general	66
Tipo de estudio.....	66
Método de investigación.....	66
Análisis de información	67
Marco metodológico – Diagnóstico externo.....	68
Análisis FODA.....	69
Las cinco fuerzas de Porter	72
Análisis financiero	78
Resultados	80
Las cinco fuerzas de Porter (Análisis externo)	80
Amenaza de los nuevos competidores (Indirectos)	80
Amenaza de los nuevos competidores (Directos).....	81
Rivalidad entre competidores existentes.....	83
Poder de negociación de los compradores (Cliente/Estudiantes)	88
Poder de negociación de los proveedores	89

Amenaza de los productos o servicios sustitutos	90
3 casos de resultado del análisis de las 5 fuerza de Porter	91
Analítica Presupuesto y Efectos de la Financiación del Plan de Desarrollo 2023-2034	94
Principales Indicadores Financieros	98
Análisis FODA.....	104
Otras fuentes de financiamiento.....	107
Conclusiones	116
Recomendaciones	118
Bibliografía	119

Lista de Figuras

Figura 1. Principales líneas de acción de la Oficina Asesora de Planeación.....	21
Figura 2. Recursos Presupuesto General de la Nación para las Instituciones de Educación Superior Públicas 2023	27
Figura 3. Gasto público en educación, total (% del PIB).....	49
Figura 4. Comparación del Nivel del PIB real por grupo de países (Base 2019 = 100).....	61
Figura 5. Cambio en los ingresos tributarios 2022 vs 2023 (% del PIB)	62
Figura 6. Concepto general FODA	69
Figura 7. Las 5 fuerzas de Porter	72
Figura 8. Comparativo por presupuesto de la IES	85
Figura 9. Índice Global del Conocimiento y sus pilares.....	87
Figura 10. Índice Global del Conocimiento para Colombia.....	87
Figura 11. Tres ejemplos de análisis de las 5 fuerzas de Porter en IES.....	91
Figura 12. Histórico Prueba Ácida para la UNAD	94
Figura 13. EBITDA calculado para la UNAD 2019-2030	102
Figura 14. Análisis FODA para la UNAD.....	104
Figura 15. Participación Presupuestal UNAD por tipo de recurso (Vigencias 2022 al 2034).....	107
Figura 16. Alternativas para la consecución de recursos en la UNAD.....	108
Figura 17. Discriminación de Recursos Propios UNAD (Vigencias 2022 Al 2034).....	114
Figura 18. Participación presupuestal UNAD por uso proyectada (Vigencias 2022 al 2034).....	115

Lista de tablas

Tabla 1. Matricula por metodología a nivel nacional	29
Tabla 2. Recursos de Base Presupuestal del Presupuesto General de la Nación para las Universidades Públicas 2023	32
Tabla 3. Programas en Colombia en modalidad virtual.....	85
Tabla 4. Poder de negociación de los clientes	88
Tabla 5. Variación porcentual de los principales indicadores de gestión de la UNAD.....	96
Tabla 6. Indicadores Financieros	99

Introducción

La promulgación de la Ley 30 en 1992, que regula la Educación Superior en Colombia y establece los requisitos para obtener la denominación de Universidad, marcó un hito en el desarrollo educativo del país. Dentro de esta ley se destaca el mandato de asegurar que las actividades de investigación, formación y difusión del conocimiento sean accesibles a toda la población, independientemente de su origen o condición social. Este enfoque en la universalidad subraya el compromiso de las instituciones educativas con la equidad y la democratización del acceso al conocimiento.

El fortalecimiento de las universidades se enmarca dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales desempeñan un papel crucial en el desarrollo integral de los individuos y contribuyen al progreso socioeconómico del país. En este contexto, la educación superior se convierte en un agente transformador de la sociedad, enfrentando retos constantes para abordar problemáticas, transformar la cultura y potenciar el desarrollo personal y colectivo de los ciudadanos colombianos.

Particularmente relevante es el papel de las universidades y las IES en los Sistemas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTi), donde impulsan el progreso y el crecimiento económico en sus respectivas áreas de influencia. Sin embargo, su impacto en la economía está directamente relacionado con la calidad de la investigación y la innovación que llevan a cabo, lo que subraya la importancia de la competitividad en un contexto globalizado y basado en el conocimiento.

En el contexto actual de América Latina y el Caribe, marcado por la crisis económica y la pandemia, las universidades enfrentan desafíos adicionales para contribuir a la recuperación y transformación de la región. La educación superior, con su capacidad de formar profesionales capacitados y fomentar la investigación, emerge como un pilar fundamental en este proceso de recuperación y transformación. La UNAD como parte de este sistema tiene retos importantes

desde su misión de llegar a todos los colombianos para lograr impactos en las regiones, es allí donde surge la necesidad de fortalecer su presupuesto para el logro de este propósito.

Justificación

La UNAD como la Universidad número 31 del Sistema Universitario Estatal Colombiano (SUE), cuyo nacimiento fue una década antes de la creación de la Ley 30 de 1992, conocida como la Ley de la Educación superior en Colombia. En esta se estipuló la financiación de las universidades en los Arts. 86 y 87, los cuales plantean un financiamiento a partir de la base del presupuesto de las universidades usando el Índice de Precios al Consumidor (IPC), lo cual permitiría mantener los presupuestos estables en dichas instituciones. Si bien en su momento, parecía una fórmula que permitiría dar tranquilidad a las IES públicas, poco a poco quedó rezagado frente a las presiones y consumos sociales generales, debido a que gran parte de dichos gastos subían por encima de la inflación y el presupuesto de las universidades crecían por encima del IPC, lo que generaba una desfinanciación con cada punto por encima del IPC.

El problema anterior sumado al bajo presupuesto que tenía la UNAD en el año 1992, cuando se promulgó la Ley 30, han generado que actualmente la UNAD reciba menos recursos por parte del gobierno nacional, cerca de 18% frente a un 55% promedio de las demás universidades que pertenecen al SUE. Esto en términos nominales representan aportes promedio por estudiante de la UNAD cercano a los \$600.000 al año, mientras que el promedio del resto de las universidades está alrededor de \$7.000.000 (Informe SUE 2021 desfinanciación de la Educación Superior).

Es allí, dentro de esta gran discrepancia que retoma vital importancia las acciones que se desarrollen desde el SUE como grupo, pero también desde la individualidad que ha tenido que desarrollar la UNAD, no solo por ser la única universidad totalmente dedicada a la modalidad virtual y a distancia, sino que es la única que tiene estructuras presupuestales donde la generación de recursos se vuelve prioritario para su autosostenibilidad.

El desarrollo estratégico de la UNAD debe prever de igual forma la generación permanente de nuevas fuentes de financiación, así como el fortalecimiento de las que se tienen actualmente y la cobertura de gastos e inversión para su sostenimiento holístico, lo cual se revisara a detalle en este trabajo.

Caracterización de la Organización

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) es un proyecto educativo que tuvo sus inicios en 1981 bajo el nombre de Unidad Universitaria del Sur de Bogotá (UNISUR). Posteriormente, a través de la Ley 396 del 5 de agosto de 1997, evolucionó para convertirse en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Desde su establecimiento, la UNAD ha asumido el desafío de garantizar el acceso a la educación para las comunidades y grupos más vulnerables. Ha trabajado en abrir las puertas del conocimiento y el desarrollo a las regiones más alejadas y a todo el territorio nacional. Lo ha logrado a través de la modalidad de educación abierta y a distancia¹, utilizando ambientes virtuales de aprendizaje y aprovechando las tecnologías de la información y las comunicaciones para promover y respaldar el aprendizaje independiente. Además, ha cultivado la cultura y el espíritu emprendedor de sus estudiantes (Arenas, 2018).

En el año 2005 mediante resolución 6215 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), fue reconocida legalmente con el carácter académico de Universidad, previo cumplimiento de las condiciones establecidas normalmente y para el año 2006 Mediante decreto 2770 de 2006, la

¹ “La educación a distancia apareció en el contexto social como una solución a los problemas de cobertura y calidad que aquejaban a un número elevado de personas, quienes deseaban beneficiarse de los avances pedagógicos, científicos y técnicos que habían alcanzado ciertas instituciones, pero que eran inaccesibles por la ubicación geográfica o bien por los elevados costos que implicaba un desplazamiento frecuente o definitivo a esas sedes”.(Ministerio de Educación Nacional, 2009, p.1)

UNAD se reconoce como establecimiento público de carácter nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, y patrimonio independiente, adscrita al MEN.

Orgánicamente La UNAD está conformada por cuatro sistemas estratégicos: sistemas de alta política universitaria, sistema misional y sistema funcional. Los cuales “permiten dinamizar el conjunto de relaciones e interacciones entre unidades, personas, procesos e información requeridos para el desarrollo y logro de la misión institucional; igualmente, identifican a la UNAD como una organización inteligente, autorregulada e innovadora con capacidad para aprender, desaprender y perfeccionarse de forma permanente”. Dentro de los ejes misionales de la UNAD están la formación integral, la investigación, el desarrollo regional, la inclusión y permanencia, la internacionalización e innovación tecnológica (Arenas, 2018).

En la actualidad, la universidad se encuentra presente en 70 centros distribuidos en ocho regiones: Caribe, Occidente, Centro-Oriente, Centro Boyacá, Bogotá-Cundinamarca, Centro Sur, Sur y Amazonia-Orinoquia, llegando a un total de 1.071 municipios en todo el país. Además, cuenta con una sede en el estado de Florida, Estados Unidos y una Sede en Madrid España. En el período académico 2023-II, la universidad atiende a una población de más de 250.000 estudiantes, consolidándose como una mega universidad. En este sentido, se destaca como la universidad pública con la mayor cobertura estudiantil, ofreciendo una amplia gama de programas educativos que abarcan desde la formación básica hasta niveles técnicos, tecnológicos, profesionales y de postgrado.

Caracterización de la Unidad

La Oficina Asesora de Planeación cumple la función de servir como un órgano de asesoramiento dentro de la estructura de la UNAD. Su objetivo principal es llevar a cabo la gestión del desarrollo prospectivo de la universidad, basándose en la planificación, la promoción de la innovación, el seguimiento y la evaluación de las actividades y el desempeño organizacional. Este propósito se materializa a través de cinco líneas de acción fundamentales (Oficina Asesora de Planeación, 2018):

Figura 1.

Principales líneas de acción de la Oficina Asesora de Planeación



Fuente: Elaboración del autor con base en Oficina Asesora de Planeación, 2018.

Es en el ámbito de la gestión presupuestaria y financiera donde la oficina juega un papel esencial al garantizar la estabilidad financiera de la universidad y de sus futuros proyectos. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una evaluación financiera de todos los programas, con el fin de asegurar su sostenibilidad y viabilidad económica a largo plazo. Esto se convierte en un requisito

fundamental que debe cumplirse para obtener o renovar el registro calificado de los programas o para acceder a la acreditación de alta calidad.

Planteamiento Del Problema

Identificación del Problema

En los años noventa, las universidades en su conjunto enfrentaban una carencia de recursos significativos, ya fueran en términos de infraestructura física, tecnológica, personal capacitado, bibliotecas o laboratorios que fueran necesarios para impulsar el progreso académico en áreas como la educación, investigación y extensión. Esta situación se traducía en un impacto limitado, particularmente en lo que respecta a la formación, y se reflejaba en un incipiente desarrollo de una cultura investigativa y en la formación de grupos de investigación.

Considerando lo expuesto, la capacitación de los profesores disponibles no mostraba mejoras sustanciales en su nivel de calificación, ya que el porcentaje de docentes con grado de doctorado o maestría se mantenía prácticamente constante en niveles bajos, y la dedicación a la investigación era limitada.

En cambio, hoy en día gracias a la eficiente administración de los recursos, la universidad pública ha incrementado la creación de nuevos programas curriculares en los diferentes niveles de la educación superior (posgrado y pregrado) logrando una mayor cobertura de estudiantes y atendiendo la creciente demanda en este sector. A pesar de las claras restricciones financieras, es digno de mencionar que se observa un progreso en el incremento de docentes con calificaciones adecuadas, los cuales representan el recurso humano más valioso de las instituciones educativas. Adicionalmente, se ha notado una consolidación en grupos y redes de investigación, proyectos de extensión, así como mejoras en la modernización, expansión y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica. Sin embargo, es importante destacar que este avance también conlleva un aumento en los gastos operativos.

Estos beneficios anteriormente mencionados, se han alcanzado por el mejoramiento en los niveles de eficiencia en la administración de los recursos a pesar de ser limitados, sin embargo, la implementación de estos modelos de gestión financiera ha llegado a su límite y no resisten ningún ajuste más en búsqueda de un crecimiento adicional, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de las universidades públicas y el logro de una mayor cobertura educativa en lo que corresponde a educación superior. Por ello es imperante replantear estos modelos, sustituirlos o buscar herramientas que complementen dicho ejercicio.

Panorama económico nacional en la educación e impacto de la Ley 30 de 1992

Entender el panorama económico de Colombia es clave para comprender el sector de la educación superior y su financiamiento, es un tema complejo y presenta desafíos significativos. Aunque el país ha logrado un aumento en la inversión en educación en los últimos años, todavía existe una brecha significativa en cuanto a la financiación de las universidades públicas en comparación con las privadas.

A esta brecha, se le suman situaciones exógenas como la pandemia de COVID-19, que ha tenido un impacto realmente negativo en el sector educativo en general, que ha afectado solamente a la financiación de las universidades, sino que ha obligado a la adopción de nuevas modalidades de enseñanza virtual y a distancia para combatir problemáticas como deserción, y calidad. Como resultado, la pandemia también ha intensificado la brecha social y la desigualdad educativa en el país.

Otro factor que influye en el panorama económico del sector de la educación superior es la competencia global en el ámbito de la investigación y la innovación. Las universidades colombianas necesitan mantenerse actualizadas y ser competitivas en la generación de conocimiento y tecnología para contribuir al desarrollo económico del país, y obviamente lograr

captar recursos internacionales de instituciones y entidades que promuevan como eje principal la financiación de nuevas ideas y proyectos de investigación.

El panorama económico de Colombia para el sector de la educación superior presenta desafíos significativos, pero también oportunidades para innovar y adaptarse a los cambios globales en la educación y la investigación. Es necesario continuar invirtiendo en el sector y fortaleciendo la investigación y la innovación para mejorar la competitividad de las universidades y contribuir al desarrollo económico del país.

El Índice de Costos de la Educación Superior (ICES) se determina de forma semestral a partir de las variaciones porcentuales promedio en el conjunto de bienes y servicios esenciales consumidos por las instituciones de educación superior, ya sean universidades, institutos tecnológicos o escuelas técnicas, tanto públicas como privadas. Este índice proporciona la capacidad de efectuar análisis comparativos sobre la evolución del valor monetario de dichos recursos (UNAD, 2023).

De acuerdo con Sáenz (2023), en el transcurso de 2022, los gastos relacionados con la educación superior experimentaron un notable incremento, marcando el aumento más significativo en comparación con años previos. De acuerdo con el DANE, la variación anual concluyó en un 8,90%. Esta cifra representa un incremento de 6,46 puntos porcentuales en relación al índice anual registrado en 2021, que se ubicó en un 2,44%, marcando la cifra más baja de los últimos seis años. Es relevante recordar que, durante ese año, la población mundial estaba emergiendo de los efectos de la pandemia.

Según la evaluación efectuada por el Laboratorio de Economía de la Educación de la Universidad Javeriana, en el año 2020, la inscripción de estudiantes en las universidades privadas disminuyó en un 23%. Este declive se atribuye a las consecuencias de la crisis

económica y a la falta de clases presenciales provocadas por la pandemia del COVID-19. Por otro lado, las instituciones de educación pública no sufrieron un impacto negativo, experimentando en su lugar un aumento del 33%. Los analistas explican esta tendencia por la implementación del programa conocido como "Matrícula Cero" (Sáenz, 2023).

En este marco las proyecciones en un plazo que puede ser a mediano o largo plazo, se convierten en una apuesta de gran incertidumbre, el cual aumenta su riesgo en virtud de los procesos de cambio de gobierno que están desarrollándose en el país los cuales generan niveles adicionales de incertidumbre.

Sin embargo, es necesario traducir este contexto macroeconómico en términos más concretos en lo que respecta a sus consecuencias para el gobierno y, por ende, para el sector educativo. Esto es crucial debido a las posibles repercusiones que pueden surgir en el presupuesto de la UNAD y en su perspectiva futura (UNAD, 2023).

Si bien el sector de educación dentro del presupuesto del Gobierno, ha sido en los últimos años el que más ha recaudado recursos, no todos están destinados a la educación superior o a corregir desajustes previos del mismo sistema, el cual ha tenido como base para el presupuesto de las universidades públicas los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992, que han limitado el crecimiento del mismo a variables como el IPC, (art. 86) y crecimiento del PIB (Art. 87), sin tener en cuenta el crecimiento en cobertura, regionalización y la articulación de las responsabilidades sustantivas que desarrollan mayor complejidad en la ruta de la consolidación de la calidad y el aseguramiento de la misma.

Para las vigencias 2019 a 2022, se reunieron recursos adicionales los cuales fueron vinculados a la Ley del Plan Nacional de Desarrollo, Pacto por Colombia Pacto por la Equidad, Ley que culminará en el 2022 y no dará continuidad por ahora a esos recursos adicionales.

Para la vigencia 2023 el presupuesto inicial con destino a la Educación Superior, vinculado a las IES publicas corresponde a 5,965 billones:

Figura 2.

Recursos Presupuesto General de la Nación para las Instituciones de Educación Superior Públicas 2023

DESTINACIÓN	RECURSOS NACIÓN UNIVERSIDADES SUE	VIGENCIA 2023
RECURSOS SECCIÓN PRESUPUESTAL UNIVERSIDADES		Presupuesto 2023 (\$)
Funcionamiento	Artículo 86	4.811.510.887.523
	Artículo 87	86.856.956.345
	Devolución Descuento Votaciones	77.304.568.536
Inversión	Artículo 86	108.495.271.344
RECURSOS UNIVERSIDADES PÚBLICAS LEY 30 DE 1992 SECCIÓN UNIVERSIDADES		5.084.167.683.748
RECURSOS SECCIÓN PRESUPUESTAL MEN		Proyección 2023 (\$)
Funcionamiento	Concurrencia	421.632.459.732
	Excedentes Cooperativas Art 42 Ley 1819 de 2016	N.D.
Inversión	Estampilla Ley 1697 del 20-12-2013	100.000.000.000
	Planes de Fomento a la Calidad	219.000.000.000
RECURSOS UNIVERSIDADES PÚBLICAS LEY 30 DE 1992 A TRAVÉS DEL MEN		740.632.459.732
Funcionamiento	Pendiente Ajuste IPC Funcionamiento (diferencial 3,26%)	136.515.931.076
Inversión	Pendiente Ajuste IPC Inversión (diferencial 4,62%)	4.516.538.883
RECURSOS PENDIENTES		141.032.469.959
TOTAL RECURSOS UNIVERSIDADES PÚBLICAS 2023		5.965.832.613.439

Fuente: tomado de (Mineducación, 2023).

Dentro de la nueva proyección del presupuesto de la UNAD (derivado del Presupuesto General de la Nación) para las siguientes vigencias, no se han tenido en cuenta los recursos adicionales, por lo cual solo se revisará lo que corresponde a recursos de base presupuestal del artículo 86 de la Ley 30 de 1992, los cuales se han proyectado acorde a las estimaciones planteadas para el IPC para el Marco Fiscal de Mediano Plazo².

² De acuerdo con lo establecido en la Ley 819 de 2003, el Marco Fiscal de Mediano Plazo es un documento que presenta anualmente el Gobierno nacional al país, a las Comisiones Económicas del Senado y de la Cámara de Representantes, antes del 15 de junio de cada vigencia fiscal. En este documento se presentan las proyecciones macroeconómicas y fiscales para las próximas diez (10) vigencias fiscales siguientes (Ministerio de Hacienda, 2023).

De igual forma para la proyección del presupuesto se tuvieron en cuenta elementos estructurales, uno de ellos tiene que ver con la diversificación de las fuentes de financiamiento, y desde allí la participación de los recursos de la nación dentro del total de recursos requeridos, los cuales como ya se explicó se proyectan con lo normado por la Ley 30 de 1992 en el artículo 86, incrementando la base del 2023, con el IPC proyectado para las siguientes vigencias.

Desfinanciamiento de la educación superior en Colombia

El desfinanciamiento de la educación superior en Colombia es un fenómeno que ha afectado significativamente a las universidades públicas del país. A pesar de que en las últimas décadas se han implementado diversas políticas y programas para mejorar la calidad y la cobertura, la falta de recursos ha limitado seriamente su desarrollo.

El principal problema radica en que los recursos destinados por el Estado a las universidades públicas no han sido suficientes para cubrir sus necesidades y gastos operativos, lo que ha generado un déficit fiscal en la mayoría de estas instituciones. El financiamiento basado en el IPC, ha resultado insuficiente, ya que los costos de operación y mantenimiento de las universidades han aumentado mucho más rápidamente que la inflación.

Además, la financiación de las universidades públicas se ha visto limitada por la disminución en los recursos provenientes de las transferencias del Gobierno Nacional, la reducción en el presupuesto destinado a la educación superior, y el aumento en la matrícula estudiantil. Por otro lado, la falta de inversión en infraestructura y tecnología ha afectado la capacidad de las universidades para competir en un mundo cada vez más globalizado y tecnológico.

Ante esta situación, las universidades públicas han tenido que buscar alternativas de financiamiento para poder garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Algunas de estas alternativas incluyen la implementación de modelos de gestión financiera más eficientes, la generación de ingresos a través de la prestación de servicios y la vinculación con el sector empresarial y la comunidad en general, la búsqueda de financiamiento externo a través de proyectos de investigación y cooperación internacional, y la obtención de recursos propios a través de la venta de bienes y servicios.

A continuación se muestran algunos datos generales de la educación a través de la matriculas registradas por metodología.

Tabla 1.

Matricula por metodología a nivel nacional

METODOLOGÍA	PRESENCIAL	DISTANCIA (Tradicional)	DISTANCIA (virtual)	DUAL	PRESENCIAL - VIRTUAL	TOTAL
2012	1,652,726	260,815	16,046			1,929,587
2013	1,793,906	272,133	26,852			2,092,891
2014	1,896,653	272,989	51,010			2,220,652
2015	1,960,949	269,032	63,569			2,293,550
2016	1,989,216	278,795	126,423			2,394,434
2017	1,994,043	283,040	169,231			2,446,314
2018	1,970,681	269,516	200,170			2,440,367
2019	1,934,202	240,423	221,625			2,396,250
2020	1,879,985	224,170	251,383	65		2,355,603
2021	1,836,550	235,396	375,086	1,239		2,448,271
2022	1,823,558	193,683	446,063	592	2,332	2,466,228

Fuente: MEN - SNIES. Nota: La categoría Dual agrupa: Dual, Presencial-Dual y Virtual-Dual

La tabla proporcionada muestra los datos de matrícula por metodología a nivel nacional 2012 hasta 2022. Los datos muestran que la matrícula en las IES ha aumentado significativamente en los últimos años. En 2012, la matrícula en las IES a distancia representaba el 2,77% del total de

las matrículas. Para el año 2022, la matrícula en las IES a distancia representaba el 18,08% del total de las matrículas. Este aumento se puede atribuir a una serie de factores, como:

- El aumento de la demanda de educación a distancia, impulsado por factores como la flexibilidad, la accesibilidad y el costo.
- La inversión en tecnología por parte de las IES, que ha mejorado la calidad de la educación a distancia.
- La expansión de la oferta de programas y servicios de educación a distancia por parte de las IES.

La tabla también muestra que la matrícula en las IES a distancia ha crecido a un ritmo más rápido que la matrícula en las IES presenciales. En 2022, la matrícula en las IES a distancia aumentó un 12,8%, mientras que la matrícula en las IES presenciales aumentó un 3,2%.

Esta tendencia hacia la educación a distancia tiene implicaciones importantes para el sector de la educación superior, dada una importante recuperación después del pandemia y el avance del desarrollo de nuevas tecnologías que nos han permitido conectarnos más rápido y fácil. Por ello, Las IES deben seguir preparándose para satisfacer la creciente demanda de educación a distancia, lo que implica invertir sumas importantes en tecnología, desarrollar programas y servicios de educación a distancia de alta calidad y adaptar sus modelos de negocio a las necesidades a la dinámica estudiantil actual a distancia.

En el caso particular de la UNAD, como única universidad dedicada exclusivamente a la modalidad virtual y a distancia, es fundamental que desarrolle nuevas fuentes de financiamiento que le permitan garantizar su sostenibilidad estratégica y la expansión de sus programas educativos a nivel nacional e internacional. Para lograrlo, es necesario que la universidad implemente estrategias de innovación y emprendimiento, la generación de nuevos convenios de

cooperación y la diversificación de su oferta académica. A continuación se mostrará el Presupuesto General de la Nación para las Universidades Públicas 2023, donde se análisis se desarrollará en el capítulo de resultados.

Tabla 2.*Recursos de Base Presupuestal del Presupuesto General de la Nación para las Universidades Públicas 2023*

#	Universidad	Presupuesto Estimado 2023	Número de estudiantes 2021	Promedio por estudiante (\$)	Acreditada	Participación presupuestal	Participación en estudiantes
1	Universidad Autónoma Indígena Intercultural UAIIN CRIC	\$ 15,589,615,253	736	21,181,542	NO	0.32%	0.11%
2	Universidad Internacional del Trópico Americano	\$ 22,179,314,564	2,053	10,803,368	NO	0.45%	0.30%
3	Universidad del Pacífico	\$ 34,950,160,642	2,672	13,080,150	NO	0.72%	0.39%
4	Universidad Militar Nueva Granada	\$ 36,355,842,475	18,426	1,973,073	SI	0.74%	2.71%
5	Universidad de Cundinamarca	\$ 36,824,783,320	13,588	2,710,096	NO	0.75%	2.00%
6	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	\$ 42,149,117,107	26,868	1,568,748	SI	0.86%	3.95%
7	Universidad de Sucre	\$ 43,518,130,991	6,471	6,725,101	SI	0.89%	0.95%
8	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	\$ 45,202,516,795	6,588	6,861,341	SI	0.93%	0.97%
9	Universidad de la Guajira	\$ 52,667,693,640	14,300	3,683,055	NO	1.08%	2.10%
10	Universidad de la Amazonía	\$ 55,820,679,728	9,136	6,109,969	NO	1.14%	1.34%
11	Universidad de los Llanos	\$ 58,410,299,609	6,510	8,972,396	SI	1.20%	0.96%
12	Universidad Popular del Cesar	\$ 60,477,495,617	16,696	3,622,275	NO	1.24%	2.45%
13	Universidad Francisco de Paula Santander	\$ 71,985,982,170	24,615	2,924,476	SI	1.47%	3.62%
14	Universidad de Pamplona	\$ 76,665,526,835	24,029	3,190,542	SI	1.57%	3.53%
15	Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba	\$ 83,824,298,812	14,035	5,972,519	NO	1.72%	2.06%
16	Universidad del Tolima	\$ 86,792,756,386	23,731	3,657,358	SI	1.78%	3.49%
17	Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD	\$ 88,767,026,056	115,475	768,712	SI	1.82%	16.96%
18	Universidad del Magdalena	\$ 97,070,221,908	24,034	4,038,871	SI	1.99%	3.53%

19	Universidad Sur colombiana	\$ 97,982,088,523	14,307	6,848,542	SI	2.01%	2.10%
20	Universidad del Quindío	\$ 99,480,247,431	16,971	5,861,779	SI	2.04%	2.49%
21	Universidad de Nariño	\$ 110,987,025,931	16,045	6,917,234	SI	2.27%	2.36%
22	Universidad Pedagógica Nacional	\$ 116,272,312,958	9,629	12,075,222	SI	2.38%	1.41%
23	Universidad de Cartagena	\$ 138,402,640,560	12,094	11,443,909	SI	2.83%	1.78%
24	Universidad de Caldas	\$ 141,067,036,763	13,329	10,583,467	SI	2.89%	1.96%
25	Universidad de Córdoba	\$ 144,490,016,345	16,949	8,524,988	SI	2.96%	2.49%
26	Universidad del Cauca	\$ 177,763,753,766	17,242	10,309,927	SI	3.64%	2.53%
27	Universidad Tecnológica de Pereira	\$ 188,716,379,865	17,874	10,558,150	SI	3.87%	2.63%
28	Universidad Atlántico	\$ 197,782,598,017	20,000	9,889,130	SI	4.05%	2.94%
29	Universidad Industrial de Santander	\$ 205,094,562,567	21,859	9,382,614	SI	4.20%	3.21%
30	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	\$ 214,973,443,487	31,535	6,816,979	SI	4.40%	4.63%
31	Universidad del Valle	\$ 379,336,157,754	33,442	11,343,106	SI	7.77%	4.91%
32	Universidad de Antioquia	\$ 506,355,287,321	32,630	15,518,090	SI	10.37%	4.79%
33	Universidad Nacional de Colombia	\$ 1,154,143,707,362	56,937	20,270,539	SI	23.64%	8.36%
Total		\$ 4,882,098,720,558	680,806	8.005.675			

Fuente: Decreto 2590 de 2022, proyección Mineducación.

En resumen, la educación superior pública en Colombia enfrenta desafíos y oportunidades en su perspectiva futura, pero se espera que siga fortaleciéndose en la generación de conocimiento, la innovación y la equidad, a pesar de los desafíos financieros y la competencia del sector privado (Colombia U. N., 2019).

En correspondencia con el marco normativo establecido y aplicado a la UNAD, con un análisis del entorno y las propuestas para la diversificación y consolidación de fuentes alternas de financiamiento se proyectó el Presupuesto para el Plan de Desarrollo 2023-2034 de tal forma que permita el logro de las metas propuestas y el apalancamiento de las mismas en procura de la generación adicional de recursos.

Formulación del Problema

¿La estructuración de fuentes alternas de financiamiento y la consolidación de las ya existentes permitirán la sostenibilidad holística de la UNAD y el desarrollo de las acciones estratégicas de su Plan de Desarrollo 2023 - 2034?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la situación financiera actual de la UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia), considerando el contexto de la Ley de la Educación Superior en Colombia, los desafíos inherentes a su condición de única universidad dedicada a la modalidad virtual y a distancia, y su Plan de Desarrollo al 2034.

Objetivo Específicos

Desarrollar el marco conceptual en referencia con la financiación de la educación superior en Colombia y la particularidad de la UNAD frente a su estructura presupuestal.

Evaluar el impacto de la Ley de la Educación Superior en Colombia en la financiación de la UNAD y su situación financiera actual.

Realizar un diagnóstico financiero comparativo (presupuesto, flujo de caja e indicadores financieros) de la UNAD frente a su estructura presupuestal.

Analizar las fuentes de financiación actuales de la UNAD, evaluar su eficacia en términos de sostenibilidad financiera y analizar las posibles oportunidades de mejora, como la diversificación de ingresos, la eficiencia en la utilización de recursos y la optimización de fondos existentes. (en el marco de la ley superior de educación)

Proponer nuevas fuentes de financiación para la UNAD y fortalecer las fuentes de financiación existentes.

Desarrollo un nuevo BSC con las nuevas fuentes de financiamiento planteadas

Marco Referencial

La presente investigación se enmarca en un contexto crucial en el ámbito de la educación superior y las finanzas, centrando su atención en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) de Colombia. En un mundo caracterizado por la rápida evolución tecnológica, cambios normativos y desafíos económicos, la sostenibilidad financiera de las instituciones educativas se ha vuelto esencial para asegurar su continuidad y calidad en la prestación de servicios educativos. La UNAD, como pionera en la modalidad virtual y a distancia, enfrenta un escenario particular que demanda un enfoque estratégico sólido y adaptativo en términos de financiación.

Este marco teórico tiene como propósito sentar las bases conceptuales y analíticas que guiarán el análisis de la situación financiera de la UNAD y la formulación de estrategias para su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, se explorarán conceptos clave relacionados con la financiación de la educación superior, tanto a nivel global como en el contexto específico de Colombia. Se abordará la influencia de la Ley de Educación Superior en las políticas de financiamiento de las universidades y las implicaciones que esto tiene para la UNAD.

Además, se examinarán las particularidades y desafíos propios de una universidad dedicada a la modalidad virtual y a distancia, analizando cómo estas características impactan su estructura financiera y su capacidad para generar recursos. La relación entre la financiación y la calidad educativa también será explorada, destacando cómo una sostenibilidad financiera efectiva puede impactar directamente en la excelencia académica y en la consecución de los objetivos institucionales.

En última instancia, este marco teórico pretende construir un sólido andamiaje conceptual que permita comprender y abordar de manera integral la problemática de la sostenibilidad financiera de la UNAD. Al explorar las teorías, enfoques y modelos relevantes,

se sentarán las bases para el diseño de estrategias efectivas y viables que aseguren la estabilidad financiera y el crecimiento de esta institución educativa única en su tipo.

Marco Teórico

Dentro del razonamiento deductivo que se usa dentro de este trabajo, es importante revisar los grandes pilares e instituciones que dan fundamento para el desarrollo del mismo. Por ello, de la mano de los indicadores y planteamientos de instituciones referentes como la OCDE, es posible ratificar que el desarrollo de los países está directamente ligado con la inversión en educación, esto se basa en un mundo en el que el conocimiento y la información son altamente valorados, la percepción de éxito está aún más ligada a la educación superior de calidad³, la investigación y la innovación (Education at a Glance, 2012).

Desde los años ochenta, en el marco de las reformas propuestas en el sector público por el Nuevo Gerenciamiento (Hood, 1991), se incorporaron nuevos instrumentos de asignación del financiamiento público a las instituciones de educación superior (IES) que buscaron, por un lado, elevar la eficiencia interna y la equidad interinstitucional en la distribución del presupuesto público partiendo de criterios objetivos y, por el otro, la promoción de reformas en la educación superior en el contexto de IES con alta autonomía institucional. En términos generales, la idea era reemplazar los mecanismos inerciales y de negociación política en la asignación presupuestaria por instrumentos que incorporaran en mayor medida pautas de racionalidad económica y transparencia en la asignación.

Tradicionalmente, la financiación de la educación superior se destina a las instituciones (oferta) o directamente a los estudiantes (demanda) mediante becas y créditos. La asignación de fondos puede ser específica (partida de gasto) o global, otorgando mayor libertad a las instituciones. En la OCDE y Latinoamérica predomina la partida global, dando

³ Se entiende como educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país (UNESCO-Mineducación, 2018).

más flexibilidad a las universidades para gestionar los recursos públicos. (Claeys-Kulik y Estermann, 2015; Brunner y Miranda, 2016).

Tras determinar un monto global para las instituciones de educación superior (IES), los gobiernos implementan instrumentos como fórmulas y contratos para la asignación secundaria de recursos públicos. Entre estos, las fórmulas son las más utilizadas en países industrializados (Burke y Serban, 1998; Claeys-Kulik & Estermann, 2015; Dougherty et al., 2014; Salmi y Hauptman, 2006). Este mecanismo ofrece igualdad de condiciones a las IES, transparencia en la distribución de fondos y permite a los gobiernos inducir a las universidades a perseguir objetivos socialmente deseables, respetando su autonomía (García de Fanelli, 2005).

Algunos ejemplos de aplicación de fórmulas en América Latina son los casos de Argentina, Brasil y Chile.

El modelo argentino de financiación universitaria se compone de tres elementos. El primero ajusta el número de alumnos de cada universidad nacional mediante una fórmula que pondera:

- Número de estudiantes: Base de la distribución.
- Complejidad disciplinaria: Carreras experimentales reciben mayor ponderación.
- Economía de escala: Universidades más grandes reciben mayor ponderación.
- Rendimiento académico: Promedio de materias aprobadas por alumno incide en la ponderación.

Esta fórmula busca distribuir los recursos de forma equitativa, considerando las necesidades de cada institución y su eficiencia.

El modelo de financiamiento universitario analizado consta de tres componentes principales. El primer componente, que representa el 45% del total, se enfoca en la

ponderación general del modelo. El segundo componente, con una ponderación del 50%, establece los costos normativos, que se determinan calculando la cantidad de personal docente, investigador, autoridades y personal de apoyo requerido por cada institución, además de incluir un porcentaje adicional para gastos operativos e infraestructura. Esto permite obtener un presupuesto estándar por universidad. El tercer componente, con una ponderación del 5%, se centra en la actividad de investigación y utiliza un algoritmo para distribuir los recursos en función del número de investigadores, considerando su categoría y horas de dedicación.

Es importante destacar que este modelo impacta solo una pequeña porción del presupuesto total universitario, representando entre el 0,5% y el 3,4% entre 1997 y 2018. A pesar de su baja representatividad en la distribución del presupuesto total, esta herramienta es utilizada por diversos actores universitarios para discusiones y decisiones sobre el presupuesto universitario. Algunas universidades también la emplean para asignar internamente los recursos entre sus diferentes unidades académicas. (Doberti, 2018).

En Brasil, el modelo de financiamiento universitario se basa en una fórmula que establece criterios para asignar recursos destinados a cubrir tanto los gastos operativos como los de capital. Esta fórmula se elabora considerando la producción académica y la productividad de las universidades, utilizando variables e indicadores definidos por la Secretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación, en colaboración con la Asociación Nacional de Dirigentes de las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES).

Las variables que conforman este modelo incluyen el número de estudiantes, docentes, infraestructura física y logística, así como la calificación del cuerpo docente, la producción científica, la oferta de cursos, el costo de los mismos, la tasa de graduación

exitosa, entre otros aspectos. Cada una de estas variables tiene un peso específico en función del enfoque de evaluación.

La metodología de distribución de recursos se ha diseñado con el objetivo de incorporar indicadores que sean fácilmente verificables y que fomenten la mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos por las universidades (Teixeira Reis et al., 2017).

En Chile, el gobierno asigna un 5% del total de los fondos otorgados a las universidades del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) de acuerdo con indicadores de desempeño. Estos indicadores incluyen el número de estudiantes por cada carrera de pregrado (1%), la relación entre el número de estudiantes y el número de profesores de jornada completa equivalente (JCE) (15%), el porcentaje de profesores de jornada completa equivalente con postgrado en relación al total de profesores JCE (24%), el número de proyectos de investigación y desarrollo (a través de concursos oficiales) en relación al total de profesores JCE (25%), y el número de publicaciones indexadas en relación al total de profesores JCE (35%) (Contraloría General de la República de Chile, 2014).

Además, como parte del "nuevo trato" entre el Estado y las universidades durante el segundo gobierno de Bachelet (2014-2018), se establece el instrumento del "convenio marco". Este mecanismo permite que el Ministerio de Educación (MINEDUC) proporcione financiamiento a las universidades estatales utilizando una fórmula que combina elementos históricos y de desempeño (Contraloría General de la República de Chile, 2016). Entendiendo el razonamiento detrás de la investigación, y de algunos ejemplos puntuales que se pueden encontrar en la región respecto al ámbito de la financiación de instituciones educativas, es crucial revisar el concepto de la sostenibilidad holística.

La sostenibilidad holística

Hoy por hoy, se percibe un conflicto entre las distintas maneras de entender el concepto de sostenibilidad y de cómo actuar sobre él, sin embargo, hay una definición clásica y universal a través del Informe Brundland de la ONU (1987): donde define que el:

“Desarrollo sostenible es el que atiende las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender a sus necesidades y aspiraciones. Este concepto es correcto, pero tiene dos limitaciones: es antropocéntrico (sólo considera al ser humano) y no dice nada sobre la comunidad social de las personas (Boff, 2012).

Entonces, educar para y desde el desarrollo sostenible de cualquier entidad requiere enfoques holísticos multidisciplinares e interdisciplinares que permitan afrontar los problemas sistémicos que caracterizan el mundo actual (Korten, 1995). Desde esta perspectiva, no se habla solo en términos de economía, sociedad, educación y política, sino de las interrelaciones que establecen entre sí. Esta visión amplia permite comprender los sistemas y entornos complejos e interdependientes para poder resolver los problemas interconectados, y más cuando se habla de finanzas y sus alternativas (Aramburuzabala, Cerrillo y Tello, 2015). Para ello, es necesario entender los siguientes puntos explicado por Brown (2011):

- Explorar los problemas.
- Buscar información.
- Identificar claramente el problema y sus causas.
- Identificar las principales fuerzas que influyen en el problema.
- Identificar las tendencias, conexiones, patrones, secuencias y relaciones entre los fenómenos.
- Buscar soluciones.
- Evaluar soluciones usando criterios basados en valores.
- Implementar una solución.

- Actuar.

Ahora, desde un sentido más amplio el enfoque holístico considera no solo los aspectos financieros, sino también los aspectos ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) al evaluar la salud financiera y la sostenibilidad de una entidad. Esto implica considerar cómo las decisiones financieras impactan en todos estos ámbitos. Es decir, que también tiene la capacidad de para mantener su viabilidad financiera y operativa a lo largo del tiempo, considerando las necesidades futuras y las posibles amenazas económicas, ambientales y sociales (Pwc, 2020).

La sostenibilidad holística financiera es un enfoque que busca integrar la sostenibilidad en todas las dimensiones de las operaciones financieras de una entidad, ya sea una empresa, una organización sin fines de lucro o una institución financiera. Este enfoque considera no solo los aspectos financieros tradicionales, como la rentabilidad y la gestión de activos, sino también los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés) al tomar decisiones financieras y gestionar los recursos financieros.

Aquí hay algunos elementos clave que caracterizan la sostenibilidad holística financiera:

- **Integración de ESG:** La sostenibilidad holística financiera implica considerar y evaluar cómo las decisiones financieras y las inversiones impactan en el medio ambiente (ambiental), en la sociedad (social) y en la estructura de gobierno de la entidad (gobierno corporativo).
- **Equilibrio entre resultados financieros y sostenibilidad:** Se busca lograr un equilibrio entre la obtención de resultados financieros sólidos y sostenibles a largo plazo, sin sacrificar los intereses a corto plazo ni ignorar los riesgos y oportunidades ESG.

- **Transparencia y divulgación:** Implica la divulgación transparente de la información financiera y no financiera relevante, incluyendo datos ESG, para que las partes interesadas puedan evaluar el desempeño sostenible de la entidad.
- **Evaluación de riesgos y oportunidades ESG:** La sostenibilidad holística financiera implica identificar y gestionar los riesgos financieros relacionados con factores ESG, como regulaciones ambientales cambiantes o riesgos sociales emergentes, al tiempo que se buscan oportunidades financieras en estas áreas.
- **Enfoque a largo plazo:** Se orienta hacia la toma de decisiones que consideren las implicaciones a largo plazo y los efectos de las decisiones financieras en la sostenibilidad de la entidad y en la sociedad en general.
- **Creación de valor compartido:** Se busca no solo crear valor para los accionistas, sino también para otras partes interesadas, como empleados, clientes, comunidades locales y el medio ambiente.

Estructura financiera de las universidades

De acuerdo con la interpretación de Rodríguez (2012) en Moraga y Rossi (2012), se indica que la estructura financiera se refiere a la relación entre las fuentes de financiamiento sostenibles, que pueden ser tanto externas (pasivos) como internas (capital). Por otro lado, Gitmann (2007) extiende la perspectiva al mencionar que la investigación académica sugiere que existe un rango de estructura de capital óptima, pero aún no existe un enfoque específico para que los gestores financieros determinen la estructura de capital ideal para una empresa. Sin embargo, la teoría financiera proporciona una comprensión de cómo la combinación de fuentes de financiamiento elegida influye en el valor de las organizaciones.

De la misma manera Gutiérrez (1999) presenta una perspectiva similar, en su trabajo, sugiere que los estudios previos han intentado, con diferentes grados de éxito, definir la noción de Estructura Financiera Óptima (EFO) como la combinación ideal de recursos propios y financiamiento externo (deuda). También sostiene que en la realidad no existe una EFO perfecta y, en su lugar, sugiere que, a través de las decisiones financieras, se puede acercar a este óptimo, reconociendo que cada estructura financiera está inevitablemente vinculada a la estructura económica subyacente.

Por su parte, Rodríguez et al (2011), establece el resultado operacional como un proxy de la eficacia económica de una Universidad, para finalmente establecer una débil relación entre la eficacia económica y la calidad institucional de las universidades, considerando solo los años de acreditación por el órgano regulador y relacionándola con el resultado operacional de la misma. Ante la necesidad de establecer la salud financiera contable de una institución, varios autores han utilizado los ratios financieros como una herramienta financiera para analizar la estructura de las masas patrimoniales (Bermúdez, 2011; Fontalvo et al, 2012).

Todo lo anterior toma importancia a partir de la afirmación inicial que los recursos financieros no son suficientes o tienen una asignación, distribución y utilización limitadas y que es indispensable entender dicha estructura. Esto con el fin de promover el derecho de manera generalizada a una educación a distancia inclusiva y de calidad para todos. No obstante, como no existe un acuerdo general y preciso sobre qué recursos y fuentes de financiamiento requiere una educación de calidad en las IES, es necesario emplear otras medidas que ayuden a tener una noción de qué tan cerca se está de esas medidas de referencia. Por ejemplo, se puede observar qué tan cerca se encuentra las IES de otros países similares o referentes institucionales (INEED, 2019).

También es posible compararse con recomendaciones de organismos internacionales o de la academia (se realizará en el desarrollo del trabajo). Por otro lado, analizar cómo se distribuyen los recursos (públicos y privados) da cuenta de los compromisos que el Estado tiene con los objetivos de política y de las opciones que la sociedad realiza en un contexto que siempre tiene recursos limitados (ENIA, 2008). Todas estas comparaciones y análisis no permiten afirmar si los recursos son suficientes o no, sino saber qué tan lejos o cerca el país se encuentra de ciertos referentes o prioridades (INEED, 2019).

Las fuentes de financiamiento alternativas

Otra de las premisas importantes a desarrollar en este trabajo, son las fuentes de financiamiento alternativas al ejercicio principal de las instituciones educativas. Después la crisis por la pandemia COVID-19, se puede intuir que hay una necesidad poderosa de las instituciones de educación superior, no solo públicas, sino también privadas, de encontrar fuentes de financiación alternativas para hacer frente a dos problemas principales: el descenso de matrículas y el recorte de presupuestos, siendo esta una necesidad financiera global y con dificultades económicas generalizadas todavía es más acuciante (Cardosa, 2021).

Estas tienen como característica principal que no provienen de los ingresos tradicionales de las instituciones de educación superior, como las matrículas y los aportes del Estado. Estas fuentes vienen de las siguientes fuentes:

- Donaciones de empresas y fundaciones.
- Convenios de cooperación con otras instituciones.
- Actividades de autofinanciamiento, como la venta de servicios y productos.

La sostenibilidad financiera de las instituciones de educación superior

La sostenibilidad financiera es un concepto que se refiere a la capacidad de una institución para generar los recursos necesarios para cubrir sus gastos de manera sostenible. En el contexto de las instituciones de educación superior, la sostenibilidad financiera es un desafío creciente, debido al aumento de los costos de educación, la disminución de la matrícula y la creciente competencia de otras instituciones.

En resumen, la sostenibilidad holística financiera implica considerar un amplio espectro de factores que van más allá de los resultados financieros inmediatos. Este enfoque reconoce que las prácticas financieras sostenibles pueden contribuir a la creación de valor a largo plazo, mitigar riesgos y fortalecer la posición competitiva de una entidad en un mundo en constante cambio, al tiempo que se abordan cuestiones clave relacionadas con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza.

Panorama de la financiación en la educación superior a nivel internacional, Colombia y la UNAD

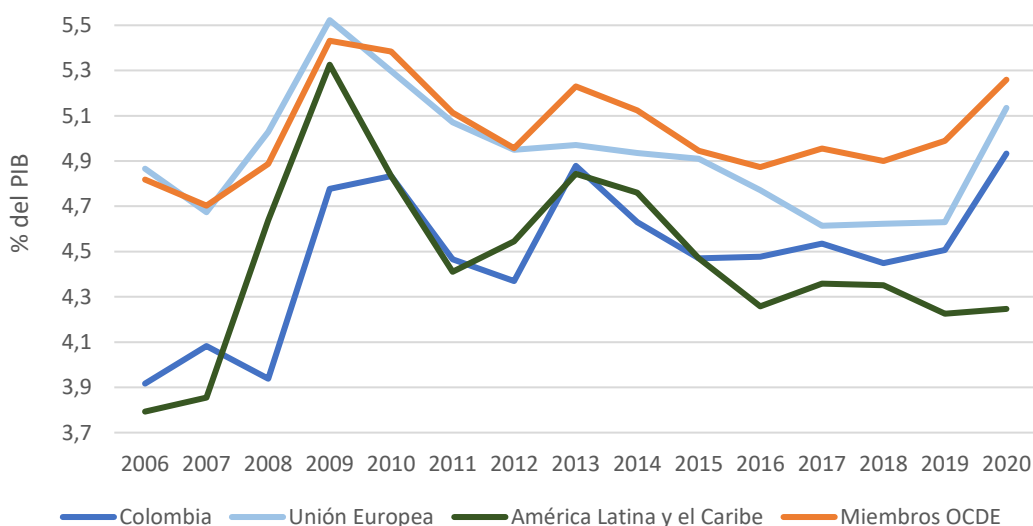
Para que los países puedan lograr las metas 2030 de desarrollo sostenible en términos educativos, la UNESCO establece recomendaciones para los indicadores de gasto público dirigido a educación, como por ejemplo, el porcentaje del PIB y de gasto público dirigido a educación como porcentaje del gasto público total. Para los países Latinoamericanos, los valores referenciales que se establecen son entre el 4 y 6% del PIB, y entre el 15 y 20% del gasto público total, y se sugiere que en los países no desarrollados se alcance o supere la cota superior. Para incorporar estas recomendaciones y llevarlas a la práctica, cada país debería tener en cuenta sus particularidades y circunstancias (INEED, 2019).

Estos recursos públicos que los gobiernos deciden invertir en educación superior se relacionan con la evolución de la economía, la cantidad de población en la edad escolar correspondiente, la dinámica de la matrícula de educación superior y el grado de

privatización de esta matrícula. A continuación, se analizan algunas de estas dimensiones (García de Fanelli, 2019).

Figura 3.

Gasto público en educación, total (% del PIB)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, 2023.

Por otro lado, según el Informe “Educación Superior en Iberoamérica, del Centro Interuniversitario de Desarrollo” (CINDA, 2011), “Los países iberoamericanos destinan en promedio un 4,1% de su PIB acumulado a sus instituciones de educación de todos los niveles, desde el nivel preescolar hasta el superior”. En este mismo informe se manifiesta que existen tres tipos de países: los que se encuentran en el promedio, incluyendo a Colombia; los que están por encima del 5 por ciento, como México y Bolivia, y los que están por debajo del 3 por ciento: Ecuador, Perú y Uruguay.

Este indicador comparado con el resultado de países más desarrollados, con PIB más robustos y por ende con más recursos; muestra que la participación del gasto público en educación de la región iberoamericana es inferior. En países como Canadá, Estados Unidos y Gran Bretaña, este aporte supera con creces el 5%.

Ahora bien, en cuanto al régimen de financiación de la Educación Superior Pública, la Ley 30 de 1992 a su vez, determinó en el artículo 84 que “El gasto público en la educación hace parte del gasto público social de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 350 y 366 de la Constitución Política de Colombia” y tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación. Para lograr los fines sociales y educativos de forma equilibrada, se requiere contar con la adecuada financiación por parte del Estado, de manera que se garanticen los medios para brindar una educación de calidad y relevancia social.

Bajo las consideraciones establecidas por la Ley de Educación en sus artículos 31,32 y 33, el fomento, la inspección y vigilancia de la enseñanza que corresponde al presidente de la República y cuyas funciones señaladas podrán ser delegadas en el Ministerio de Educación Nacional, deben estar orientadas a: [...Facilitar a las personas aptas el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, al arte y a los demás bienes de la cultura, así como los mecanismos financieros que lo hagan viable...].

Estos mecanismos son los que se plantearan dentro del contexto de la financiación, uno a nivel general con el entendimiento de las necesidades globales del SUE como sistema y otra la particularidad de la UNAD frente al tema de su sostenibilidad, dado como ya se ha explicado su particularidad en los aportes del gobierno nacional a su presupuesto.

Se desarrollará un dialogo y se recolectará información del SUE que permita mirar la evolución de las finanzas versus el crecimiento en indicadores como cobertura, investigación, perfiles docentes, inversiones en infraestructura, inversiones, desarrollo de nuevos programas, internacionalización, como los indicadores de mayor relevancia dentro de la gestión de la educación superior haciendo un comparativo de lo general y lo particular de la UNAD para poder hacer una contrastación de la información y comparar presupuesto frente a resultados.

La Ley 30 de 1992 establece el marco normativo para la educación superior en Colombia, incluyendo las disposiciones sobre la financiación de las universidades.

Fuentes de financiación de las universidades: Las fuentes de financiación de las universidades incluyen recursos del Estado, matrículas, donaciones, contratos y convenios con empresas, entre otros.

Generación de nuevas fuentes de financiación: Existen diversas estrategias para la generación de nuevas fuentes de financiación, como la búsqueda de patrocinios y donaciones, el desarrollo de alianzas con empresas, la oferta de servicios a terceros y la creación de fundaciones. Es necesario evaluar cuáles de estas estrategias pueden ser aplicables en el caso de la UNAD.

Sostenibilidad financiera y calidad de la formación: Existe una estrecha relación entre la sostenibilidad financiera de una universidad y la calidad de la formación que ofrece. Una universidad con dificultades financieras puede tener problemas para mantener su infraestructura y equipos actualizados, lo que afecta la calidad de la formación que ofrece.

Evaluación de estrategias y su impacto en la calidad de la formación: Es importante evaluar la eficacia de las estrategias propuestas para la sostenibilidad financiera de la UNAD, así como su impacto en la calidad de la formación ofrecida. Una estrategia que no se traduzca en una mejora de la calidad de la formación no será sostenible a largo plazo.

Marco Legal

El presente estudio se enmarca en un contexto en el que el ámbito legal juega un papel fundamental en la configuración y dirección de la educación superior, especialmente en relación con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) de Colombia. En un entorno marcado por la evolución normativa y las dinámicas cambiantes del sistema educativo, comprender y analizar el marco legal es esencial para abordar de manera efectiva la sostenibilidad financiera de la UNAD.

Esta sección del trabajo tiene como objetivo establecer las bases jurídicas y normativas que guiarán la exploración de la situación financiera de la UNAD y la formulación de estrategias para su sostenibilidad a largo plazo. Se investigarán en detalle las leyes, regulaciones y políticas pertinentes que afectan directa o indirectamente la financiación de la educación superior en Colombia.

El análisis comprenderá la Ley de Educación Superior y su impacto en las políticas de financiamiento universitario, con un enfoque específico en cómo estas regulaciones afectan a la UNAD. Además, se abordarán otros aspectos legales relevantes, como las posibles formas de intervención pública en la financiación de instituciones educativas y estudiantes, así como las obligaciones y derechos que afectan a la universidad en términos financieros.

La comprensión profunda del marco legal es esencial para contextualizar y enfocar adecuadamente el abordaje de la sostenibilidad financiera de la UNAD. Al explorar las regulaciones y políticas vigentes, se sentarán las bases para la identificación de oportunidades y desafíos legales que influyen en la capacidad de la universidad para asegurar su estabilidad financiera y su contribución continua al panorama educativo del país.

Ministerio de Educación Nacional, ley 30 del 28 de diciembre de 1992 – Artículo 86:

La Ley 30 del 28 de diciembre de 1992 es una ley de educación superior en Colombia que establece los lineamientos y regulaciones para el funcionamiento de las instituciones de educación superior en el país. El Artículo 86 de esta ley se refiere a la creación y funcionamiento de las universidades a distancia.

El Artículo 86 de la Ley 30 establece que se podrán crear y reconocer universidades a distancia, las cuales deberán cumplir con los requisitos de calidad definidos por la ley y el Ministerio de Educación Nacional. Estas universidades a distancia deberán demostrar la idoneidad de sus métodos y recursos para garantizar una educación de calidad y adecuada a los avances tecnológicos. Además, deberán contar con sistemas de evaluación y seguimiento que aseguren la excelencia académica y la validez de los títulos otorgados.

En resumen, el Artículo 86 de la Ley 30 de 1992 establece las bases para la creación y operación de universidades a distancia en Colombia, enfatizando la importancia de la calidad educativa y la adaptación a los avances tecnológicos en la educación superior.

Ministerio de Educación Nacional, ley 30 del 28 de diciembre de 1992 – Artículo 87

El Artículo 87 de la Ley 30 del 28 de diciembre de 1992 en Colombia se refiere a la acreditación institucional y de programas académicos en las instituciones de educación superior.

En este artículo se establece que las instituciones de educación superior en Colombia deben someterse a procesos de acreditación de calidad tanto a nivel institucional como para sus programas académicos. La acreditación es un proceso de evaluación externa que busca verificar y garantizar la calidad de la educación que ofrece una institución o un programa específico.

El artículo enfatiza que la acreditación debe ser realizada por entidades debidamente acreditadas y reconocidas por el Estado, y que los resultados de los procesos de acreditación deben ser públicos y accesibles para la comunidad educativa y la sociedad en general.

En resumen, el Artículo 87 de la Ley 30 de 1992 establece la importancia de la acreditación de calidad tanto para las instituciones de educación superior como para sus programas académicos en Colombia, con el objetivo de asegurar la excelencia educativa y la transparencia en el sistema de educación superior.

También es importante destacar que la Ley 30 de 1992 tuvo un impacto significativo en la educación superior en Colombia (Vargas, 2020). Esta ley introdujo una serie de cambios importantes en el sistema universitario del país, incluyendo la descentralización de la educación superior y la creación de nuevas instituciones educativas.

A continuación, se describen algunos de los principales impactos de la Ley 30 de 1992 en la educación superior en Colombia:

- 1. Autonomía universitaria:** La Ley 30 otorgó una mayor autonomía a las instituciones de educación superior, permitiéndoles tomar decisiones académicas, administrativas y financieras sin interferencia del gobierno.
- 2. Creación de nuevas instituciones educativas:** La Ley 30 permitió la creación de nuevas instituciones de educación superior, lo que llevó a un aumento significativo en la cantidad de universidades, institutos técnicos y tecnológicos, y colegios universitarios.
- 3. Flexibilidad curricular:** La Ley 30 permitió una mayor flexibilidad en la estructuración de los planes de estudio, lo que permitió a las instituciones de educación superior adaptarse mejor a las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral.

4. **Internacionalización:** La Ley 30 fomentó la internacionalización de la educación superior en Colombia, permitiendo a las instituciones establecer vínculos con universidades extranjeras y ofrecer programas internacionales.
5. **Acceso a la educación superior:** La Ley 30 de 1992 también permitió una mayor accesibilidad a la educación superior, al establecer programas de becas y préstamos estudiantiles, y al crear programas de educación a distancia y educación técnica y tecnológica.

Aunque la Ley 30 de 1992 tuvo varios impactos positivos en la educación superior en Colombia, también se han identificado algunos impactos negativos:

1. **Desigualdades regionales:** La descentralización de la educación superior introducida por la Ley 30 ha llevado a una mayor concentración de instituciones en ciudades principales, lo que ha aumentado las desigualdades regionales en el acceso a la educación superior.
2. **Calidad educativa:** La creación de nuevas instituciones educativas ha llevado a una proliferación de programas educativos de baja calidad, lo que ha afectado negativamente la calidad educativa en el país.
3. **Financiación:** La autonomía universitaria otorgada por la Ley 30 ha generado desafíos financieros para algunas instituciones, ya que han tenido que depender en mayor medida de recursos propios y del pago de matrículas para financiar sus actividades.
4. **Mercantilización de la educación:** La introducción de programas de educación a distancia y la creación de nuevas instituciones educativas han llevado a una mercantilización de la educación superior en Colombia, lo que ha generado críticas por la comercialización de la educación como un producto.

En general, aunque la Ley 30 de 1992 tuvo un impacto positivo en la educación superior en Colombia, también ha generado algunos impactos negativos que han afectado la calidad y la equidad de la educación en el país (García, 2019).

La educación superior pública en Colombia enfrenta varios desafíos y oportunidades en su perspectiva futura. A continuación, se describen algunas tendencias y perspectivas relevantes:

- 1. Aumento de la matrícula:** Se espera que el número de estudiantes en la educación superior pública en Colombia siga creciendo en los próximos años, lo que generará desafíos para la financiación, la calidad y la equidad.
- 2. Innovación educativa:** Se espera que la educación superior pública en Colombia continúe innovando en la oferta de programas y metodologías de enseñanza, incluyendo la educación en línea, la educación por competencias y la educación a través de alianzas con el sector empresarial.
- 3. Internacionalización:** Se espera que la educación superior pública en Colombia siga fortaleciendo su presencia y colaboración en el ámbito internacional, mediante la creación de alianzas y convenios con instituciones extranjeras, el intercambio estudiantil y la oferta de programas internacionales.
- 4. Investigación y desarrollo:** Se espera que la educación superior pública en Colombia continúe fortaleciendo su papel en la generación de conocimiento, la investigación y la innovación, mediante la promoción de la investigación aplicada, la creación de centros de investigación y el fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica de las instituciones.
- 5. Desafíos financieros:** Se espera que la educación superior pública en Colombia siga enfrentando desafíos financieros, debido a la falta de financiación adecuada

por parte del gobierno y la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento para mantener la calidad y la sostenibilidad de las instituciones.

Por último, se destaca el artículo 69, Constitución Política de 1991, el cual establece que: “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley”. Adicionalmente la Ley 30 de 1992, artículo 28, expresa:

La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes, y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de función institucional.

En este contexto normativo, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD– en el Estatuto General, Acuerdo 014 de 2018, artículo primero, literal f., dispuso:

Sostenibilidad holística. Concebida a fin de diseñar alternativas para la diversificación de fuentes de financiación a través de la oferta de programas, la prestación de servicios, asesorías, consultorías y proyectos especiales, que promuevan la gestión de la Universidad y coadyuven a su impacto social y sostenibilidad económica y presupuestal.

Así mismo, el mencionado acuerdo estableció en el artículo 41:

Presupuesto. El presupuesto de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) estará constituido por los aportes del presupuesto nacional, departamental, distrital y

municipal, y por los recursos y rentas propias que se generen y que, en conjunto, se destinarán para el funcionamiento, la inversión y el pago de deuda.

El Consejo Superior Universitario expedirá el Estatuto Presupuestal y Financiero de la Universidad, el cual deberá establecer los lineamientos necesarios para la correcta administración de los recursos de la institución. Se regulará por los principios de planificación, anualidad, universalidad, unidad de caja, programación integral, especialización, coherencia macroeconómica, homeostasis presupuestal, inembargabilidad, descentralización, sostenibilidad social y sostenibilidad financiera.

El Acuerdo 002 de 2006, fijó las directrices para normalizar, programar y ejecutar el manejo eficiente de los recursos y de cada una de las etapas del proceso presupuestal y financiero de la Universidad para garantizar su sostenibilidad holística, en cumplimiento de su misión (Artículo 1). Aspecto que es coherente con lo expresado por la Corte Constitucional, sentencia C-220/97:

La autonomía universitaria que consagra la Constitución Política, autonomía como sinónimo de legítima capacidad de autodeterminación, no corresponde a la autonomía restringida que la ley le reconoce a los establecimientos públicos, por lo que pretender asimilarlos, así sea únicamente para efectos presupuestales, implica para las universidades viabilizar una constante interferencia del ejecutivo en su quehacer, que se traduce, en un continuo control de sus actividades por parte del poder central, inadmisibles en el caso de las universidades, y en el propósito, como obligación legal por parte del ejecutivo, de ajustar y coordinar las actividades de esas instituciones con la política general del gobierno de turno, aspecto que contradice su misma esencia.

La sentencia también expresa:

No hay razón válida para que a las universidades del Estado se les aplique la disposición impugnada, que ordena que para efectos presupuestales se les asimile a los

establecimientos públicos, mucho menos cuando ello implicaría vulnerar su condición esencial de entes autónomos del Estado; por eso, por existir ese régimen legal especial para las universidades del Estado, la norma acusada no incluyó dentro de las excepciones a su mandato a las universidades públicas, pues ellas al igual que el ente rector de la televisión, también dotado de autonomía por el Constituyente, deben acogerse en materia presupuestal a lo dispuesto en la ley especial que las rige. Las universidades oficiales, al igual que el Banco de la República y la CNTV, son órganos autónomos del Estado, que por su naturaleza y funciones no integran ninguna de las ramas del poder público y que por lo tanto no admiten ser categorizadas como uno de ellos, mucho menos como establecimientos públicos, pues ello implicaría someterlas a la tutela e injerencia del poder ejecutivo, del cual quiso de manera expresa preservarlas el Constituyente. El legislador, al omitir incluirlas expresamente, no quiso, como lo interpreta equivocadamente el gobierno nacional, incluirlas tácitamente dentro del grupo que para efectos presupuestales se asimila a los establecimientos públicos, simplemente tuvo en cuenta que las universidades estatales, en tanto entes autónomos del Estado, están sometidas, inclusive en lo presupuestal, a un régimen especial.

Marco fiscal de mediano plazo en Colombia

El Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) en Colombia es un instrumento de planificación que establece los lineamientos fiscales para los próximos tres años, y se actualiza anualmente. El objetivo principal del MFMP es garantizar la sostenibilidad fiscal a mediano plazo, es decir, mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos del gobierno central.

El MFMP establece las proyecciones macroeconómicas y fiscales, los objetivos de política fiscal y las metas de gasto público para el periodo de proyección. Asimismo, establece los límites de endeudamiento y la política de gestión de pasivos del gobierno central.

En el MFMP se establecen las proyecciones de crecimiento económico y la inflación para el periodo de proyección, así como las metas de recaudo tributario y la política de gasto público. En este sentido, el MFMP busca asegurar que el gasto público se mantenga dentro de los límites fiscales, al tiempo que se garantice la atención de las necesidades sociales y de inversión pública.

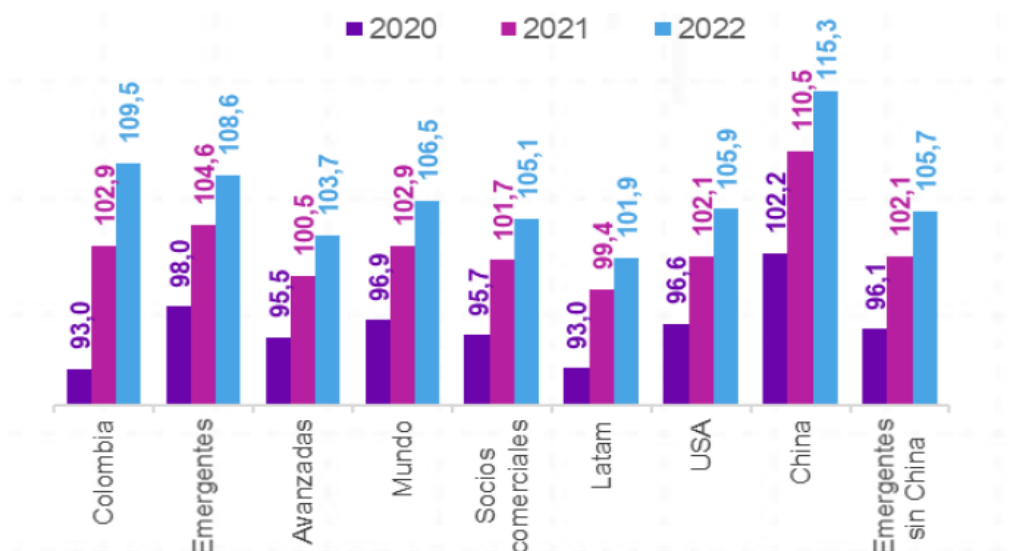
El MFMP también establece la política de endeudamiento del gobierno central, incluyendo los límites de endeudamiento interno y externo, así como la política de gestión de pasivos, que busca optimizar la estructura de la deuda del gobierno y minimizar los riesgos financieros asociados.

El Marco Fiscal de Mediano Plazo en Colombia es un instrumento importante de planificación fiscal que busca garantizar la sostenibilidad fiscal a mediano plazo, mediante el establecimiento de proyecciones macroeconómicas y fiscales, objetivos de política fiscal y metas de gasto público, límites de endeudamiento y política de gestión de pasivos.

La proyección financiera que se estima y se plasma en el Marco Fiscal de Mediano Plazo (2022), emitido y desarrollado por el Ministerio de Hacienda, se vuelve fundamental para el análisis y punto de partida del ejercicio de planeación. Tras el impacto negativo de la pandemia para la economía internacional durante el 2020, en el 2021 marcó la diferencia la reactivación económica impulsada por las campañas de vacunación masiva, la intensificación del consumo de los colombianos pese la inflación, la política monetaria de expansión promovida por el Banco Central de la República, el uso de plataformas tecnológicas y la transformación digital, el regreso a la presencialidad, entre otras estrategias para mejorar el desempeño comercial. El 2022 se ha visto marcado por la continuación de estrategias de reactivación económica, en medio de un entorno caracterizado por la alta incertidumbre y riesgos, una inflación mundial elevada y tensiones geopolíticas.

Figura 4.

Comparación del Nivel del PIB real por grupo de países (Base 2019 = 100)



Fuente: (Minhacienda, 2022).

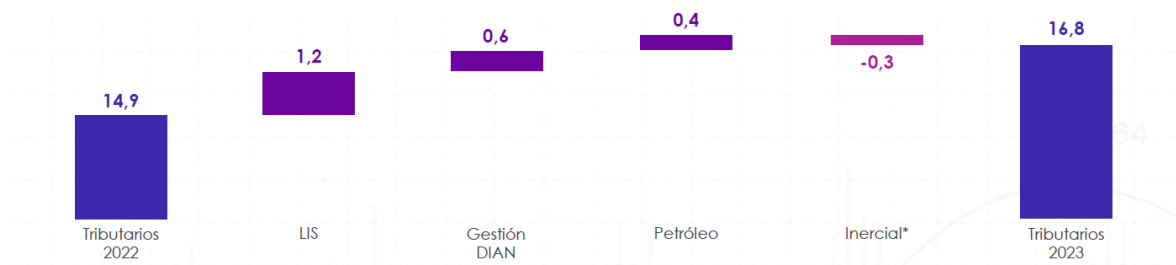
Nota: En Colombia, el año 2022 corresponde al pronóstico del equipo técnico del Ministerio de Hacienda y crédito Público. Cálculos realizados a partir de la data base del World Economic Outlook.

La figura anterior demuestra como las acciones que se tomaron por parte de los gobiernos incluido Colombia refleja el crecimiento económico mundial que para 2021 fue de 6,1% y repunte a nivel mundial del 2,9%, donde los países emergentes mostraron mayor crecimiento que los países desarrollados. También se observa un crecimiento superior en Colombia ubicándolo en el 6% superior al previsto.

En el 2021 el Gobierno Nacional aprobó la Ley de Inversión Social (LIS), una de las estrategias para fomentar la reactivación económica que permitió incrementar la tasa de empleabilidad, la reducción de la incidencia de la pobreza y una disminución de la desigualdad.

Figura 5.

Cambio en los ingresos tributarios 2022 vs 2023 (% del PIB)



Fuente: Tomado de (Minhacienda, 2022).

En el mismo año el crecimiento económico de Colombia del 10,7% fue el cuarto más alto entre los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con base en el 2020. En un contexto incierto caracterizado por los altos niveles de riesgo, se espera que en 2022 el crecimiento del país alcance un 6,5% impulsado por las actividades comerciales, manufactureras y artísticas, el consumo primado la reducción del desempleo del 13,8% al 11,8% con la implementación de la LIS, las estrategias comerciales como los días sin IVA y el incremento de la inversión. En el mismo año, el precio del petróleo alcanzó los USD 100 por efectos de la demanda internacional en el marco del conflicto entre Rusia y Ucrania. El déficit en cuenta corriente de mediano plazo que en 2021 alcanzó el 5,7% del PIB dado el alto precio de las importaciones, en 2022 se espera que se reduzca en 1,2 puntos porcentuales con el incremento de las exportaciones en volumen y valor de los *commodities* (Minhacienda, 2022).

En el 2021 la inflación se ubicó en 5,6% motivada por factores económicos internacionales principalmente los problemas asociados con la cadena global de suministros y el encarecimiento del transporte y de los insumos de producción, así como factores nacionales climáticos y de orden público que afectaron negativamente la producción, la reactivación económica que indujo a un mayor gasto en 2021 y la estrategia de alivios de

precios eliminando el IVA de algunos productos en 2020 que aportó un incremento de la inflación en 2021 (Minhacienda, 2022).

Para el 2022 se prevé la incidencia de dichos factores, se proyecta una inflación anual del 8,5% y hasta 5,6% al final de 2023. En el corto plazo para Colombia se espera un incremento de la tasa de referencia como medida del Banco de la República para enfriar la economía y el desmonte gradual del estímulo monetario implementado en septiembre 2021. Como efecto en materia de política monetaria, el Banco Central de Colombia ha recurrido al alza en la tasa de interés para disminuir la cantidad de dinero que circula en la economía para su enfriamiento, debido al mayor costo en el crédito, las decisiones de un menor gasto, producción y empleo de los agentes, reducción de la tasa de cambio, del precio de los activos y la tasa de inflación (Minhacienda, 2022).

El déficit fiscal del Gobierno Nacional Central (GNC) en Colombia se situó en 7,8% del PIB en 2020, y en el 7,1% en 2021. Se espera que el ajuste en las finanzas públicas continúe en 2022 para alcanzar un déficit total de 5,6% del PIB, impulsado por el aumento del ingreso, la reducción del gasto principalmente en los rubros asociados a las necesidades ocasionadas por la pandemia (Minhacienda, 2022).

El Fondo de Estabilización de los Precios de los Combustibles (FEPC), fue creado para atenuar en el mercado nacional el efecto de las variaciones de los precios de los combustibles líquidos frente al mercado internacional, para proteger el poder adquisitivo de los hogares colombianos y en los últimos años fomentar la reactivación económica. Este subsidio implica un esfuerzo importante para el gasto público que incide en el incremento del déficit del FEPC. Se espera que esta situación se empiece a corregir en un escenario con menos presiones inflacionarias y una vez superados los efectos de la pandemia por COVID – 19, mediante la reestructuración del FEPC para su fortalecimiento institucional y

autosostenibilidad, por lo que se esperaría un incremento en el precio de los combustibles líquidos (Minhacienda, 2022).

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público el plan financiero de 2023 se consolidó bajo un panorama económico internacional y nacional alentador, en el que las repercusiones de la mayoría de los factores negativos externos que afectaron el periodo entre 2021 y 2022, antes mencionados, no afectarán en la misma medida el 2023, siendo este un año de transición hacia la consolidación macroeconómica y fiscal. Se espera un incremento en la inversión, las exportaciones, las actividades de minería, construcción y turismo, la tasa de empleabilidad y el precio internacional del petróleo. Así como una disminución del déficit de la cuenta corriente al 3,7% del PIB, de la inflación al 5,6% y por ende de la tasa de referencia (Minhacienda, 2022).

Diseño Metodológico

Dadas las características de esta investigación, se recurre al enfoque mixto, debido a que reúne la metodología cualitativa y cuantitativa. Con la implementación de la metodología cuantitativa descriptiva se representará el problema sobre la estructuración de un plan financiero que permita el apalancamiento de la inversión de la UNAD y su sostenibilidad estratégica. Según Hernández (2015), esta metodología compendia el tratamiento estadístico de los datos, desde su recolección, organización, depuración y análisis para el diseño y/o toma de decisiones.

Con el uso de la metodología cualitativa se pretende fortalecer la investigación a través de un producto de análisis bajo el diagnóstico o descripción de un fenómeno específico. Para esta investigación, se desarrollará bajo el contexto de la educación pública en Colombia, el rol de la UNAD en el país y su funcionamiento administrativo y financiero. Los hallazgos cuantitativos serán complementados con la investigación bibliográfica especializada y análisis de financiero de los indicadores principales de la UNAD.

Marco metodológico general

Tipo de estudio

El tipo de estudio descrito en el texto es un enfoque mixto que combina la metodología cualitativa y cuantitativa. La metodología cuantitativa se utilizará para representar el problema de la estructuración de un plan financiero para la UNAD y su sostenibilidad estratégica, con el uso de herramientas estadísticas para la recolección, organización y análisis de datos. Por otro lado, la metodología cualitativa se empleará para complementar los hallazgos cuantitativos a través de una investigación bibliográfica especializada y la participación de expertos, para el análisis del rol de la UNAD en el contexto de la educación pública en Colombia y su funcionamiento administrativo y financiero. Además, se describirá el procedimiento de la investigación desde el contexto y los primeros acercamientos, la recolección de información y el análisis, utilizando diferentes herramientas de apoyo. En resumen, se trata de un estudio mixto con un enfoque descriptivo y analítico que busca abordar la problemática financiera de la UNAD a través de una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Método de investigación

El método de investigación utilizado en este estudio es el método mixto, que combina elementos de investigación cuantitativa y cualitativa. En particular, se utilizará un enfoque descriptivo y analítico que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar la problemática financiera de la UNAD. La metodología cuantitativa se utilizará para recopilar y analizar datos cuantitativos, mientras que la metodología cualitativa se utilizará para recopilar y analizar datos cualitativos.

En resumen, el método de investigación utilizado en este estudio es el método mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar la problemática financiera de la UNAD.

Análisis de información

El proceso del análisis de la información consistirá en la recopilación, organización, interpretación y presentación de datos para comprender mejor el fenómeno de las fuentes de financiamiento de la UNAD. Es una herramienta esencial para la toma de decisiones, ya que permite identificar tendencias, patrones y relaciones que no serían perceptibles a simple vista. Para el análisis de la información recopilada, se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- 1) **Análisis estadístico:** los datos cuantitativos recopilados a través de la encuesta se pueden analizar mediante técnicas estadísticas como análisis de varianza, regresión, correlación, entre otras.
- 2) **Análisis documental:** se puede realizar un análisis de documentos financieros y administrativos de la UNAD para obtener información detallada sobre los ingresos, gastos, inversiones y estrategias financieras de la institución.

Por último, se hará un diagnóstico interno y externo en la UNAD como el proceso que permite identificar los factores que pueden afectar su desempeño. El diagnóstico interno se centra en los factores que la organización puede controlar, como sus recursos, capacidades y procesos. El diagnóstico externo se centra en los factores que la organización no puede controlar, como el entorno competitivo, las tendencias del mercado y la regulación gubernamental.

Marco metodológico – Diagnóstico externo

Para el desarrollo del marco metodológico se hará un diagnóstico en la UNAD externo con base en la recopilación y el análisis de datos financieros e información institucional. Este proceso se logrará a través de los modelos de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Este diagnóstico toma como base en la información de los estados financieros de los últimos 10 años de la universidad, así como de otras fuentes secundarias, como informes de auditoría y estudios de mercado.

El análisis se centrará en los siguientes aspectos:

- **Ingresos:** Se evaluarán las fuentes de ingresos de la UNAD, así como sus tendencias y perspectivas.
- **Gastos:** Se evaluarán los gastos de la UNAD, así como sus tendencias y perspectivas.
- **Resultados financieros:** Se evaluarán los resultados financieros de la UNAD, así como su rentabilidad y sostenibilidad.

El objetivo de esta sección es demostrar que la dirección estratégica es una herramienta útil para que las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas logren ventajas competitivas. Para ello, se analizará la dirección estratégica de la UNAD utilizando el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter. Los resultados de este análisis podrían ayudar a otras IES públicas a mejorar su dirección estratégica.

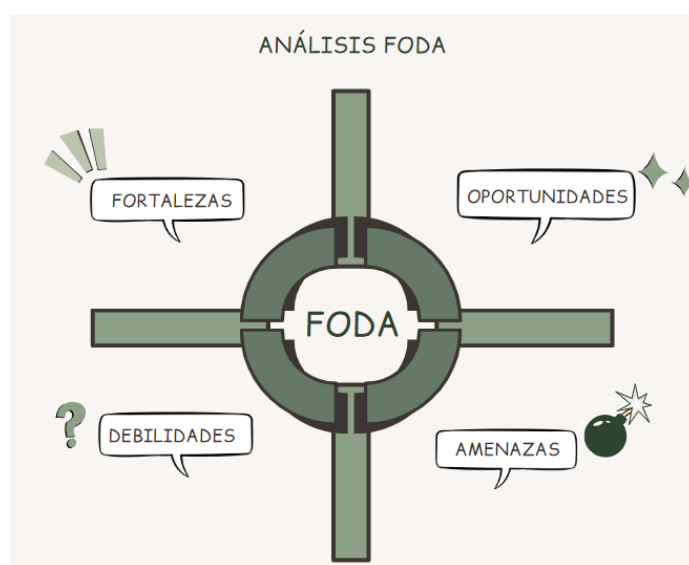
Análisis FODA

El análisis financiero de cualquier institución consiste en una tarea que se enfoca en estudiar cuál es la situación actual para identificar las problemáticas que se interponen en la consecución de las metas y objetivos propuestos, sirviendo de guía para definir los pasos a seguir. De este modo, el análisis resulta fundamental para comprender el origen de los problemas que experimenta como institución, facilitando el diseño de mejores estrategias y planes que permitan solucionar estos inconvenientes, para así alcanzar el éxito deseado, sobresaliendo de la competencia y ganándose la preferencia de los consumidores (BBVA, 2022).

Por ello, el análisis FODA permite establecer el diagnóstico de la situación actual, la competencia, los autores, costes, etc. También implica el estudio de los factores internos y externos que se vinculan a la institución. Su realización resulta intuitiva pero muy potente, y permite la identificación de cada sección que afecta o puede afectar, en este caso a la UNAD, en términos de su sostenibilidad financieras.

Figura 6.

Concepto general FODA



Fuente: Elaboración propia del autor con base en BBVA, 2022.

Dentro del marco de esta investigación, el análisis FODA, se identifican los siguientes aspectos generales que se irán desarrollando uno a uno:

- **Fortalezas:** Factores internos que benefician el desempeño de la UNAD, como su amplia oferta académica, su experiencia en educación virtual y a distancia, y su compromiso con la inclusión. También identificar los puntos fuertes que apoyen a conseguir las metas, tales como: las capacidades, los recursos involucrados (incluyendo su nivel de liquidez o efectivo), participación de mercado, las ventajas competitivas, modernidad y actualización de sus equipos, impacto y posición del nivel académico, canales de impacto únicos frente a su competencia, sinergias frente a sus rivales, capacitación especial de sus trabajadores, ubicación estratégica, unidades de operación ante sus rivales nacionales y extranjeros, etc. (El economista, 2016).
- **Debilidades:** Factores internos que pueden perjudicar el desempeño de la UNAD. Lo importante de este ejercicio auto crítico, es identificar las acciones correctivas y preventivas para atenuar e incluso revertir dichas debilidades, estas pueden tocar áreas como su clara dependencia de recursos públicos, su falta de presencia en algunas regiones del país, desafío de adaptarse a las nuevas tecnologías, capacidad y nivel de sus empleados, así como con la actitud, experiencia y visión de sus directores (El economista, 2016).
- **Oportunidades:** Factores externos que pueden beneficiar el desempeño de la UNAD que podrían impulsar la consecución de sus metas y objetivos. Por ejemplo. Relaciones o asociaciones con firmas extranjeras para traer una marca, concepto y estatus frente a la competencia que se podría explotar. Otras áreas de oportunidad podría ser el crecimiento de la demanda de educación virtual, el desarrollo de nuevas tecnologías, y el aumento de la inversión en educación.

- **Amenazas:** Factores externos que pueden perjudicar y limitar el desempeño, metas y objetivos de la UNAD, como la competencia de nuevas instituciones nacionales o extranjeras con el mismo enfoque, cambios en la regulación, inestabilidad económica, mejor nivel de servicio, menores costos de producción y mejores recursos tecnológicos y de TI.

Del resultado de este análisis FODA, su debido desarrollo y con la profundidad debida, también puede beneficiar a sus operaciones diarias relacionadas con su abanico de negocios, tales como evaluación de proyectos de inversión, planes de mercadotecnia de sus carreras y publicidad, así como sus operaciones respecto al personal, equipos, recursos humanos y su función financiera.

Las cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo económico creado por Michael E. Porter en 1990 para analizar la ventaja competitiva de una industria o sector en desarrollo de su comercio y en el ámbito internacional dado el caso. Se basa en cinco factores clave: amenaza de los nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación del cliente, y amenaza de los productos o servicios sustitutos.

Desde su introducción, este modelo de Porter ha sido ampliamente utilizado en la investigación y la consultoría de estrategia empresarial y de políticas públicas (IMF, 2022).

También es una herramienta de análisis simple y eficaz que permite (Michaux, 2020):

- Identificar en qué medida es susceptible de mejorar o regular su capacidad en pro del beneficio de la institución.
- Comprender la industria y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en el que una organización se desarrolla.
- Identificar los factores de rendimiento y de influencia en el sector
- Evaluar los cambios en el seno de una industria pueden afectar a su rentabilidad,

Figura 7.

Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Tomado de Santander Universidades (2022).

Las 5 fuerzas de Porter es un marco para entender cómo diferentes factores nacionales influyen en la capacidad de una institución para crear y sostener ventajas competitivas en una industria específica. Así, las estrategias competitivas de éxito deberían basarse en la comprensión de los factores que lo determinan. (IMF, 2022). Cuanto más intensas son las fuerzas, menos margen de maniobra tienen las empresas; presentan un retorno sobre la inversión menos atractivo. A contrario, cuanto más débiles son las fuerzas, más rentables serán las empresas, puesto que estarán protegidas de sus competidores. Por lo tanto, es crucial invertir en actividades que favorezcan ventajas competitivas duraderas para garantizar la rentabilidad de un proyecto y permitir que una empresa pueda conservar sus márgenes y sus cuotas de mercado (Michaux, 2020).

Poder de negociación de los clientes/compradores (Condiciones de la demanda)

La demanda interna influye en la ventaja competitiva en los sectores, según Porter. Una demanda exigente y bien informada, con una actitud crítica, obliga a las empresas a innovar y mejorar su satisfacción al cliente. De esta forma los consumidores influyen directamente de la rentabilidad del mercado, puesto que tienen un impacto sobre los costos del producto y/o servicio. Estas son algunas características del poder de los clientes (Michaux, 2020):

- Son poco numerosos o compran en grandes cantidades
- Los productos o servicios disponibles en el mercado están estandarizados y se diferencian poco de los de la competencia.
- El coste de cambio de un proveedor (servicios o producto) a otro es bajo.

Para el caso de la UNAD es un punto clave, debido a su enfoque en la educación virtual. Estas empresas deben buscar nuevas alternativas de comercialización y, en algunos casos, anticiparse a las necesidades futuras de los clientes. Asimismo, las fluctuaciones en la

economía, como recesiones o boom económicos, lo que puede afectar la demanda de bienes y servicios.

Poder de negociación del proveedores

Todas las empresas dependen directamente proveedores en diferentes niveles de la organización, los cuales pueden suponer un impacto para la rentabilidad de las organizaciones si imponen sus propias condiciones. El poder de los proveedores es importante si:

- Si tienen particularmente el monopolio del sector donde está la organización.
- Si las empresas se enfrentan a un coste elevado cuando quieren cambiar de proveedor.
- Si los proveedores pueden entrar en el mercado como un participante más.
- Si sus clientes son numerosos y procedentes de sectores diversos.
- Ofrecen productos diferenciados y no existen otros que puedan sustituirlos.
- Son capaces de integrar en su *core-business* actividades en las fases posteriores a la cadena.

Para evitar estos riesgos, es posible tomar varias medidas, como aumentar el número de proveedores, crear alianzas a largo plazo (Santander Universidades, 2022).

Amenaza de los productos o servicios sustitutos

Según Porter (1996), se entiende por servicios o productos sustitutos a aquéllos que pueden desempeñar la misma función u ofrecer soluciones alternativas a la oferta existente. Los productos sustitutos representan una amenaza al bienestar de la empresa pues pueden provocar pérdidas no sólo en las utilidades, sino también en la cartera de clientes. Estos se convierten en una verdadera amenaza cuando:

- Ofrecen una mejor calidad.
- El coste de cambio hacia el producto sustituto es bajo.
- El precio de los productos sustitutos es menor.

En términos generales, los productos sustitutos representan una amenaza por que ganan cuota de mercado y ejercen presión sobre los precios (Michaux, 2020).

Amenaza de los nuevos competidores

Uno de las fuerzas más relevantes de Porter es la amenaza de los nuevos competidores, debido a los competidores entrantes irrumpen en el mercado al alcanzar una nueva posición hasta entonces desocupada o que fue desplazada de a pocos, dando como resultado, en la mayoría de los casos, la entrega de un mayor valor agregado a los consumidores. Dentro de esta competencia de adquirir nuevas cuotas de mercado aumento la presión en factores claves como precios y las políticas sobre el coste y la tasa de inversión (Michaux, 2020).

Esta amenaza de nuevos competidores y las nuevas condiciones que se van generando alrededor de esta incluyen: la disposición de recursos existentes, infraestructura especializada diferenciadora frente a la competencia, mano de obra accesible, eficacia y relaciones con su entorno, así como los recursos infraestructura, nivel educativo y habilidades laborales de la institución. La competitividad en el sector y dentro de las instituciones también es importante para su rendimiento y posicionamiento en el mercado. En este sentido, cuanto más fácil le resulte sobreponerse a estas posibles dificultades para entrar en el mercado o mantenerse, más importante será la amenaza que representa para la organización.

Un ejemplo de empresa que cuida especialmente este pilar de la estrategia es BMW: se beneficia del sólido tejido empresarial de la industria automotriz alemana y de la existencia de potentes empresas en las industrias auxiliares. Asimismo, cuenta con una fuerte base de talento gracias al sólido sistema educativo germano y su formación profesional dual, que le provee de conocimientos y habilidades fundamentales para sostener su actividad de forma más robusta que sus competidores de otros países (Santander Universidades, 2022).

La amenaza de los nuevos competidores es mayor cuando:

- No existen patentes que protejan las tecnologías, lo que facilita el acceso a las mismas.

- Las barreras de entrada y las necesidades de capital son bajas.

Rivalidad entre competidores existentes

La competitividad en el sector y dentro de las empresas es un aspecto clave para mejorar su rendimiento y posicionamiento en el mercado. La alta competencia en ciertos sectores económicos eleva los estándares de la oferta y desempeño frente a su competencia. En el caso de las empresas, la competitividad interna entre sus miembros puede aumentar su producción y rendimiento. En general, la competitividad es un elemento de carácter interno que se aprecia mejor en ciertos sectores como la tecnología o la educación. También es cierto que la competitividad de una empresa se reduce cuanto mayor sea el número de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares en el mercado (Santander Universidades, 2022).

La presencia de competidores y la estructura del mercado son factores clave en la formación de ventajas competitivas. La rivalidad en el mismo espectro comercial estimula la mejora continua y la innovación en la calidad del producto, así como la creación de nuevas estrategias de mercado. Además, la interna competitividad en la empresa también contribuye al aumento del rendimiento y la productividad. Por otro lado, un mercado altamente competitivo puede impulsar el cambio y la innovación, mientras que un mercado poco competitivo puede resultar en la estasis. La demanda del consumidor y la presencia de competidores fuertes también son aspectos importantes a considerar en la estructura del mercado en el país de origen.

La configuración de estas 5 fuerzas difiere según la industria. Dependiendo de la intensidad, la jerarquía y la dinámica de estas fuerzas, será posible identificar los factores críticos de éxitos (FCE), los elementos estratégicos que es necesario dominar para garantizar una ventaja competitiva duradera.

Análisis financiero

Otra de las partes esenciales de esta investigación es el análisis financiero que en términos generales es un proceso de revisión y análisis de la situación financiera y de los principales resultados de su actividad, con el fin de revelar puntos esenciales para aumentar su valor de mercado y garantizar un desarrollo más eficaz en su gestión financiera.

Los resultados de este análisis constituyen la base de las decisiones de la dirección y la formulación de la estrategia de desarrollo futuro de la UNAD. Por lo tanto, el análisis financiero es una parte integral de la gestión financiera, que es uno de los elementos más importante, para la procuración de generación permanente de nuevas fuentes de financiación, así como el fortalecimiento de las que se tienen actualmente y la cobertura de gastos e inversión para su sostenimiento holístico.

Para este análisis financiero se usarán dos principalmente: Análisis de la tendencia y Análisis comparativo (espacial).

Análisis de la tendencia

Básicamente dentro del análisis de tendencia se compara cada partida de los estados financieros con una serie de periodos anteriores y se determina una tendencia, es decir, la tendencia principal de la dinámica del indicador despejada de influencias aleatorias y características individuales de periodos concretos. Con la ayuda de la tendencia, se forman posibles valores futuros de los indicadores y su sostenibilidad. (Cortés, 2020).

Este método permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la institución a través del tiempo. Al igual que el método de porcentajes integrales, este nos ayuda a la detección de fallas; pero es solamente un método exploratorio, por lo que siempre es necesario investigar más a fondo para encontrar las causas de las fallas.

Análisis Financiero Comparativo (Espacial)

El análisis financiero comparativo tiene como fin el análisis de los principales indicadores financiero interno, y por otro, el análisis comparativo con los resultados de los competidores, los indicadores promedio del sector, etc. Entre los objetivos principales de este diagnóstico están:

- Obtener una visión objetivo y general del rendimiento de la función de finanzas frente a un grupo específico de referencia.
- Realizar diagnósticos de forma individual, en equipo o junto a un grupo de partes interesadas más amplio.
- Medir la madurez de la institución, específicamente en actividades que son críticas para cumplir los objetivos de la empresa.
- Detectar las brechas de rendimiento para abordarlas urgentemente y obtener un análisis gráfico.

Resultados

Las cinco fuerzas de Porter (Análisis externo)

Los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter en el contexto de la educación a distancia representan un componente crítico en la comprensión de la dinámica y la competitividad de este sector en constante evolución.

El presente apartado muestra los hallazgos y las conclusiones derivadas de un minucioso análisis de estas cinco fuerzas en el sector de la educación a distancia. La UNAD ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los estudiantes. La pandemia de COVID-19 también ha acelerado esta tendencia, transformando la educación a distancia en un componente central del panorama educativo global.

Este informe examina en detalle cada una de las cinco fuerzas de Porter, destacando los factores clave que influyen en la competitividad y la sostenibilidad de la educación a distancia. Los resultados proporcionan información valiosa para instituciones académicas, formuladores de políticas y otros actores interesados en este sector en constante cambio. Estos hallazgos pueden ayudar a informar estrategias, decisiones y enfoques futuros en el campo de la educación a distancia.

Amenaza de los nuevos competidores (Indirectos)

Respecto a la amenaza de los nuevos competidores, las barreras de entrada al sistema educativo público son bastante altas y, por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos participantes podría considerarse relativamente débil, respecto a lo público. Esto debido a que la principal barrera de entrada para todos los centros educativos públicos es la política gubernamental, que depende del Ministerio de Educación, de sus criterios y presupuestos.

Sin embargo, hay otra situación que se debe analizar dentro del espacio de los competidores, si bien es cierto que como entidad pública oficial avalada por el Ministerio de Educación la amenaza es débil, hay otras opciones en el mercado que brindan los mismos servicios a pesar de no ser de carácter público y su riesgo puede ser considerado como medio. A través de los datos de Similarweb (2023), se encuentra un panorama de los 5 competidores indirectos:

- Los 5 principales competidores en 2023 son: Coursera, Udemy, Crehana, coursehero y otros.
- Según los datos de visitas mensuales de Similarweb, el principal competidor de UNAD en octubre 2023 es Udemy.com, con 67.7M visitas.
- El segundo sitio más parecido es Coursera, con 725.3K visitas en 2023, y el tercero es Crehana con 334.4K visitas.

Amenaza de los nuevos competidores (Directos)

La enseñanza online ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, consolidándose como una alternativa cada vez más atractiva para universidades y estudiantes. Su adopción no solo responde a las necesidades del presente, sino que se configura como una opción óptima para afrontar los estudios en cualquier ámbito profesional.

En Colombia, la transición hacia la educación online se ha acelerado considerablemente en los últimos años. Cada vez son más los centros educativos que ofrecen programas online en los distintos niveles académicos: técnico, tecnológico, profesional y de posgrado. A continuación se muestran las instituciones de las universidades más representativas en programas virtuales y/o a distancia, entiendo que la UNAD es las más importante (CEUPE, 2023).

- **Universidad Santo Tomás a Distancia (USTA Distancia):** Fundada en 1580, la USTA Distancia ofrece formación de pregrado, posgrado y educación continua. Reconocida por su excelencia académica a nivel nacional e internacional (Ranking QS Stars y Times Higher Education Latinoamérica), la USTA Distancia te permite estudiar desde cualquier lugar del mundo con la flexibilidad que necesitas.
- **Instituto de Educación a Distancia (IDEAD):** entidad de educación profesional erigida especialmente para la enseñanza virtual. Es una escuela perteneciente a la Universidad del Tolima (UT). Dispone de oferta académica, abarcando programas de pregrado (tecnologías, licenciaturas e ingenierías) y de posgrado (especializaciones y maestrías) de distintas facultades.
- **Universidad Autónoma de Bucaramanga Online (UNAB Online):** universidad con sede principal en Bucaramanga. Dentro de su amplia oferta educativa, posee una sección destinada únicamente a la enseñanza virtual, que incluye pregrados, posgrados y educación continua. Posee acreditación Institucional de Alta Calidad, otorgada por el Ministerio de Educación de Colombia (Mineducación - MEN).
- **Universidad EAN:** Es un centro de educación profesional que posee un catálogo de programas formativos en modalidad virtual de carreras universitarias, especializaciones, maestrías y educación continua. La institución cuenta con una plataforma tecnológica que incluye: Sistema de aulas virtuales, Campus virtual, Sistema de videoconferencias, Sistema Mobile Learn, y Herramientas comunicativas y colaborativas.
- **Fundación Universitaria Católica del Norte (UCN):** Es una institución de educación superior de carácter 100% online. Dispone de una amplia oferta educativa de programas tecnológicos, profesionales, y de posgrado. Ofrece también diplomados, cursos, formaciones certificadas, microcursos, microespecializaciones y cursos gratuitos como parte de una oferta de educación continua.
- Entre otras instituciones se encuentran:
 - **Universitaria Virtual Internacional (Uvirtual):** Se trata de una universidad enteramente online, fundada en el año 2010.

- **Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano (UPG):** Cuenta con aproximadamente 40 programas en modalidad virtual, diversificadas diversas áreas de estudio.
- **Corporación Universitaria Remington:** Posee un catálogo de programas virtuales en Ciencias Empresariales, Ciencias Contables, Ingenierías y Diseño.
- **Corporación Universitaria de Asturias (CUA):** Creada en el año 2012, es una institución de enseñanza superior de carácter 100% virtual.

Rivalidad entre competidores existentes

Como análisis inicial de la rivalidad directa entre los competidores depende en primera medida del objeto de la competencia, debido a que no todas las universidades o IES manejan la modalidad a distancia. Por ello, como se observa en la **Tabla 2**, de todas las 33 instituciones públicas que comparten el presupuesto de la nación, la UNAD se destaca por ser la institución que más número de programas y estudiantes tiene, a pesar de que recibe tan solo un 1.82% del total del presupuesto para el 2023. Otro dato relevante es que el promedio de gasto por estudiante es menor (\$782.712) que todas las instituciones y se encuentra en la media del presupuesto asignado.

La importancia del dato anterior, se debe al perfil específico de educación a distancia que maneja la UNAD, sin embargo, no deja de ser un dato relevante, entendiendo que esta institución está acreditada y sus estándares de calidad son bastante altos.

Factores que intensifican la rivalidad (E-learning Magazine, 2023 – UNAD, 2024):

- **Gran cantidad de competidores:** Existe una amplia oferta de instituciones que ofrecen educación a distancia en Colombia.
- **Productos similares:** La mayoría de las instituciones ofrecen programas de pregrado, posgrado y cursos de formación continua en modalidad virtual.

- **Precios competitivos:** Las instituciones compiten entre sí por ofrecer precios accesibles para los estudiantes.
- **Estrategias de marketing agresivas:** Las instituciones utilizan diferentes estrategias para atraer a los estudiantes, como descuentos, becas y publicidad.

Estrategias de la UNAD para competir (E-learning Magazine, 2023 – UNAD, 2024):

- **Diferenciación:** La UNAD se diferencia de sus competidores por su enfoque en la educación a distancia, su amplia oferta de programas académicos y su experiencia en el sector.
- **Innovación:** La UNAD innova constantemente en su oferta académica y en sus métodos de enseñanza.
- **Calidad:** La UNAD se esfuerza por ofrecer una educación de alta calidad a sus estudiantes.
- **Servicio al cliente:** La UNAD ofrece un servicio al cliente personalizado y de calidad.

A continuación, se muestra un comparativo por presupuesto de las IES del primer puesto, el último y la media para observar la distribución e impacto respecto a la población atendida.

Figura 8.*Comparativo por presupuesto de la IES*

INSTITUCIONES	POSICIÓN	# ESTUDIANTES	PRESUPUESTO
Universidad Nacional de Colombia	1	56,937	\$ 1,154,143,707,362
Universidad de Magdalena	16	24,034	\$ 97,070,221,908
UNAD	17	115,475	\$ 88,767,026,056
Universidad del Tolima	18	23,731	\$ 86,792,756,386
Universidad Autónoma Indígena Intercultural	33	736	\$ 15,589,615,253

Fuente: Elaboración propia con base en Decreto 2590 de 2022, proyección Mineducación.

1. En Colombia para el año 2022, existían 1,139 programas en modalidad virtual, de los cuales alrededor del 50% son de nivel universitario, técnico o tecnológico, el otro 50% corresponde a programas de formación posgradual (Universidad Externado de Colombia, 2022).

Tabla 3.*Programas en Colombia en modalidad virtual*

Nivel	Cantidad
Doctorado	1
Especialización técnico profesional	1
Especialización tecnológica	27
Especialización universitaria	355
Formación técnica profesional	81
Maestría	183
Tecnológico	167
Universitario	324
Total general	1,139

Fuente: SNIES (2022).

Estas cifras ponen en evidencia que la formación a distancia y virtual en el país es un fenómeno que ha tenido un crecimiento importante durante últimos años, y que no es producto o consecuencia solamente de la pandemia, aunque en ella se haya potencializado un poco más. A pesar de ello, se observa en la tabla anterior, que la distribución de los programas tiene un cierto balance e igualdad de condiciones para programas de formación técnica o profesional y de formación posgradual.

Respecto a la distribución de los programas, se observa que aparte del nivel pregrado que representa un 29% del total, las maestría (17%) tienen una participación destacada en este nuevo cambio de cómo se importante la educación, a pesar de que se su carga académica exige un poco más de rigurosidad, el general de las instituciones está flexibilizando el acceso a ella en modalidad virtual.

2. Una educación virtual y a distancia de calidad y con suficientes recursos puede contribuir a mejorar los indicadores de desempeño del país, un reflejo de esto es el *Global Knowledge Index*⁴ del UNDP. Allí se establecen la condición del conocimiento y la economía del conocimiento por cada país a nivel global, como se muestra a continuación:

⁴ El Índice de Conocimiento Global (GKI) representa una adición importante al depósito global de conocimientos sobre desarrollo, ya que proporciona datos diversos y confiables que pueden ayudar a los países y a los tomadores de decisiones a comprender y responder a las transformaciones y desafíos relacionados con mayor claridad.

Evalúa siete subíndices, elegidos tanto por sus relaciones interactivas correlativas como por su centralidad en el proceso de progreso cognitivo y de desarrollo.

El fuerte vínculo entre la calidad del capital de conocimiento, por un lado, y la capacidad de construir economías del conocimiento efectivas que generen un desarrollo equitativo y sostenible, por el otro, requiere la evaluación de los sistemas de calificación de recursos humanos y sus resultados, que se reflejan en educación preuniversitaria, educación y formación técnica y profesional (EFTP), y educación superior (UNDP, 2022).

Figura 9.

Índice Global del Conocimiento y sus pilares



Fuente: Global Knowledge Index - UNDP (2022).

Figura 10.

Índice Global del Conocimiento para Colombia



Fuente: Global Knowledge Index - UNDP (2022).

Al revisar los datos, se puede observar que, en este sentido, Colombia⁵ está dentro del promedio de los indicadores que atañen a este trabajo educación, tecnología y financiamiento respecto al ámbito mundial. En términos generales durante los últimos 20 años ha pasado del puesto 79 en el año 2000, al 76 en 2012, y al 60 en el 2022, logrando una mejora modesta y constante, siendo la educación y la investigación las más importantes. Sin embargo, al realizar una revisión detallada, se evidencia que todos los indicadores económicos presentan una reducción; ello muestra que, a pesar de mejorar la posición en términos generales, la condición de la gestión del conocimiento se ha deteriorado. Esta debería poner una cierta alerta con relación a estos indicadores y, en especial, a los referidos a los relacionados entre la educación y las TIC, que están directamente relacionadas con la oferta de programas en modalidad virtual y a distancia.

Poder de negociación de los compradores (Cliente/Estudiantes)

1.

Tabla 4.

Poder de negociación de los clientes

Fundamento	Si	Medio	No	Observación
Los estudiantes están agremiados			X	
Los clientes son pocos			X	
Los clientes son poderosos		X		Tienen la capacidad de elegir
El producto no es diferenciado		X		
Los clientes son sensibles al precio del servicio de la educación virtual	X			
Los negocios con los clientes son lucrativos			X	Por ser una entidad pública
Acceso limitado al servicio educativo	X			Por ser una entidad pública
Alto requerimiento de capital			X	Meritocracia

Fuente: Elaboración propia con base en Cabeza (2019).

A partir de la tabla anterior, se puede desagregar y observar la capacidad de negociación que tienen los clientes frente a la UNAD, en primera instancia se puede decir que tienen poco

⁵ Informe completo: <https://knowledge4all.com/admin/2022/CountryProfiles/en/1027.pdf>

poder de negociación; esto se debe a la evaluación por parte del cliente a la oferta de los beneficios manifestados por las instituciones de educación superior tradicionales y la modalidad virtual, llevándolo a la toma de decisión inclinada a la opción más conveniente por costos, tiempo y facilidad.

2. Otro de los puntos relevante del poder de negociación de los compradores son los costos, debido a que su poder reside en el hecho de que el estudiante elige a qué tipo de IES se inscribe, usualmente por una decisión racional basado en sus necesidades, debido a difícilmente pueden cambiar de escuela dado el alto costo económico en transporte (si tienen que trasladarse), nuevo material, colegiaturas (si es privada), el cambio de círculo social y la revalidación en su retícula académica, entre otros.

La oferta creciente de programas en línea que trae consigo el uso de tecnologías informáticas como medio, hace que los precios de la educación disminuyan, gracias a la razón misma de la educación a distancia: llegar a poblaciones menos favorecidas por ubicación o costos. Esto genera la inminente necesidad de una transformación no solo orientada a la disminución de costos, sino a la forma de enseñanza aprendizaje, el uso y producción de materiales educativos, la evolución de los currículos, el perfil de los docentes, la estructura misma de las instituciones educativas y las normas y leyes que rigen esta modalidad.

Poder de negociación de los proveedores

- En el área del poder de negociación de los proveedores, la UNAD, como institución pública, no tiene proveedores cuyo poder afecte al servicio educativo. Esto dado que el carácter de este producto es intangible y no depende de materias primas que condicionan su valor final. El Ministerio de Educación Nacional (MEN) es quien gestiona el desarrollo del sector educativo sostenido con fondos públicos.

- MEN también controla todo el sector educativo, ya sea público o privado. De hecho, lo supervisa y da el visto bueno para que los centros educativos puedan ejercer su función. Su carácter no es competitivo, sino cooperativo, pues su interés es el bien del usuario final (estudiantes).
- El personal académico, es considerado como el principal proveedor del servicio de enseñanza, el cual mantienen una sólida posición de negociación y de poder dentro del sistema, debido que, para mantener un estándar de calidad, los niveles académicos y profesionales son altos.
- Dentro del análisis minucioso, podría observarse que la UNAD tiene como proveedores exógenos servicios como el de la limpieza, la cafetería, el mantenimiento de instalaciones eléctricas y reparaciones en general, entre otros. Sin embargo, estos servicios son externos por los que la UNAD paga de su presupuesto anual. Este tipo de proveedores tienen un poder muy bajo respecto a la objetivo principal de la Universidad. Aun siendo importante el servicio que prestan, la capacidad de ser sustituidos por parte de la UNAD es muy alta.

Amenaza de los productos o servicios sustitutos

- La amenaza de los servicios sustitutos en este caso, depende del punto de vista e interpretación de la experiencia educativa, la cual puede verse en dos vías: si la experiencia y socialización inherentes a la universidad tradicional (presencial) eran de suma importancia, entonces, la amenaza de sustitución era baja; en cambio, si se considera a la Internet y la llegada del “nativo digital” como una fuerza creciente y un motor de cambio en la educación superior, entonces, la amenaza de sustitución es extremadamente alta.

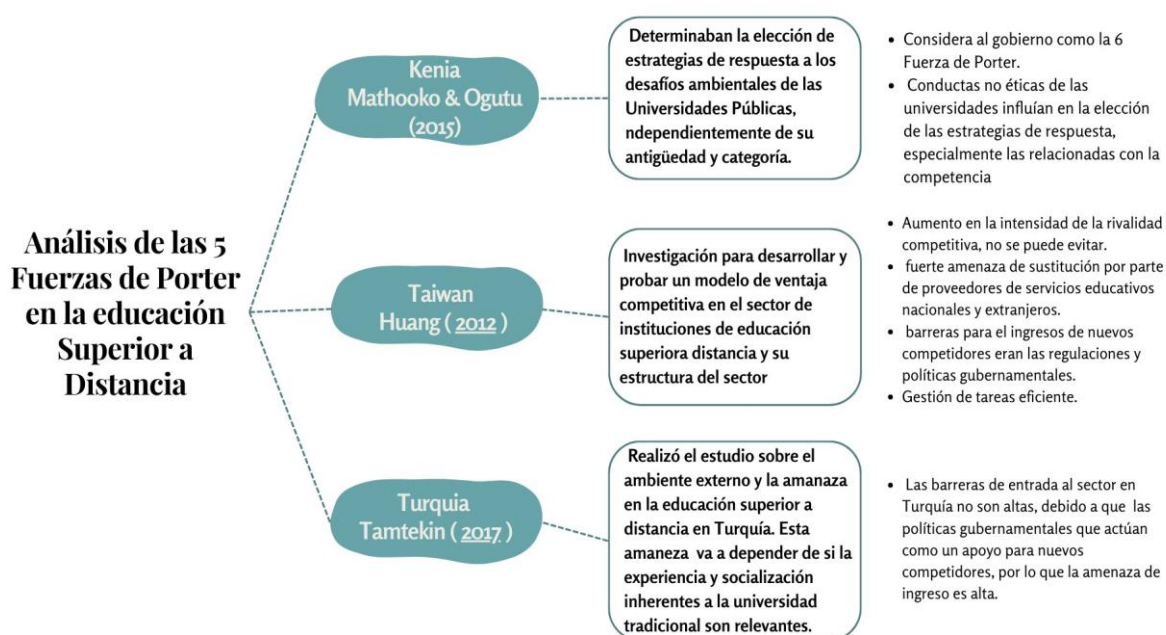
- Existe una fuerte amenaza de sustitución por parte de proveedores de servicios educativos nacionales y extranjeros.
- Actualmente, se identifica como producto sustituto el método auto instruccional. Sin embargo, en cualquier momento podrían surgir otros, dada la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los diferentes enfoques que las nuevas generaciones puedan dar al Internet. Por esta razón, esta amenaza se considera media.

3 casos de resultado del análisis de las 5 fuerza de Porter

Dentro del espectro académico se pueden vislumbrar investigaciones con la misma preocupación y resultados similares, se han tomado como ejemplo tres diferentes países y continente para observar que los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter convergen es resultados similares, como se puede observar a continuación.

Figura 11.

Tres ejemplos de análisis de las 5 fuerzas de Porter en IES



Fuente: Elaborado con base en Ramírez y Ferradas (2019).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela las siguientes similitudes entre las instituciones analizadas:

- La rivalidad entre los competidores existentes es alta en el sector de la educación superior a distancia. Esto se debe a que el sector está cada vez más fragmentado, con la entrada de nuevos actores y la expansión de los actores existentes.
- La amenaza de nuevos entrantes es también significativa. Esto se debe a que la educación a distancia es un sector relativamente bajo en capital, lo que facilita la entrada de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores es moderado. Esto se debe a que existen una gran cantidad de proveedores de tecnología y servicios educativos que pueden competir entre sí.
- El poder de negociación de los clientes es también moderado. Esto se debe a que los clientes tienen una amplia gama de opciones disponibles, lo que les otorga cierto poder de negociación.
- La amenaza de productos sustitutos es moderada. Esto se debe a que la educación a distancia no es un sustituto perfecto de la educación presencial. Sin embargo, la educación en línea y los cursos abiertos masivos en línea (MOOC⁶) representan una amenaza creciente para la educación a distancia.

En general, las cinco fuerzas de Porter sugieren que el sector de la educación superior a distancia se caracteriza por una alta competencia. Esto representa un desafío para las instituciones de educación superior a distancia, que deben encontrar formas de diferenciarse de sus competidores.

⁶ Los cursos en línea masivos y abiertos o MOOC son una modalidad de aprendizaje en línea.

Algunas acciones que las instituciones de educación superior a distancia pueden tomar para mejorar su posición competitiva incluyen:

- En concordancia con el Banco Mundial (2022), se deben desarrollar propuestas de valor agregado que se centre en las necesidades de las nuevas dinámicas y tendencias de los clientes actuales, dada la velocidad de la información y el aprendizaje.
- Según el EDUCAUSE Horizon Report (2022), invertir en innovación para mejorar la calidad y la eficiencia de los programas y servicios tecnológicos que acompañan estos procesos.
- Fortalecer la marca para aumentar la visibilidad y la confianza de los clientes.
- Mejorar la experiencia del cliente para proporcionar un servicio de alta calidad, y con ellos repercusiones directas en las finanzas sostenibles de la institución.
- Estas acciones pueden ayudar a las instituciones de educación superior a distancia a mejorar su posición competitiva en el sector.

Analítica Presupuesto y Efectos de la Financiación del Plan de Desarrollo 2023-2034

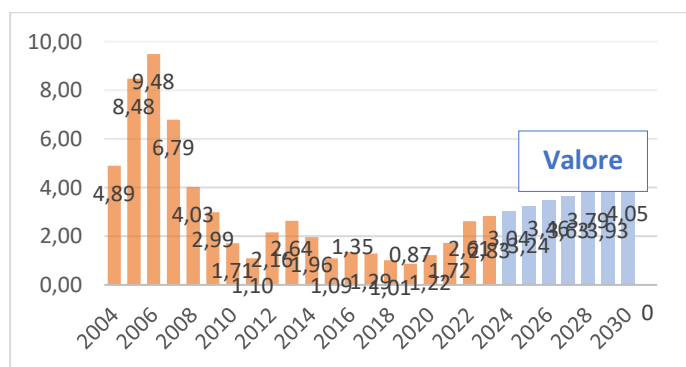
Uno de los primeros puntos a tener en cuenta en este apartado, es entender que el principal objetivo de las universidades cualquiera que sea su perfil (a distancia o tradicional) no es maximizar la riqueza (aunque sus recursos deben ser sostenibles), sino que atender necesidades visibles a nivel social con impacto en lo económico. También se debe enfatizar que cualquier institución debe ser sustentable económicamente para asegurar la continuidad en el tiempo de la misma, por ello es necesario que las universidades o cualquier institución de este índole mantenga una estructura financiera y contable adecuada (Moraga y Rossi, 2012).

Para analizar la situación financiera de la UNAD, llevara a cabo un análisis inicial mediante ratios significativos y seleccionados con el fin de realizar el objetivo 4 de este trabajo, utilizando el tipo de análisis de evaluación comparativa. Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias (Moraga y Rossi, 2012).

A continuación se mostrarán como base los indicadores financieros elementales para después entrar en un análisis financiero más riguroso

Figura 12.

Histórico Prueba Ácida para la UNAD



Fuente: Elaboración propia con base en los Indicadores de gestión proyectados de la UNAD.

Los datos de la ilustración anterior muestran que la prueba ácida⁷ para la UNAD ha sido relativamente estable durante el período de 2004 a 2030. En general, la prueba ácida se ha mantenido en un nivel saludable por encima de 1 durante la mayor parte del período analizado. Esto indica que la empresa ha tenido suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo. A continuación se concluyen otros puntos a partir de la gráfica:

- La prueba ácida ha experimentado una tendencia general a la baja desde 2007. Esto podría indicar que la empresa está teniendo dificultades para generar efectivo a partir de sus operaciones para algunos años (2011, 2015, 2018).
- Se observa una volatilidad significativa en la prueba ácida, especialmente en los últimos años. Esto podría ser un indicador de que la empresa está experimentando problemas de liquidez a corto plazo.
- En el periodo 2004-2011, la prueba ácida se encontraba en un nivel alto, por encima de 3. Esto indica que la empresa tuvo una liquidez a corto plazo muy buena.
- En general, el análisis de la prueba ácida financiera indica que la empresa debe tomar medidas para mejorar su liquidez a corto plazo. La empresa debe realizar un análisis más profundo de sus ratios financieros para identificar las causas de la disminución de la prueba ácida y tomar medidas correctivas, lo cual se revisará a través del documento y con otros indicadores.

A continuación se muestran los principales indicadores de gestión de la UNAD de algunos de sus periodos más importantes:

⁷ La prueba ácida es una medida de la liquidez de una empresa que mide su capacidad para pagar sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos, excluyendo los inventarios y las cuentas por cobrar. La prueba ácida se calcula de la siguiente manera: $\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios} - \text{Cuentas por cobrar} / \text{Pasivos corrientes}$

Tabla 5.

Variación porcentual de los principales indicadores de gestión de la UNAD

RESUMEN			
ACTIVO	93.9%	22.2%	122.9%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	16.9%	-3.0%	116.3%
PASIVO	48.9%	-9.2%	-49.3%
PATRIMONIO	117.9%	39.7%	171.1%
INGRESOS	142.0%	35.1%	122.5%
TRANSFERENCIAS	75.1%	1.1%	80.9%
VENTA DE SERVICIOS	162.2%	46.3%	131.7%
GASTOS DE OPERACIÓN	37.4%	18.6%	254.5%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	41.9%	16.3%	254.2%
COSTO DE VENTAS	128.1%	33.5%	93.6%
ACTIVOS INTANGIBLES	30.7%	22.7%	717.2%
EXCENDENTE DEL EJERCICIO	3,537.7%	67.4%	14.0%
DESCUENTOS, BENEFICIOS E INCENTIVOS	41.0%	-2.7%	133.1%

Fuente: Elaboración propia con base en los Indicadores de gestión proyectados de la UNAD.

En la tabla 5 se muestra las variaciones porcentuales de la cantidad de los recursos económicos de la UNAD en un momento determinado (Activos)⁸, las obligaciones hacia los acreedores (Pasivos)⁹ y la participación de los socios sobre dichos recursos (Patrimonio)¹⁰. En conclusión es el Estado Contable más importante para conocer la situación económica y financiera de la UNAD.

Se puede observar que las variaciones porcentuales de los ingresos, los costos y las ganancias de la UNAD han sido muy volátiles en los últimos años. En particular, se observan los siguientes cambios significativos:

⁸ Los rubros más grandes de esta línea son los activos no corrientes sobre la propiedad planta y equipo, terrenos, Bancos y corporaciones, y deudores.

⁹ Los rubros más grandes de esta línea son las adquisición de bienes y servicios nacionales (18%), obligaciones laborales (12%), operaciones de Crédito Público (60%).

¹⁰ Los rubros más grandes de esta línea son el Capital fiscal (53%) y el Superávit de valorización (40%).

- Un aumento del 142% en los ingresos entre (2018-2022) y 122% proyectado entre el (2023-2030). Este aumento significativo se puede atribuir a una serie de factores, como el aumento de la matrícula, la expansión de la base de estudiantes y la diversificación de las fuentes de ingresos.
- Un aumento modesto de los gastos entre 2018 y 2022. Este aumento se puede atribuir a una serie de factores, como el aumento de los salarios, el aumento de los costos de la tecnología y el aumento de los costos de la atención al estudiante. En la proyección de los gastos se provee un aumento importante de los salarios, sueldos y gastos generales por el nuevo personal que se pretende contratar para atender la demanda futura creciente.
- Se observará un aumento importante en la proyección al 2030 de los activos intangibles, pasando del 30% al 717%. Esto se debe a la apuesta del progreso de la generación que realizan sus empleados en desarrollos tecnológicos, relaciones corporativas, investigación y consultoría. Estas son algunas de las categoría que la UNAD participa constantemente en términos de activos intangibles:
 - Propiedad Intelectual
 - Derechos contractuales
 - Derechos o contratos públicos
 - Datos
- Un dato importante de la tabla anterior son los pasivos, los cuales a pesar de la proyección positiva para atender la demanda futura, se prevé una reducción importante pasando del 48% al -49% para el año 2023.
- En términos de rentabilidad la UNAD ha experimentado una disminución en su rentabilidad en los últimos años. De la misma manera, el margen de beneficio neto ha

disminuido de manera significativa, lo que indica que la universidad está generando menos ganancias por cada ingreso. Por último, la rentabilidad de la universidad se encuentra por debajo del promedio de la industria (Portafolio, 2022).

- Respecto a la liquidez, la UNAD tiene una liquidez adecuada, con un ratio corriente superior a 1. Sin embargo, el ratio de prueba ácida ha disminuido en términos generales, lo que indica que la universidad tiene menos activos líquidos disponibles para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- En el ámbito de la solvencia, la UNAD tiene una solvencia adecuada, con un ratio de deuda a capital inferior a 1. Sin embargo, el ratio de deuda a EBITDA ha aumentado en los últimos años, lo que indica que la universidad está utilizando más deuda para financiar sus operaciones.

Principales Indicadores Financieros

Dentro de análisis financiero se recapitulan los indicadores más importantes que se hacen dentro del ejercicio de la planeación financiera. Estos indicadores se dividen en 5 categorías:

- Razones de activos
- Razones de rentabilidad
- Razones de actividades
- Razones de endeudamiento
- Otras razones

El objetivo de análisis con esta herramienta es poder comprender, la situación general de la UNAD (problemas o puntos positivos a mantener) para después compararlos con los resultados de su proyección obtener como resultado un dictamen de la situación financiera.

Tabla 6. Indicadores Financieros

Razones de Activos					
Título	2008	2014	2020	2026	2030
Ventas reales	\$70,968,135	154,924,764	\$274,541,163	\$841,890,553	\$1,392,126,257
Capital empleado	\$99,639,700	\$218,747,508	\$381,726,049	\$1,484,753,729	\$2,209,917,233
Retornos sobre activos		2.40%	10.70%	12.31%	8.46%
Retornos sobre activos	5.60%	1.83%	10.13%	12.53%	8.72%
Razones de Rentabilidad					
Margen de utilidad bruta	8.3%	3.0%	17.6%	23.7%	14.4%
Potencial de utilidad	4.3%	2.4%	10.7%	12.3%	8.5%
Rentabilidad del patrimonio	-	3.02%	13.98%	14.41%	9.17%
Relación costo de ventas	49.4%	63.2%	66.7%	51.4%	46.4%
Factor de utilidad real	5.2%	2.9%	15.6%	24.1%	13.6%
Razones de Actividad					
Rotación de activo corriente	2.81	2.49	2.37	2.26	3.64
Capital de trabajo	19,390,541	30,536,541	21,199,287	264,895,237	288,260,887
Razón corriente o de solvencia	4.31	1.96	1.22	3.46	4.05
Razones de Endeudamiento					
Razón de la deuda	8.3%	36.8%	27.5%	13.1%	5.0%
Impacto de la carga financiera	0.0%	2.4%	1.0%	0.3%	0.2%
Endeudamiento financiero	0.0%	21.6%	7.6%	9.9%	1.2%
Razón de garantía	0.0%	694.6%	5.0	14.8	24.4
Nivel de endeudamiento	0.0%	14.4%	19.9%	6.8%	4.1%
Razón de calidad de la deuda	0.0%	39.1%	72.1%	51.7%	82.3%
Nivel de endeudamiento	0.0%	91.5%	81.7%	28.9%	24.7%
Otras Razones					
Número de estudiantes	98,067	98,067	98,067	98,067	98,067
Ingresos por estudiantes	937.9	2,197.3	3,854.6	10,306.4	16,612.6
Ingresos directos por estudiantes	723.7	1,579.8	2,799.5	8,584.9	14,195.7
Gastos por estudiantes	534.5	1,137.4	1,468.4	3,894.6	8,033.4
Costos por estudiantes	357.3	998.7	1,866.5	4,412.2	6,592.3
Gastos + Costos por estudiantes	891.9	2,136.0	3,334.8	8,306.8	14,625.7
Margen de contribución por estudiantes	46.0	61.2	519.7	1,999.6	1,986.9

Fuente: Elaboración propia con base en los Indicadores de gestión proyectados de la UNAD.

En términos generales, se muestra en la tabla anterior, los ingresos, gastos y rentabilidad de la UNAD durante un período de 12 años. Esta organización ha experimentado un crecimiento significativo en sus ingresos, pasando de \$70,968,135 en 2008 a \$274,541,163 en el 2020 y proyectando un crecimiento de un 80% adicional llegando a valores estimados de \$1,392,126,257 en 2030. Sin embargo, el crecimiento de los gastos ha sido aún más rápido, lo que ha llevado a una disminución de la rentabilidad.

A continuación se muestran los principales hallazgos:

- **Ingresos:** Los ingresos de la empresa han crecido a un ritmo anual compuesto del 13.2%. Este crecimiento se ha debido a una combinación de factores, como el aumento de la matrícula, el aumento de las tarifas y la expansión de la empresa a nuevos mercados.
- **Gastos:** Los gastos de la empresa han crecido a un ritmo anual compuesto del 14.2%. Este crecimiento se ha debido a una combinación de factores, como el aumento de los costos laborales, el aumento de los costos de materiales y el aumento de los costos de marketing.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad de la empresa ha disminuido a un ritmo anual compuesto del 0.9%. Esta disminución se ha debido a la diferencia entre el crecimiento de los ingresos y el crecimiento de los gastos.

En el análisis de las razones financieras, las cuales son usadas como herramientas para evaluar la salud financiera de una empresa muestran que la UNAD está experimentando algunos desafíos.

- **Margen de utilidad bruta:** El margen de utilidad bruta de la empresa ha disminuido de 8.3% en 2008 a 4.4% en 2030. Esto significa que la empresa está generando menos ganancias por cada dólar de ventas.

- **Margen de utilidad operativa:** El margen de utilidad operativa de la empresa ha disminuido de 4.3% en 2008 a 2.4% en 2030. Esto significa que la empresa está generando menos ganancias después de pagar sus costos operativos.
- **Rentabilidad del patrimonio:** La rentabilidad del patrimonio de la empresa ha disminuido de 3.02% en 2008 a 0.91% en 2030. Esto significa que la empresa está generando menos ganancias por cada dólar invertido por los accionistas.

La empresa debe tomar medidas para mejorar su rentabilidad. Estas medidas podrían incluir:

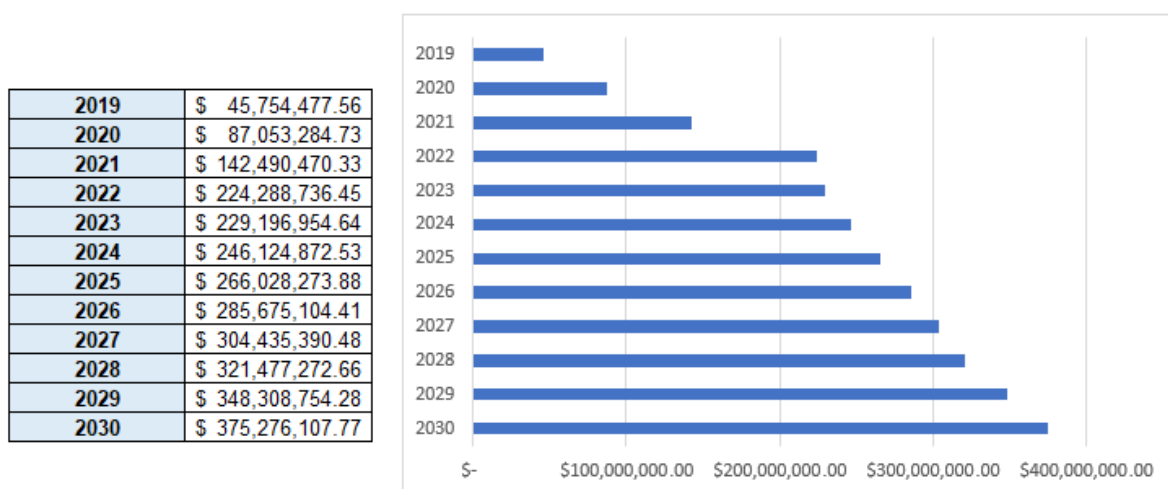
- **Controlar los costos:** La empresa debe identificar las áreas donde se pueden reducir los costos. Esto podría incluir la negociación de precios con proveedores, la reducción de los gastos de marketing y la optimización de los procesos de producción.
- **Mejorar la eficiencia:** La empresa debe buscar formas de mejorar su eficiencia operativa. Esto podría incluir la automatización de tareas, la mejora de los procesos de distribución y la optimización de la cadena de suministro de sus servicios.
- **Desarrollar nuevos productos y servicios:** La empresa debe desarrollar nuevos productos y servicios que sean más rentables. Esto podría incluir la expansión a nuevos mercados, la introducción de nuevos productos de marca propia y la diversificación de la cartera de productos.

Resultado del EBITDA

Amado y Castillo (2020) en su investigación señalan que el EBITDA proporciona una visión clara del rendimiento operativo de las organizaciones, lo que resulta fundamental para comparar el desempeño entre empresas o sectores. Por otro lado, destacan que este indicador es uno de los favoritos de los analistas e investigadores para evaluar los estados financieros de las empresas, ya que sirve como una referencia para valorar las organizaciones. Por lo tanto, el EBITDA es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar el desempeño y analizar el riesgo crediticio, al compararlo con la deuda financiera neta y los gastos financieros de una empresa (García, 2018). A continuación se muestra el resultado del cálculo del EBITDA desde el año 2019-2030

Figura 13.

EBITDA calculado para la UNAD 2019-2030



Fuente: (Oficina Asesora de Planeación de la UNAD, 2022).

Análisis de la Tendencia del EBITDA:

- El EBITDA de la institución ha experimentado un **crecimiento significativo** escalona durante el período analizado (2019-2030). Ha **aumentado en un 457%** entre 2019 (\$45,754,477.56) y 2030 (\$266,028,273.88).

- Se observa un **crecimiento constante** del EBITDA en la mayoría de los años, con algunas excepciones:
 - En 2020, el EBITDA **disminuyó un 3.5%** con respecto a 2019.
 - En 2023, el EBITDA **aumentó solo un 1.4%** con respecto a 2022.

Análisis del Crecimiento del EBITDA:

- El crecimiento del EBITDA se ha **acelerado** en los últimos años.
 - Entre 2019 y 2024, el CAGR¹¹ del EBITDA fue del 18.7%.
 - Entre 2025 y 2030, el CAGR del EBITDA fue del 27.5%.
- Este crecimiento acelerado se debe a una serie de factores como:
 - **Aumento de los ingresos** de la institución.
 - **Mejora de la eficiencia operativa** y reducción de costos.
 - **Inversiones estratégicas** en nuevos servicios.
- En el año 2020 se observa una **disminución del EBITDA** del 3.5%. Esto podría deberse a la pandemia de COVID-19.
- **Para el año 2021 y 2022 aumento un 64.2% y 45.5%** respectivamente

Como resultado de este cálculo en conjunto con el análisis general del balance financiero permitió demostrar porcentualmente como crece la rentabilidad de la organización tiempo después de realizar inversiones en plataformas tecnológicas, dando así un beneficio interno como externo, de igual manera los resultados muestran que en los últimos años existe una mayor rentabilidad y todo lo invertido fue aportado para el bienestar en el servicio de la comunidad estudiantil.

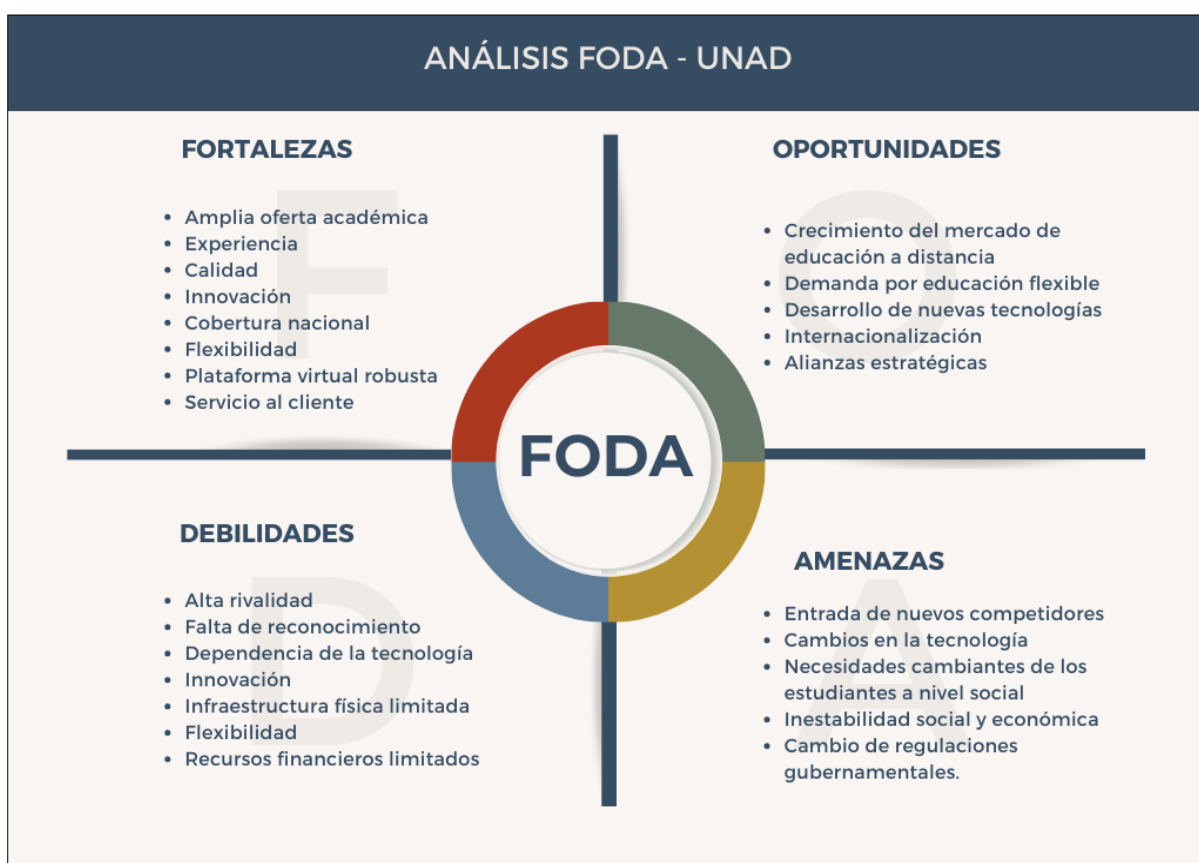
¹¹ La tasa de crecimiento anual compuesta.

Análisis FODA

El siguiente análisis FODA es una herramienta estratégica que se crea a partir del capítulo de resultados, el cual permite a la UNAD identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y para la elaboración de planes de acción que le permitan alcanzar sus objetivos, como se puede evidenciar a continuación:

Figura 14.

Análisis FODA para la UNAD



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan cada uno de los rubros que se mostraron anteriormente:

Fortalezas:

- **Amplia oferta académica:** La UNAD ofrece una amplia oferta de programas académicos (más de 40) en modalidad virtual, incluyendo pregrado, posgrado y cursos de formación continua.
- **Experiencia:** La UNAD tiene más de 20 años de experiencia en educación a distancia.
- **Calidad:** La UNAD ofrece una educación de alta calidad a sus estudiantes, es la única universidad en Colombia, en modalidad virtual y a distancia, que cuenta con la Acreditación Institucional de Alta Calidad, lo que la posiciona como de las mejores en este modelo pedagógico.
- **Innovación:** La UNAD innova constantemente en su oferta académica y en sus métodos de enseñanza, desde la alfabetización en los niveles de básica primaria y bachillerato, hasta los programas de pregrado y posgrado, pasando por los programas de educación continua, los cursos moocs y los cursos de formación en lengua extranjera, demostrando así que su metodología, resulta ser una excelente alternativa de formación para obtener un título en cualquier momento (El país, 2023).
- **Cobertura nacional:** La UNAD tiene presencia en todo el territorio colombiano, llega a más de mil municipios de los 1,123 de Colombia y a la fecha, cuenta con más de 250 mil estudiantes activos en todos los niveles de formación en un total de 7 zonas, distribuidas estratégicamente a lo largo del país (El país, 2023).
- **Flexibilidad:** La UNAD ofrece una gran flexibilidad a sus estudiantes en cuanto a horarios y lugares de estudio.
- **Plataforma virtual robusta:** La UNAD cuenta con una plataforma virtual robusta y fácil de usar.
- **Servicio al cliente:** La UNAD ofrece un servicio al cliente personalizado y de calidad.

Oportunidades:

- **Crecimiento del mercado de educación a distancia:** El mercado de educación a distancia está creciendo en Colombia y en el mundo.
- **Demanda por educación flexible:** La demanda por educación flexible está aumentando, especialmente entre los adultos que trabajan.

- **Desarrollo de nuevas tecnologías:** El desarrollo de nuevas tecnologías educativas puede brindar nuevas oportunidades a la UNAD.
- **Internacionalización:** La UNAD puede expandir su oferta académica a otros países.
- **Alianzas estratégicas:** La UNAD puede establecer alianzas estratégicas con otras instituciones educativas y empresas.

Debilidades:

- **Alta rivalidad:** La UNAD se enfrenta a una alta rivalidad en el mercado de educación a distancia.
- **Falta de reconocimiento:** La UNAD aún no tiene el mismo reconocimiento que las universidades tradicionales.
- **Dependencia de la tecnología:** La UNAD depende en gran medida de la tecnología para ofrecer sus programas académicos.
- **Infraestructura física limitada:** La UNAD tiene una infraestructura física limitada.
- **Recursos financieros limitados:** La UNAD tiene recursos financieros limitados.

Amenazas:

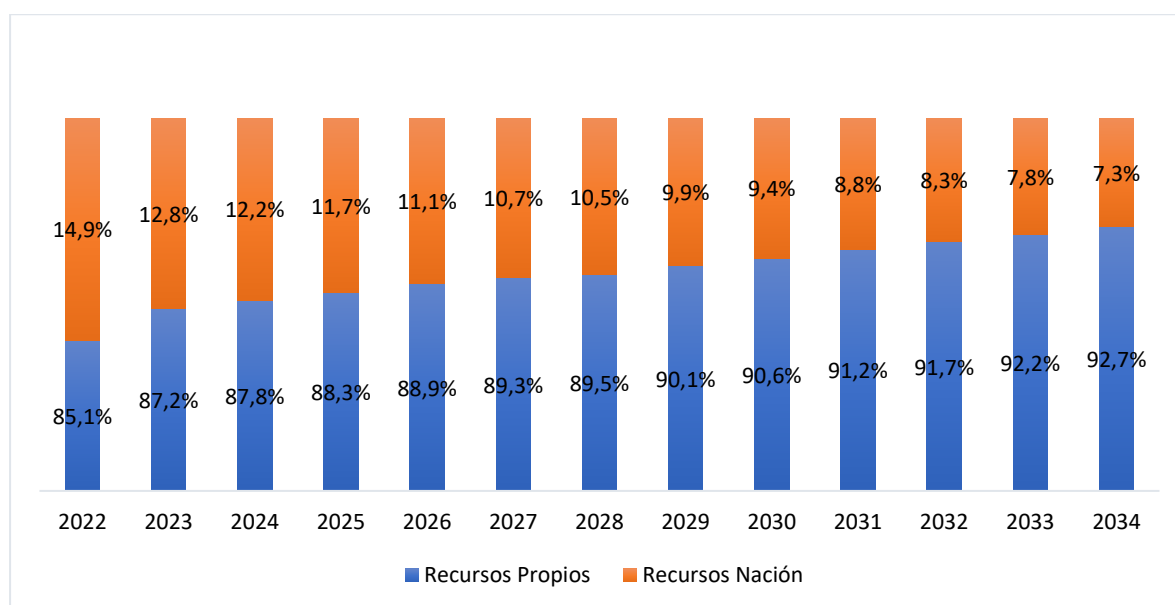
- **Entrada de nuevos competidores:** Es probable que entren nuevos competidores al mercado de educación a distancia en el futuro.
- **Cambios en la tecnología:** Los cambios en la tecnología educativa pueden afectar a la UNAD.
- **Necesidades cambiantes de los estudiantes:** Las necesidades de los estudiantes están cambiando constantemente, lo que puede afectar a la UNAD.
- **Crisis económica:** Una crisis económica puede afectar la demanda de educación a distancia.
- **Regulaciones gubernamentales:** Los cambios en las regulaciones gubernamentales pueden afectar a la UNAD.

Otras fuentes de financiamiento

El crecimiento de la UNAD año a año está por encima de ese crecimiento del IPC lo que hace que la estructura presupuestal que para la vigencia 2022 presenta una participación del 14,9% dentro del total de ingresos vaya disminuyendo en la proyección hasta llegar al 2034 a un 7,3%. El resto de los recursos corresponde a la generación de recursos propios que fortalecerán continuamente los recursos propios. Este escenario se insiste se da en la medida que no haya cambio ni modificación en la normativa presupuestal para las Universidades Públicas. Esto si la Ley 30 no cambia y sigue aumentando los presupuestos de las Universidades Públicas en el IPC como lo plantea el artículo 86 de la citada Ley.

Figura 15.

Participación Presupuestal UNAD por tipo de recurso (Vigencias 2022 al 2034)



Fuente: (Oficina Asesora de Planeación de la UNAD, 2022).

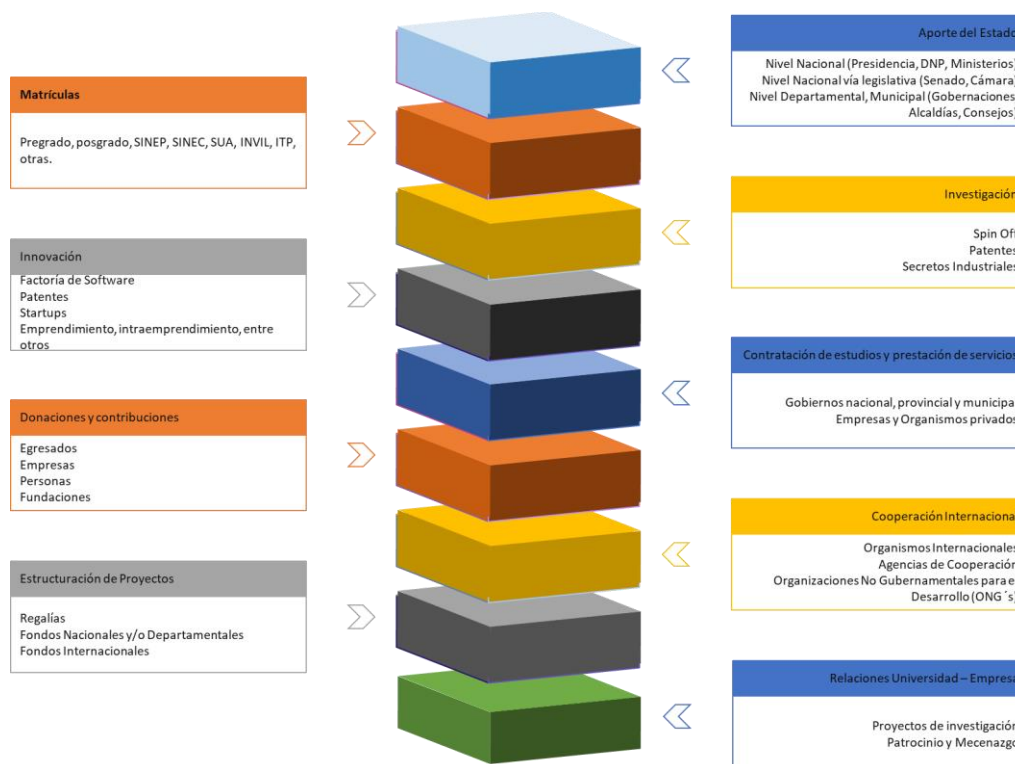
En el fortalecimiento de los recursos propios para alcanzar el nivel de ingreso requerido para apalancar el funcionamiento y la inversión de la UNAD se centra principalmente en, primero continuar la ruta de matrículas de los diferentes sistemas que tiene la universidad desde estrategias de consolidación con nuevas ofertas y la generación de

nuevos sistemas; segundo fortalecer la gestión de convenios, la estructuración de proyectos para ser presentados a diversos fondos y organismos nacionales e internacionales y la consecución de donaciones. El desarrollo del *fundraising* se hace fundamental para lograr la estructura que requiere la UNAD al futuro.

En concordancia con lo anterior, las instituciones colombianas deben procurar la búsqueda de recursos, para lo cual, se plantean las siguientes alternativas; no sin antes subrayar, que para cada opción prima la necesidad de que haya un responsable dentro de la organización con el ánimo de permitir el seguimiento y facilitar la gestión. En la siguiente figura se observan las diferentes alternativas para el incremento de recursos propios en la UNAD.

Figura 16.

Alternativas para la consecución de recursos en la UNAD



Fuente: (Oficina Asesora de Planeación de la UNAD, 2022).

Con el objetivo de fortalecer las estrategias en materia de investigación, la UNAD ha trabajado en la construcción de lineamientos institucionales para la creación de dispositivos de innovación y emprendimiento que potencien las fortalezas de la comunidad Unadista en sus diferentes campos de acción, pero que a su vez le permita afianzar su participación en diferentes escenarios como el de Ciencia, Tecnología, Innovación, emprendimiento y productivo, entre otros.

Dentro de los dispositivos que la UNAD viene trabajando, se encuentran los Centros de Innovación y Productividad, Centros de Desarrollo Tecnológico, Incubadoras de emprendimiento y Aceleradora de negocios; los cuales, para su desarrollo requieren de fuentes de financiación a la medida de las necesidades de la Universidad que permitan la realización de cada proyecto de acuerdo a su estructuración; por lo cual, la Oficina Asesora de Planeación (OPLAN) ha venido gestionando la búsqueda, análisis y evaluación de alternativas que estén acordes a las directrices institucionales, pero que a su vez permita la optimización de los recursos en cada proyecto.

Dentro del estudio de las alternativas que la OPLAN ha venido adelantando, se han identificado opciones de financiación que podrían ser viables, y donde a su vez, se ha logrado una comunicación directa con algunas entidades especializadas en la materia, permitiendo que la Universidad tenga claridad frente a los procesos y procedimientos que requieren estas entidades para que se pueda presentar un proyecto de esta naturaleza.

Dentro de las posibles alternativas de financiación se pueden resaltar las siguientes:

- **Recursos del Sistema General de Regalías:** cuya alternativa de acuerdo a la página web del SGR se define de la siguiente manera "...Conforme con lo dispuesto por el artículo 360 y 361 de la Constitución Política, la Ley 2056 de 30 de septiembre de 2020, tiene por objeto determinar la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el

uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios. Este conjunto de ingresos, asignaciones, órganos, procedimientos y regulaciones constituye el Sistema General de Regalías; Garantizando el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables...” (SGR, 2022)

En ese sentido, y en concordancia con la Ley 2056 del 30 de septiembre de 2020 (Función Pública, 2020) en sus artículos 28 y 29, cabe señalar que se cuenta con la oportunidad de financiar proyectos de inversión con los recursos del SGR, diseñados bajo la Metodología General Ajustada (MGA) según lo establece el DNP, pero teniendo presente que no podrán financiarse gastos permanentes y una vez terminada la etapa de inversión, la prestación del servicio debe ser sostenible y financiada por recursos diferentes al Sistema General de Regalías.

- **Línea de redescuento con tasa compensada a través de FINDETER:** Cuyo fin en general es promover el desarrollo de la infraestructura del sector educación en todas las regiones del País, y donde es imperante tener presentes los lineamientos presentes en el marco normativo asociado a esta alternativa:
 - Decreto 2048 de 2014 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en el cual se establece una línea de redescuento con tasa compensada a través de la Financiera de Desarrollo S.A. (FINDETER).
 - Decreto 0980 de 30 de octubre de 2018, modificó los artículos 2.6.7.2.3. y 2.6.7.2.7. del Capítulo 2, Título 7, Parte 6, Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, los cuales regulan la línea de redescuento con tasa compensada de la

Financiera de Desarrollo Territorial S.A. FINDETER. (Función Pública, 2018).

- En concordancia con lo anterior, también es importante tener presente el Decreto 766 del 16 de mayo de 2022, por el cual se modifican los artículos 2.6.7.2.3. y 2.6.7.2.7. del Capítulo 2 Título 7 Parte 6 Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, los cuales regulan la línea de redescuento con tasa compensada de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A.-FINDETER para el "financiamiento de la infraestructura para el desarrollo sostenible" (Función Pública, 2022).

Ahora bien, de acuerdo con la Guía de Presentación de Proyectos Tasa Compensada Infraestructura Sostenible Sector Educación del Ministerio de Educación Nacional, se detallan los requisitos y condiciones que debe cumplir cada entidad de educación para poder presentar un proyecto de esta naturaleza, con el fin de ser considerado para el financiamiento correspondiente, en donde dicho documento abarca las condiciones generales de la línea de crédito, el procedimiento general para acceder a la línea de crédito, y se presentan dos alternativas junto con sus elementos para ser analizados por cada entidad:

- Alternativa para los establecimientos educativos de cualquier nivel educativo desde preescolar hasta superior incluido, con presentación de solicitud a través del Ministerio de Educación Nacional, que incluye:
 - Procedimiento
 - Requisitos para la presentación del proyecto
 - Recepción de proyectos
 - Seguimiento

- Alternativa para los establecimientos de cualquier nivel educativo desde preescolar hasta nivel medio incluido del sector oficial, con postulación de predio al MEN a través del Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa (FFIE), que incluye:
 - Procedimiento
 - Viabilización
 - Recepción de proyectos
 - Seguimiento

Actualmente la Oficina Asesora de Planeación ha adelantado gestiones respecto de la primera alternativa.

- **Pactos Territoriales:** en cuya alternativa se identificó un potencial importante para los intereses de la Universidad y que podría ser de utilidad para una posible financiación de los diferentes dispositivos. Por lo anterior, es importante remitirse al Reglamento Operativo de Pactos Territoriales (Departamento Nacional de Planeación, 2022, pág. 6)–, en donde se definen los mismos de la siguiente manera:

“...los Pactos Territoriales son acuerdos marco de voluntades para la articulación de políticas, planes y programas orientados a la gestión técnica y financiera de proyectos de impacto regional a través de la concurrencia de fuentes de financiación provenientes de entidades públicas del orden nacional, territorial, del sector privado y/o de la cooperación internacional, a fin de promover el desarrollo de los territorios, la superación de la pobreza, el fortalecimiento institucional de las autoridades territoriales y el desarrollo socioeconómico de las comunidades. Bajo este escenario, los Pactos Territoriales son la tercera generación de Contratos Plan y de acuerdo con su focalización territorial, regionales, departamentales y funcionales...”

Así mismo, dicho reglamento establece, entre otros aspectos, la suscripción y concertación de estos, su implementación, planeación, mecanismos para la asignación de recursos, distribución de recursos, alternativas y demás aspectos que dan una ruta potencial a ser considerada como posible opción por la Universidad.

- **Financiación Banca Privada:** en esta parte se cuenta con un abanico de posibilidades con entidades privadas del sector financiero, que presentan diferentes productos y servicios en sus líneas de crédito, y donde se hace necesario evaluar las condiciones de cada una de estas opciones en la línea de tiempo y la cantidad de recursos que vaya a requerir cada dispositivo.

Por último, aunque estas son algunas de las alternativas que la Oficina Asesora de Planeación ha explorado, no son las únicas, y es de subrayar que se está en la búsqueda continua de nuevas opciones que estén acordes a los intereses de la UNAD; sin embargo, es importante resaltar que aunque hay disponibilidad de alternativas, es fundamental la claridad y certeza respecto de la estructuración y formulación de cada proyecto de los dispositivos de innovación y emprendimiento; toda vez, que al ser fuentes de financiación, para cada alternativa se requiere cumplir con requisitos específicos de cada entidad como lo son técnicos, financieros, legales, y otros que podrían asegurar la oportunidad para acceder a fuentes de financiación con condiciones favorables para la Universidad.

Figura 17.

Discriminación de Recursos Propios UNAD (Vigencias 2022 Al 2034)



Fuente: (Oficina Asesora de Planeación de la UNAD, 2022)

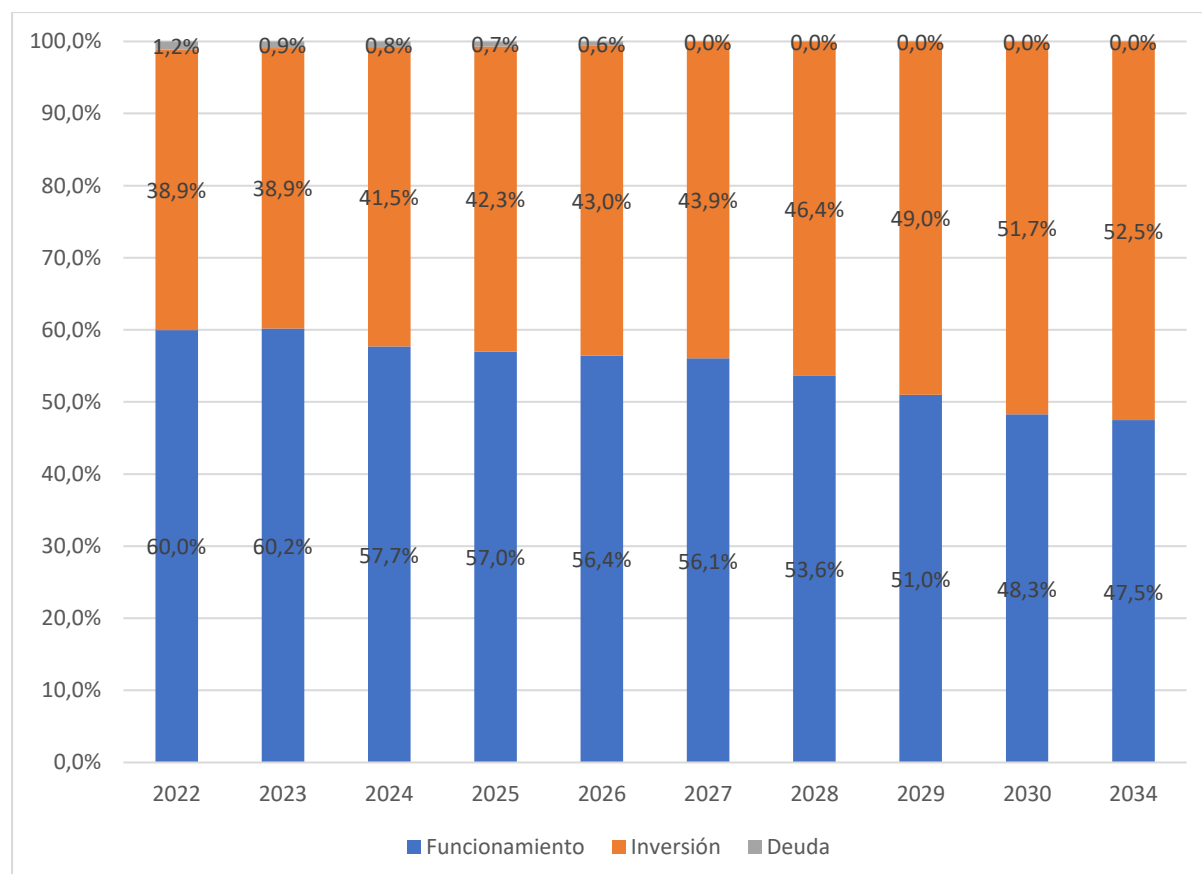
Otro contexto especial para desarrollar en la estructura financiera y presupuestal de la UNAD da cuenta de su estructura por uso de los recursos, donde se articula la operación de la universidad con la Inversión la cual se plasma en el Plan de Desarrollo 2023-2034.

Para la vigencia 2022 desde la apropiación por uso corresponde a un 60% destinado a funcionamiento, un 38,9% para la inversión y un 1,2% para el pago de la deuda. Las proyecciones nos indican que la UNAD no requerirán adquisición de nueva deuda, lo que disminuirá a una participación del 0% este ítem a partir del 2027. Los recursos de funcionamientos se han proyectado teniendo en cuenta las necesidades de fortalecimiento permanente la operación siempre en condiciones de excelencia y alta calidad en todas las regiones del país y los centros donde se tenga presencia, para la inversión acorde a las

necesidades y requerimientos de cada Macroproyecto porcentualmente se destinarán más recursos para llegar al 2034 a un 52,5% del total de los recursos de la UNAD.

Figura 18.

Participación presupuestal UNAD por uso proyectada (Vigencias 2022 al 2034)



Fuente: (Oficina Asesora de Planeación de la UNAD, 2022)

Conclusiones

Luego de realizar un análisis detallado sobre la situación financiera de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), se puede concluir que se trata de una institución que ha enfrentado importantes desafíos para su sostenibilidad financiera a lo largo de su historia. La implementación de la Ley 30 de 1992, que estableció el financiamiento de las universidades públicas con base en el IPC, ha tenido un impacto negativo en la financiación de la UNAD y ha llevado a la institución a buscar fuentes alternativas de financiamiento.

La UNAD ha tenido que desarrollar estrategias propias para generar recursos que permitan su sostenibilidad financiera, lo que ha implicado una fuerte dedicación a la gestión financiera y a la generación de recursos propios, así como la implementación de modelos de gestión financiera eficientes. Además, la institución ha tenido que adaptarse a las nuevas demandas y necesidades del mercado educativo y ha logrado consolidar una oferta académica de alta calidad en la modalidad virtual y a distancia (Acreditación, 2019).

Se concluye que existe una estrecha relación entre la sostenibilidad financiera de la UNAD y la calidad de la formación que ofrece la universidad. Es necesario que la institución siga implementando estrategias para la generación de recursos que permitan su sostenibilidad financiera, pero sin descuidar la calidad académica de su oferta educativa. La eficacia de estas estrategias debe ser evaluada de manera constante para garantizar que se estén logrando los objetivos planteados y para ajustarlas en caso de ser necesario.

Por otro lado, para que la institución conserve su ventaja competitiva, es crucial fortalecer las relaciones con universidades extranjeras. Esto permitirá la colaboración en proyectos de investigación, intercambio de estudiantes y profesores, y acceso a nuevas tecnologías y recursos.

También debe ampliar su mercado, esto se puede lograr mediante la oferta de nuevos programas académicos, la expansión a nuevos países y la captación de nuevos estudiantes, al ser una institución con perfil de educación a distancia, su flexibilidad será ideal para los nuevos clientes.

Mejorar la satisfacción de sus clientes mediante innovaciones continuas. Esto se puede lograr mediante la mejora de la calidad de los programas académicos, la atención al cliente y la experiencia del estudiante.

En resumen, el texto indica que la universidad está utilizando una serie de estrategias para mantener su ventaja competitiva. Estas estrategias incluyen el fortalecimiento de las relaciones con universidades extranjeras, la utilización de la subcontratación, la ampliación de su mercado y la mejora de la satisfacción de sus clientes mediante innovaciones continuas. Las encuestas realizadas han ayudado a la universidad a consolidar su análisis FODA, determinar la estructura de la cadena de valor y realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas. Las encuestas también son un reflejo de la apreciación del personal sobre la forma distinta en cómo se está dirigiendo la universidad. La UNAD ha demostrado una gran capacidad para enfrentar los desafíos financieros y de gestión que ha enfrentado a lo largo de su historia, y se espera que siga consolidándose como una institución líder en la educación superior virtual y a distancia en Colombia y en la región.

Recomendaciones

Basándonos en los hallazgos y conclusiones obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la sostenibilidad financiera de la UNAD y garantizar la calidad de la formación que ofrece:

- **Diversificar las fuentes de financiamiento:** La UNAD debe explorar nuevas alternativas de financiamiento, como la generación de ingresos propios a través de la venta de servicios educativos a empresas, instituciones y organizaciones.
- **Fomentar la investigación y la innovación:** El aumento de la producción de investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores puede ayudar a generar nuevos ingresos y mejorar la competitividad de la UNAD.
- **Fortalecer el modelo de educación a distancia:** La UNAD debe continuar fortaleciendo su modelo de educación a distancia, que es su principal diferenciador y ventaja competitiva, para garantizar la calidad de la formación y atraer a más estudiantes.
- **Mejorar la gestión financiera:** Es necesario mejorar la gestión financiera de la UNAD para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos, reducir los costos y aumentar la rentabilidad.
- **Establecer alianzas estratégicas:** La UNAD puede establecer alianzas estratégicas con otras instituciones, empresas y organizaciones para mejorar su capacidad de generar ingresos y aumentar la visibilidad y el impacto de su labor educativa.
- **Fortalecer la cultura de la evaluación:** Es importante continuar evaluando regularmente la calidad de la formación y el impacto de las estrategias implementadas para garantizar una mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo.
- **Promover la participación de la comunidad educativa:** Es necesario fomentar la participación activa y el compromiso de toda la comunidad educativa en la búsqueda de soluciones para mejorar la sostenibilidad financiera y la calidad de la formación ofrecida por la UNAD.

Referencias Bibliográficas

Aramburuzabala, P., Cerrillo, R., Tello, I. (2015). Aprendizaje-servicio: una propuesta metodológica para la introducción de la sostenibilidad curricular en la universidad.

Profesorado, Vol. 19 (1), 78-95.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/36101/rev191ART5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANDI. (2019). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Obtenido de Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019: http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas_636882495815285345.pdf

Arenas, M., H. (2018). *Aplicativo para la evaluación de viabilidad financiera en la creación de programas nuevos y renovación de registros calificados de La Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21336/1020776603.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Alonso, M. (2022). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

Boff, L. (2012). Sostenibilidad: intento de definición. *Koinonia*.

Cardosa, D.R. (2021). Fuentes de financiación alternativas dentro de las instituciones de educación superior. *Universitat Oberta de Catalunya*. <https://blogs.uoc.edu/elearning-innovation-center/es/fuentes-de-financiacion-alternativas-dentro-de-las-instituciones-de-educacion-superior/>

BBVA (2022). ¿Cómo hacer un análisis FODA para tu negocio? <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/analisis->

[foda.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%20implica%20el,a%20analizar%20en%20una%20empresa.](#)

Cabeza. L., A. (2019). Modelo de Negocio Para una Universidad Virtual en Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/4fa06777-17c4-48c9-b5ef-5ae8c85e5187/content>

CEPAL. (Marzo de 2022). Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible 2022. Obtenido de Resumen de la Quinta Reunión del Foro de los Países de América

Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible :
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48010>

Colombia, C. d. (1992). Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Bogotá.

Colombia, U. N. (2019). El impacto de la Ley 30 de 1992 en la educación superior en Colombia.

<https://www.unal.edu.co/rectoria/noticias/item/13375-el-impacto-de-la-ley-30-de-1992-en-la-educacion-superior-en-colombia.html>

Congreso de Colombia. (14 de Septiembre de 2021). Ley No. 2155 Inversión Social. Obtenido de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202155%20DEL%2014%20DE%20SEPTIEMBRE%20DE%202021.pdf>

Cortés, D. (2020). Métodos y tipos de análisis financiero. *Centro Europeo de Postgrado (CEUPE)*.

<https://www.ceupe.com/blog/metodos-y-tipos-de-analisis-financiero.html>

DANE. (2022). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de Crecimiento anual del PIB real per cápita: <https://www.dane.gov.co/>

DANE. (5 de Agosto de 2022). Comunicado de Prensa del Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Índice de Precios al Consumidor en Julio de 2022. Colombia:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jul22.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (Junio de 2022). Índice de Costos de la Educación Superior (ICES).

https://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=86

6

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Reglamento Operativo de los Pactos Territoriales.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-CA-](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-CA-03%20Reglamento%20Operativo%20Pactos%20Territoriales.Pu.pdf)

[03%20Reglamento%20Operativo%20Pactos%20Territoriales.Pu.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-CA-03%20Reglamento%20Operativo%20Pactos%20Territoriales.Pu.pdf)

El Economista (2016). Cómo el análisis FODA ayuda a su empresa. *El economista*.

[https://www.economista.com.mx/el-empresario/Como-el-analisis-FODA-ayuda-a-su-](https://www.economista.com.mx/el-empresario/Como-el-analisis-FODA-ayuda-a-su-empresa-20160217-0203.html)

[empresa-20160217-0203.html](https://www.economista.com.mx/el-empresario/Como-el-analisis-FODA-ayuda-a-su-empresa-20160217-0203.html)

El país (2023). La UNAD, la universidad que ofrece educación de calidad a un clic de distancia.

[https://www.elpais.com.co/informacion-comercial/la-unad-la-universidad-que-ofrece-](https://www.elpais.com.co/informacion-comercial/la-unad-la-universidad-que-ofrece-educacion-de-calidad-a-un-clic-de-distancia-2500.html)

[educacion-de-calidad-a-un-clic-de-distancia-2500.html](https://www.elpais.com.co/informacion-comercial/la-unad-la-universidad-que-ofrece-educacion-de-calidad-a-un-clic-de-distancia-2500.html)

EDUCAUSE Horizon Report (2022). Teaching and Learning Edition. [https://library.educause.edu/-](https://library.educause.edu/-/media/files/library/2022/4/2022hrteachinglearning.pdf?la=en&hash=6F6B51DFF485A06DF6BDA8F88A0894EF9938D50B)

[/media/files/library/2022/4/2022hrteachinglearning.pdf?la=en&hash=6F6B51DFF485A06DF](https://library.educause.edu/-/media/files/library/2022/4/2022hrteachinglearning.pdf?la=en&hash=6F6B51DFF485A06DF6BDA8F88A0894EF9938D50B)

[6BDA8F88A0894EF9938D50B](https://library.educause.edu/-/media/files/library/2022/4/2022hrteachinglearning.pdf?la=en&hash=6F6B51DFF485A06DF6BDA8F88A0894EF9938D50B)

Fontalvo Herrera, t., De la Hoz Granadillo, E., y Vergara, J. C. (2012). Aplicación de análisis

discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del

sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 20(3),

320-330

Gutiérrez, A. M. (1999). Estructura financiera óptima: ¿mito o realidad? *Análisis financiero*, (79), 78-

80.

Gitman, L. (2007) *Principios de Administración Financiera*, Decimoprimer Edición, Editorial

Pearson, México.

Michaux, S. (2020). Las 5 fuerzas de Porter. Cómo distanciarse de la competencia con éxitos en 50 minutos. Epublibre

Ramírez. L., E. y Ferradas. M., M. (2019). Análisis estratégico del sector de educación superior universitaria en el Perú: una aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500002/html/>

Sáenz. H. (2023). Cuánto han subido las matrículas de las universidades en Colombia: este es el panorama desde pandemia. *Infobae*. <https://www.infobae.com/colombia/2023/06/17/cuanto-han-subido-las-matriculas-de-las-universidades-en-colombia-este-es-el-panorama-desde-pandemia/>

SUE (2021). Sostenibilidad y Financiación de las Universidades Públicas en Colombia. <https://media.utp.edu.co/archivos/Sostenibilidad%20y%20Financiaci%C3%B3n%20de%20las%20Universidades%20P%C3%ABlicas%20en%20Colombia%20SUE%202021VF.pdf>

UNAD (2023). Plan de Desarrollo Docenal 2023-2024. Más UNAD, más equidad. https://informacion.unad.edu.co/images/2023/PLAN_DE_DESARROLLO_2023-2034.pdf

Rodríguez, L. (2012) Análisis de Estados Financieros: Un enfoque en la toma de decisiones, *Primera edición*, Editorial Mc Graw Hill, México.

Moraga, H., y Rossi, M. (2012). Análisis Financiero a las Universidades Tradicionales Chilenas y su Relación con su Percepción de Calidad Académica. *Horizontes Empresariales*, Año 12 - N° 2: 63 – 77.

<https://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/2406/2108/7810>

Santander Universidades (2022). 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html/index.html>

Diez, L. (2019). Mejores prácticas en fundraising universitario: el caso del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami. Miami: Baltimore Symphony Orchestra y MarktLab LLC.

DNP. (2019). Departamento de Planeación Nacional. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Agenda 2030 en Colombia: <https://ods.dnp.gov.co/es/about>

FMI. (Julio de 2022). Fondo Monetario Internacional. Obtenido de Perspectivas de la economía mundial (informe WEO) y cálculos del personal técnico del FMI: <https://www.imf.org/es/Home>

Función Pública. (16 de Mayo de 2022). Decreto 766. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186767>

Función Pública. (2020). Ley 2056 de 2020. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=142858>

Función Pública. (30 de Octubre de 2018). Decreto 1980. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89200>

García, R. (2019). La educación superior en Colombia: análisis de la Ley 30 de 1992. Revista Aportes para la Integración Latinoamericana, 33, 101-124.

Gómez, J. (2019). Financiación de la educación superior pública en Colombia: diagnóstico y alternativas. Documento de trabajo, . Fundación Compartir.

Hernández Sampieri, R. F. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill.

Mineducación. (2023). Recursos del Presupuesto General de la Nación (PGN) para las Instituciones de Educación Superior Públicas en 2022.

Minhacienda. (Junio de 2022). Marco Fiscal de Mediano Plazo 2022. Crecimiento e inversión social con sostenibilidad fiscal. Obtenido de

https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/EntidadesFinancieras/pages_EntidadesFinancieras/marcofiscalmedianoplazo/marcofiscaldemedianoplazo2022

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Guía de Presentación de Proyectos Tasa Compensada Infraestructura Sostenible. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-354280_recurso_2.pdf

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (16 de Octubre de 2014). Decreto 2048. Obtenido de https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-197085

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2022). Marco Fiscal de Mediano Plazo con base en los datos del World Economic Outlook. Obtenido de https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-197018//idcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Junio de 2022). Marco Fiscal de Mediano Plazo. Crecimiento e inversión social con sostenibilidad fiscal. Obtenido de www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-197018//idcPrimaryFile&revision=latestreleased

Oficina Asesora de Planeación de la UNAD. (2022). Proyección de la participación presupuestal UNAD por tipo de recurso (vigencias 2022 al 2034). Bogotá: UNAD.

Reinhart, C., & Von Luckner, C. (14 de Febrero de 2022). El retorno de la inflación global. Obtenido de Banco Mundial: <https://blogs.worldbank.org/es/voces/el-retorno-de-la-inflacion-global>

SGR. (2022). Sobre el Sistema General de Regalías. Obtenido de <https://www.sgr.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/SobreelSGR.aspx>

UNESCO - Ministerio de Educación (2018). Programa de Educación de Calidad "El Camino para la Prosperidad". https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/co_0437.pdf

UNESCO (2020). El impacto financiero de la pandemia en la educación superior.

Acreditación., A. N. (2019). Informe de Evaluación Externa de la UNAD.

UNDP (2022). Global Knowledge Index 2022. <https://www.knowledge4all.com/dashboard>

Universidad Externado de Colombia (2022). Perspectivas sobre la educación virtual en Colombia en el marco del nuevo gobierno. <https://micomunidadvirtual.uexternado.edu.co/perspectivas-sobre-la-educacion-virtual-en-colombia-en-el-marco-del-nuevo-gobierno/>

Vargas, H. (2020). Financiamiento de la educación superior en Colombia: situación y retos. (1), 65-88. Revista de Economía del Rosario, 23.