



Administración y Contabilidad para la Gestión Educativa

Fundamentos, estrategias y herramientas
para una gestión institucional eficiente.

AUTORES

Suntasig Q, Edison J
Cordova A, Marcela R
Tulcán, Ana Lucia



LIDERAZGO
EDUCATIVO



CONTABILIDAD
Y FINANZAS



PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA



GESTIÓN
INSTITUCIONAL



RECURSOS • CONTROL • DECISIONES
CALIDAD EDUCATIVA PARA EL FUTURO

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

**Fundamentos, estrategias y herramientas
para una gestión institucional eficiente**

Suntasig Quishpe, Edison Javier¹

Córdova Alulema, Marcela Rocío²

Tulcán, Ana Lucia³

¹<https://orcid.org/0009-0007-1448-1422> correo: edisonsuntasig0@gmail.com Universidad de Otavalo, Quito – Ecuador

²<https://orcid.org/0000-0003-4984-0417> correo: marce.cor.85@gmail.com Universidad de Israel, Quito – Ecuador

³<https://orcid.org/0000-0003-0642-6603> correo: atulcan@uisrael.edu.ec Universidad de Israel, Quito – Ecuador

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente

Suntasig Quishpe, Edison Javier
Córdova Alulema, Marcela Rocío
Tulcán, Ana Lucia

EDITORIAL CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO

Sello Editorial: 978-9942-7299

Email: info@cienciaydescubrimiento.com Quito–Ecuador

**AUTOR DE ILUSTRACIONES, DIAGRAMACIÓN,
DISEÑO DE CUBIERTA Y EDICIÓN GRÁFICA
EDITORIAL CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO
DIRECCIÓN EDITORIAL**

Editorial Ciencia y Descubrimiento

ISBN: EN PROCESO

DOI: 10.63816/ehsv5w71

PUBLICACIÓN

Julio 2026

LIBRO DIGITAL©

Todos los derechos reservados para el autor. La reproducción total o parcial de la presente obra por cualquier medio, queda rigurosamente prohibido

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Contenido

Prólogo	10
Introducción	14
Capítulo I.....	20
Administración y gestión de las instituciones educativas.....	20
Fundamentos de la administración educativa ...	21
Concepto, evolución y principios de la administración.....	21
La institución educativa como organización.	23
Administración educativa, eficiencia y calidad institucional.....	25
El proceso administrativo aplicado a la educación	27
Planificación y definición de objetivos institucionales	27
Organización, dirección y coordinación de recursos	29
Control, seguimiento y evaluación de la gestión	30
Planificación estratégica institucional.....	32
Diagnóstico organizacional y análisis del contexto educativo	33
Misión, visión, objetivos, estrategias y metas	34
Planes operativos e indicadores de gestión ...	36
Liderazgo y gestión del talento humano	38

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Liderazgo directivo y cultura organizacional	39
Gestión y desarrollo del talento humano en educación	40
Comunicación, clima laboral y trabajo colaborativo.....	42
Capítulo II	46
Contabilidad y gestión financiera en instituciones educativas.....	46
Fundamentos de contabilidad aplicados a la educación	47
La contabilidad como sistema de información institucional.....	48
Activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos	49
Registro y control de las operaciones económicas educativas.....	51
Presupuesto y planificación financiera educativa	53
Fundamentos y estructura del presupuesto institucional.....	54
Formulación, ejecución y seguimiento presupuestario	55
Control de ingresos, gastos y desviaciones presupuestarias.....	56
Costos y sostenibilidad de los servicios educativos	58
Costos fijos, variables, directos e indirectos .	59

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Determinación y análisis del costo de los servicios educativos	61
Eficiencia financiera y sostenibilidad institucional.....	63
Información contable y control financiero.....	65
Estados financieros y su interpretación en la gestión educativa.....	66
Control interno, riesgos y transparencia financiera.....	68
Rendición de cuentas y responsabilidad en el uso de los recursos	70
Capítulo III	74
Gestión estratégica, innovación y toma de decisiones	74
Indicadores para la gestión educativa	75
Indicadores administrativos, financieros y educativos	75
Construcción de tableros de control institucional.....	77
Evaluación del desempeño y mejora continua	79
Toma de decisiones basada en información.....	81
Información contable y administrativa para la toma de decisiones	82
Análisis financiero aplicado a escenarios educativos	83
Gestión de riesgos y decisiones estratégicas.	85

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Transformación digital de la administración y contabilidad educativa	87
Sistemas de información para la gestión institucional.....	87
Automatización y digitalización de los procesos administrativos y contables.....	89
Inteligencia artificial y analítica de datos para la gestión educativa.....	90
Hacia una gestión educativa eficiente y sostenible	92
Gestión responsable, ética y transparencia institucional.....	93
Sostenibilidad financiera y generación de valor educativo	94
Modelo integral de administración y contabilidad para la mejora institucional	96
Referencias.....	99

Prólogo

La gestión de las instituciones educativas contemporáneas exige una comprensión cada vez más amplia de los procesos administrativos y financieros que sostienen su funcionamiento, pues educar implica también planificar, organizar recursos, administrar presupuestos, coordinar personas y tomar decisiones responsables que permitan convertir los propósitos institucionales en resultados concretos al servicio de la comunidad educativa.

En este contexto, *Administración y Contabilidad para la Gestión Educativa: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente* constituye una obra pertinente para comprender la relación existente entre administración, contabilidad y educación, particularmente porque aborda estas áreas no como componentes aislados, sino como dimensiones complementarias de una gestión orientada hacia la eficiencia, la transparencia, la sostenibilidad y la mejora permanente de las organizaciones educativas.

Uno de los principales aportes del libro reside en su recorrido progresivo desde los fundamentos de la administración educativa hasta los desafíos contemporáneos de la gestión institucional, integrando planificación estratégica, liderazgo, talento humano, presupuesto, costos, información contable, control financiero e indicadores de desempeño, lo cual permite comprender que la calidad educativa también depende de la capacidad institucional para utilizar adecuadamente sus recursos y responder de manera organizada a las necesidades de su entorno.

La obra adquiere especial relevancia al incorporar la información administrativa y contable como fundamento para la toma de decisiones, puesto que las instituciones educativas necesitan superar modelos de gestión sustentados exclusivamente en la experiencia o la intuición para avanzar hacia procesos respaldados por información confiable, indicadores pertinentes y mecanismos sistemáticos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas que fortalezcan la responsabilidad de quienes ejercen funciones directivas.

Asimismo, la incorporación de la transformación digital, la automatización, la inteligencia artificial y la analítica de datos sitúa el contenido frente a los retos que actualmente experimentan las organizaciones educativas, donde las tecnologías pueden contribuir a optimizar procesos y generar información estratégica siempre que su utilización se encuentre acompañada por criterios éticos, capacidades profesionales y una visión institucional que mantenga a la educación y al desarrollo humano como finalidad esencial de toda innovación administrativa.

Invito, por tanto, a directivos, administradores, docentes, estudiantes universitarios, investigadores y profesionales vinculados con la gestión educativa a recorrer estas páginas con una perspectiva crítica y aplicada, encontrando en ellas fundamentos y herramientas para fortalecer sus propias prácticas institucionales, pues administrar responsablemente una organización educativa significa también garantizar las condiciones que hacen posible enseñar, aprender, innovar y construir instituciones capaces de responder con eficiencia, transparencia y compromiso a las transformaciones de nuestro tiempo.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Mariano Medina
Magíster en Administración Universitaria

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Introducción

Las instituciones educativas constituyen organizaciones complejas en las que convergen procesos pedagógicos, administrativos, financieros y humanos que deben funcionar de manera articulada para alcanzar los propósitos institucionales, por esta razón, la gestión educativa contemporánea trasciende la administración tradicional y demanda capacidades para planificar estratégicamente, organizar recursos, dirigir equipos, controlar procesos y evaluar resultados bajo criterios de eficiencia, calidad, transparencia y responsabilidad institucional.

La administración educativa adquiere especial importancia ante escenarios caracterizados por mayores exigencias de calidad, innovación, rendición de cuentas y capacidad de adaptación, donde los responsables institucionales necesitan establecer objetivos claros y movilizar los recursos disponibles hacia su cumplimiento, en este sentido, la gestión basada en la autonomía, la participación y el liderazgo estratégico favorece una utilización más pertinente de los recursos y fortalece la capacidad de las organizaciones educativas para responder a las necesidades de sus comunidades (Simatupang et al., 2024).

Dentro de esta dinámica, la contabilidad representa mucho más que un mecanismo destinado al registro de operaciones económicas, puesto que constituye un sistema de información capaz de aportar evidencias sobre la situación financiera, el comportamiento de los ingresos y gastos, la disponibilidad de recursos y las condiciones económicas que inciden en la sostenibilidad institucional, de

ahí que la interpretación de indicadores financieros permita reconocer tendencias y disponer de información relevante para orientar decisiones vinculadas con la gestión de las organizaciones educativas (Moyano-Barahona & Veloz-Jaramillo, 2023).

La planificación financiera se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad institucional para transformar los recursos disponibles en condiciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos educativos, lo que requiere formular presupuestos coherentes, establecer prioridades, controlar su ejecución y evaluar permanentemente la utilización de los fondos, debido a que una administración financiera estratégica permite vincular las decisiones económicas con necesidades concretas relacionadas con infraestructura, recursos pedagógicos, servicios y funcionamiento institucional (Amaluddin et al., 2023).

La relación entre administración y contabilidad adquiere así una dimensión estratégica, pues mientras la primera proporciona los principios para planificar, organizar, dirigir y controlar la organización, la segunda genera información económica y financiera necesaria para valorar el comportamiento institucional, ambas perspectivas permiten comprender que las decisiones educativas también poseen implicaciones relacionadas con costos, presupuestos, disponibilidad de recursos y sostenibilidad, elementos que deben analizarse sin perder de vista que la finalidad principal de toda institución educativa continúa siendo garantizar condiciones adecuadas para enseñar y aprender.

Este escenario ha impulsado además una transición hacia modelos de gestión sustentados en información y

evidencias, especialmente en instituciones que generan grandes cantidades de datos académicos, administrativos y financieros cuya utilización puede mejorar el seguimiento de resultados y la definición de estrategias, al respecto, Gaftandzhieva et al. (2023) destacan el potencial de la analítica de datos, la inteligencia empresarial y los sistemas de apoyo a las decisiones para fortalecer la gestión de las instituciones de educación superior, particularmente cuando la información disponible se transforma en conocimiento útil para orientar acciones institucionales.

La toma de decisiones basada en datos supone un cambio significativo en la manera de comprender la administración educativa, debido a que permite sustituir respuestas exclusivamente intuitivas por procesos sustentados en información procedente de diferentes fuentes, aunque disponer de datos no garantiza automáticamente mejores decisiones, ya que su verdadero valor depende de la capacidad institucional para seleccionar información pertinente, interpretarla críticamente y convertirla en acciones vinculadas con objetivos previamente establecidos (Villeneuve & Bouchamma, 2023).

Paralelamente, la transformación digital está modificando las estructuras tradicionales de administración y control mediante sistemas integrados de información, automatización de procesos, plataformas de gestión y herramientas analíticas que permiten reducir tareas repetitivas y ampliar la capacidad de seguimiento institucional, este proceso exige comprender la tecnología como un medio para fortalecer la gestión y no como una finalidad independiente, procurando que su incorporación responda a necesidades organizacionales reales y contribuya

a generar información oportuna para quienes asumen responsabilidades administrativas.

La inteligencia artificial representa uno de los desarrollos con mayores posibilidades dentro de esta transformación, especialmente por su capacidad para procesar información, identificar patrones y apoyar determinadas fases de la toma de decisiones, sin embargo, su utilización en la administración educativa requiere mantener claramente delimitadas las responsabilidades humanas, pues Dai et al. (2025) sostienen que la colaboración entre inteligencia artificial y liderazgo educativo debe estructurarse desde funciones complementarias donde los sistemas tecnológicos apoyen el procesamiento informativo mientras las personas mantienen la responsabilidad sobre el juicio, la negociación y las decisiones institucionales.

Frente a estas transformaciones, la sostenibilidad de las organizaciones educativas depende de su capacidad para equilibrar objetivos pedagógicos con disponibilidad financiera, eficiencia administrativa y responsabilidad social, lo cual implica comprender los costos de los servicios, anticipar riesgos, establecer controles internos y promover una cultura de transparencia que permita demostrar cómo se utilizan los recursos y qué resultados se obtienen mediante ellos, configurándose así una gestión donde la eficiencia económica se encuentra al servicio de la generación de valor educativo y no únicamente de la reducción del gasto.

Desde esta perspectiva surge *Administración y Contabilidad para la Gestión Educativa: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente*, una obra concebida para integrar conocimientos

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

administrativos, contables, financieros y tecnológicos aplicables al contexto educativo, mediante una aproximación que combina fundamentos conceptuales con herramientas orientadas hacia la planificación, el control, la evaluación y la toma de decisiones, buscando que directivos, administradores, docentes, estudiantes y profesionales comprendan la institución educativa como una organización que necesita gestionar responsablemente sus recursos para cumplir su misión.

El libro se organiza en tres capítulos articulados progresivamente, el primero desarrolla los fundamentos de administración y gestión de las instituciones educativas mediante el estudio del proceso administrativo, la planificación estratégica, el liderazgo y la gestión del talento humano; el segundo aborda la contabilidad y la gestión financiera mediante el análisis del presupuesto, los costos, los estados financieros, el control y la rendición de cuentas; mientras que el tercero integra indicadores, toma de decisiones, transformación digital, inteligencia artificial y sostenibilidad con el propósito de avanzar hacia un modelo integral de gestión educativa capaz de responder a las exigencias institucionales contemporáneas.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Capítulo I

Administración y gestión de las instituciones educativas

La administración y la gestión constituyen dimensiones fundamentales para el funcionamiento de las instituciones educativas, debido a que permiten articular personas, recursos, procesos y decisiones alrededor de objetivos compartidos, su importancia adquiere mayor relevancia ante sistemas educativos que demandan calidad, inclusión, innovación, transparencia y capacidad para responder oportunamente a transformaciones sociales y tecnológicas que modifican tanto las prácticas pedagógicas como las estructuras organizacionales.

La gestión educativa contemporánea requiere superar una concepción exclusivamente burocrática centrada en procedimientos y cumplimiento administrativo para avanzar hacia una perspectiva estratégica donde planificación, liderazgo, información y evaluación contribuyan directamente con los procesos de mejora, en este escenario, quienes desempeñan responsabilidades directivas necesitan comprender la organización en su conjunto y generar condiciones que favorezcan el aprendizaje, el desarrollo profesional y el cumplimiento sostenible de los objetivos institucionales (UNESCO, 2024).

Fundamentos de la administración educativa

La administración educativa integra principios provenientes de la teoría administrativa con las características particulares de las organizaciones dedicadas a la formación humana, por ello, sus procesos no pueden interpretarse exclusivamente desde criterios económicos o productivos debido a que las decisiones relacionadas con recursos, estructuras y procedimientos poseen consecuencias pedagógicas, sociales y organizacionales que inciden directa o indirectamente en las oportunidades educativas ofrecidas a los estudiantes.

Comprender sus fundamentos supone reconocer que administrar una institución educativa implica establecer propósitos, distribuir responsabilidades, gestionar recursos, coordinar personas y evaluar resultados mediante procesos sistemáticos, esta perspectiva permite vincular las funciones administrativas con la misión educativa y evitar que la administración se convierta en una actividad separada de los objetivos pedagógicos que justifican la existencia de la organización.

Concepto, evolución y principios de la administración

La administración puede comprenderse como un proceso orientado a coordinar personas y recursos para alcanzar determinados objetivos mediante acciones de planificación, organización, dirección y control, aunque sus fundamentos modernos proceden inicialmente de

organizaciones industriales y empresariales, su evolución permitió extender progresivamente estos principios hacia instituciones públicas, sociales y educativas que requerían estructuras capaces de responder a entornos cada vez más complejos.

Los primeros enfoques administrativos estuvieron relacionados con la búsqueda de eficiencia y racionalización del trabajo, mientras que posteriormente adquirieron importancia las relaciones humanas, el comportamiento organizacional, los sistemas abiertos, la contingencia y la gestión estratégica, esta evolución transformó la comprensión de las organizaciones al reconocer que su funcionamiento depende tanto de estructuras formales como de personas, culturas, relaciones y condiciones externas que influyen sobre las decisiones institucionales.

En educación, esta transformación favoreció el tránsito desde modelos administrativos caracterizados por estructuras jerárquicas y procedimientos rígidos hacia perspectivas donde liderazgo, autonomía, participación y aprendizaje organizacional poseen una mayor presencia, Bolívar et al. (2022) destacan que el liderazgo educativo contemporáneo necesita orientarse hacia capacidades institucionales que permitan sostener procesos de mejora y aprendizaje profesional más allá de una dirección concentrada exclusivamente en funciones administrativas.

Entre los principios aplicables a la administración educativa destacan la definición de objetivos, división racional del trabajo, coordinación, responsabilidad, autoridad, comunicación, eficiencia, flexibilidad y evaluación, estos elementos adquieren características particulares en las organizaciones educativas porque deben

aplicarse respetando la naturaleza pedagógica de sus actividades y procurando que las decisiones administrativas faciliten el aprendizaje en lugar de generar estructuras que lo dificulten.

La administración contemporánea incorpora además principios relacionados con transparencia, participación, innovación y gestión basada en evidencias, especialmente porque las instituciones necesitan justificar sus decisiones y demostrar los resultados obtenidos mediante los recursos disponibles, esta orientación fortalece una cultura organizacional donde administrar significa también aprender de la información institucional y utilizarla para introducir mejoras sistemáticas.

La institución educativa como organización

La institución educativa puede entenderse como una organización social constituida por personas que desempeñan funciones diferenciadas y desarrollan actividades coordinadas alrededor de una finalidad formativa, dentro de ella interactúan estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo, familias y otros actores cuyas relaciones configuran una estructura dinámica donde las decisiones organizacionales repercuten sobre los procesos de enseñanza, aprendizaje y convivencia.

A diferencia de organizaciones orientadas principalmente hacia la producción de bienes, las instituciones educativas trabajan con procesos humanos cuyos resultados poseen múltiples dimensiones y frecuentemente se manifiestan a mediano o largo plazo, esta característica dificulta reducir su desempeño a indicadores exclusivamente cuantitativos y obliga a integrar

dimensiones relacionadas con aprendizaje, equidad, bienestar, participación, desarrollo profesional y capacidad institucional.

Las organizaciones educativas poseen además una cultura construida mediante valores, normas, prácticas, creencias y formas de interacción que influyen sobre el comportamiento de sus integrantes, por esta razón, dos instituciones con estructuras administrativas similares pueden alcanzar resultados diferentes cuando presentan culturas organizacionales distintas, especialmente en aspectos relacionados con colaboración, confianza, liderazgo y compromiso profesional.

La escuela debe comprenderse igualmente como una organización abierta que mantiene relaciones permanentes con su contexto, pues las transformaciones demográficas, económicas, culturales, tecnológicas y políticas generan necesidades que modifican sus prioridades y formas de funcionamiento, la UNESCO (2024) señala que el liderazgo educativo requiere considerar estas condiciones contextuales debido a que dirigir instituciones implica construir objetivos compartidos y desarrollar capacidades para responder a realidades diversas.

Concebir la institución educativa desde una perspectiva organizacional permite analizar de manera integrada sus estructuras, procesos, recursos y relaciones, esta comprensión resulta indispensable para identificar problemas administrativos y diseñar respuestas coherentes con la realidad institucional en lugar de aplicar modelos estandarizados que ignoren las particularidades de cada comunidad educativa.

Administración educativa, eficiencia y calidad institucional

La eficiencia en administración educativa se relaciona con la capacidad de utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros disponibles para alcanzar los objetivos institucionales, sin embargo, esta noción no debe interpretarse únicamente como reducción de costos debido a que una institución puede disminuir gastos y simultáneamente deteriorar las condiciones necesarias para desarrollar procesos educativos de calidad.

La eficiencia requiere establecer prioridades y analizar la relación entre recursos utilizados, procesos desarrollados y resultados alcanzados, de esta manera, las decisiones administrativas pueden orientarse hacia aquellas acciones que generen mayor valor educativo y contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales sin comprometer principios de equidad, inclusión o bienestar de la comunidad.

La calidad institucional posee un carácter multidimensional que incluye resultados de aprendizaje, liderazgo, prácticas docentes, recursos, condiciones organizacionales y capacidad para sostener procesos de mejora, el Global Education Monitoring Report, destaca la importancia del liderazgo para orientar los esfuerzos colectivos hacia mejores resultados educativos y advierte que su efectividad depende de las condiciones institucionales en las cuales se desarrolla (UNESCO, 2024).

Administración y calidad mantienen así una relación estrecha porque las decisiones vinculadas con asignación de

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

recursos, selección de prioridades, organización del trabajo y seguimiento de resultados pueden favorecer o limitar el cumplimiento de la misión educativa, una administración eficaz crea condiciones organizacionales para que docentes y estudiantes desarrollen sus actividades dentro de ambientes estructurados, seguros y orientados hacia objetivos compartidos.

La búsqueda de calidad requiere finalmente adoptar una perspectiva de mejora continua donde los resultados institucionales sean utilizados para identificar fortalezas, reconocer dificultades y establecer acciones correctivas, este enfoque transforma la evaluación en una herramienta de aprendizaje organizacional y permite que la eficiencia sea comprendida desde su contribución efectiva al desarrollo educativo.

Figura 1



Fundamentos de la administración educativa

El proceso administrativo aplicado a la educación

El proceso administrativo proporciona una estructura que permite organizar las actividades institucionales mediante funciones interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control, su aplicación en educación facilita transformar los propósitos generales de una institución en objetivos, responsabilidades, actividades, recursos e indicadores susceptibles de seguimiento y evaluación.

Estas funciones no deben interpretarse como etapas completamente independientes debido a que mantienen relaciones permanentes entre sí, los resultados obtenidos mediante el seguimiento pueden modificar la planificación mientras que los cambios en objetivos pueden exigir nuevas formas de organización, distribución de recursos o coordinación, configurándose así un proceso dinámico de gestión y aprendizaje institucional.

Planificación y definición de objetivos institucionales

La planificación constituye el punto de partida del proceso administrativo porque permite determinar qué pretende alcanzar la organización y cuáles serán las acciones necesarias para conseguirlo, dentro de las instituciones educativas implica analizar necesidades, establecer prioridades, formular objetivos y anticipar recursos, responsabilidades y condiciones que permitan convertir las aspiraciones institucionales en acciones organizadas.

Un proceso adecuado de planificación debe partir del conocimiento de la realidad institucional y de su contexto, evitando formular objetivos desvinculados de las necesidades existentes o de las capacidades disponibles, esta relación entre diagnóstico y planificación permite reconocer brechas, identificar oportunidades y establecer prioridades capaces de orientar racionalmente la utilización de recursos.

Los objetivos institucionales necesitan ser claros, pertinentes, evaluables y coherentes con la misión y visión de la organización, además deben permitir establecer resultados esperados que faciliten posteriormente determinar el nivel de cumplimiento alcanzado, una formulación ambigua dificulta tanto la ejecución como la evaluación porque impide establecer con precisión qué cambios pretende producir la institución.

La planificación educativa requiere también participación porque los objetivos institucionales difícilmente pueden alcanzarse cuando son percibidos como decisiones externas a quienes deben ejecutarlos, Hallinger y Kovačević (2022) identifican la evolución del liderazgo educativo hacia perspectivas que conceden creciente importancia a la colaboración y al desarrollo de capacidades organizacionales como condiciones para sostener procesos de mejora.

Planificar significa igualmente anticipar escenarios y reconocer incertidumbres, por ello, los planes institucionales necesitan suficiente estabilidad para orientar las acciones y suficiente flexibilidad para modificarse cuando cambian las condiciones, este equilibrio evita que la planificación se transforme en un documento estático y favorece su utilización como instrumento permanente de gestión.

Organización, dirección y coordinación de recursos

La organización permite establecer la estructura mediante la cual serán desarrolladas las actividades previamente planificadas, para ello se distribuyen funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de coordinación que permiten convertir los objetivos institucionales en tareas concretas asignadas a personas o equipos.

Una estructura organizacional efectiva debe favorecer claridad sobre responsabilidades y evitar tanto la duplicación de funciones como la existencia de actividades importantes sin responsables definidos, en las instituciones educativas este aspecto resulta especialmente relevante debido a la interacción permanente entre procesos académicos, administrativos, financieros y de apoyo que necesitan funcionar coordinadamente.

La dirección incorpora la dimensión humana del proceso administrativo porque implica orientar, comunicar, motivar y acompañar a las personas responsables de ejecutar las acciones institucionales, desde esta perspectiva, dirigir no equivale exclusivamente a ejercer autoridad formal debido a que requiere generar confianza, construir acuerdos y facilitar condiciones que permitan a los integrantes de la organización contribuir con los objetivos colectivos.

La coordinación integra las actividades desarrolladas por diferentes áreas y evita que cada unidad institucional funcione de manera aislada, este proceso resulta fundamental cuando una decisión administrativa afecta simultáneamente aspectos pedagógicos, financieros o

tecnológicos y necesita la participación de diversos responsables para garantizar una implementación coherente.

La gestión de recursos debe considerar además su carácter limitado y estratégico, puesto que personal, infraestructura, tecnología, tiempo y financiamiento necesitan asignarse según prioridades claramente establecidas, una organización eficiente no es aquella que dispone necesariamente de mayores recursos sino la que desarrolla capacidades para utilizarlos de forma coherente con sus objetivos educativos.

Control, seguimiento y evaluación de la gestión

El control administrativo permite determinar si las actividades institucionales se desarrollan conforme a lo planificado mediante la comparación entre resultados esperados y resultados alcanzados, lejos de constituir únicamente una función de supervisión, debe entenderse como un mecanismo que proporciona información para reconocer desviaciones y adoptar oportunamente decisiones correctivas.

El seguimiento posee un carácter continuo y permite observar el comportamiento de procesos, actividades e indicadores durante su ejecución, esta función facilita identificar dificultades antes de que finalice un período de gestión y posibilita realizar ajustes en responsabilidades, recursos, tiempos o procedimientos cuando las evidencias muestran que determinadas acciones no están produciendo los resultados esperados.

La evaluación complementa este proceso mediante una valoración sistemática de los resultados y de los factores

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

que contribuyeron a ellos, su propósito no consiste exclusivamente en determinar si una meta fue alcanzada sino también comprender las razones que explican los resultados obtenidos y generar conocimiento útil para posteriores ciclos de planificación institucional.

La utilización de datos adquiere especial importancia dentro de estas funciones porque permite fundamentar las decisiones en evidencias provenientes de diferentes fuentes, Villeneuve y Bouchamma (2023) muestran que los procesos de toma de decisiones basados en datos requieren interpretar información procedente de múltiples fuentes y convertirla en conocimiento pertinente para orientar acciones de mejora.

Figura 2



Proceso administrativo en educación

Controlar, realizar seguimiento y evaluar forman parte de un mismo ciclo de aprendizaje institucional donde la información obtenida retroalimenta nuevas decisiones, de esta manera, el proceso administrativo deja de funcionar

como una secuencia cerrada y se transforma en un sistema continuo en el que planificación, ejecución, evaluación y mejora permanecen articuladas alrededor de los objetivos educativos.

Planificación estratégica institucional

La planificación estratégica institucional constituye un proceso mediante el cual una organización educativa analiza su situación presente, determina el escenario que pretende alcanzar y establece las decisiones necesarias para avanzar hacia ese propósito, su importancia radica en proporcionar dirección a la gestión y articular prioridades pedagógicas, administrativas, financieras y organizacionales dentro de una perspectiva común que permita utilizar los recursos disponibles con mayor coherencia.

En el ámbito educativo, planificar estratégicamente supone superar la elaboración de documentos destinados únicamente al cumplimiento formal para convertir la planificación en una herramienta permanente de conducción institucional, esta perspectiva requiere conectar diagnóstico, objetivos, estrategias, recursos, responsabilidades e indicadores mediante un proceso susceptible de seguimiento y adaptación frente a los cambios del entorno, especialmente cuando las organizaciones necesitan responder simultáneamente a demandas de calidad, innovación, sostenibilidad y transformación tecnológica.

La planificación adquiere valor cuando influye realmente sobre las decisiones y permite orientar el desempeño organizacional, debido a que disponer de planes extensos no garantiza por sí mismo una gestión estratégica,

en el contexto universitario ecuatoriano, Rueda-Fierro et al. (2025) destacan precisamente la necesidad de analizar la planificación desde su relación con el desempeño y no únicamente como una formalidad institucional.

Diagnóstico organizacional y análisis del contexto educativo

El diagnóstico organizacional constituye el punto de partida de la planificación estratégica porque permite construir una representación fundamentada de la situación institucional antes de establecer objetivos o definir acciones, este proceso requiere recopilar y analizar información relacionada con resultados educativos, talento humano, recursos financieros, infraestructura, tecnología, procesos administrativos, características de los estudiantes y condiciones que puedan favorecer o limitar el desarrollo de la organización.

El análisis debe integrar una dimensión interna y otra externa debido a que las instituciones educativas funcionan como sistemas abiertos sujetos a transformaciones sociales, económicas, demográficas, normativas y tecnológicas, mientras la primera dimensión permite identificar capacidades, recursos, fortalezas y dificultades organizacionales, la segunda facilita reconocer oportunidades, amenazas y tendencias capaces de modificar las necesidades educativas o las condiciones bajo las cuales funciona la institución.

Una herramienta ampliamente utilizada para organizar este diagnóstico es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aunque su utilidad depende de que los elementos identificados se encuentren

sustentados en evidencias y posteriormente se conviertan en decisiones estratégicas, un diagnóstico que solamente enumera situaciones institucionales pierde valor cuando no permite establecer prioridades ni explicar cuáles problemas requieren intervención inmediata.

La información empleada debe proceder de diversas fuentes para evitar interpretaciones parciales de la realidad, por ello resulta pertinente considerar indicadores académicos y administrativos, información financiera, resultados de evaluaciones, percepciones de estudiantes y docentes, condiciones laborales, necesidades de las familias y características del entorno, esta perspectiva multidimensional permite comprender que la realidad institucional no puede explicarse adecuadamente mediante un único indicador.

El diagnóstico se convierte así en un mecanismo de aprendizaje organizacional que permite reconocer la distancia existente entre la situación actual y la situación deseada, sus resultados proporcionan la base para seleccionar prioridades y formular estrategias realistas, evitando que la planificación institucional se construya mediante objetivos desvinculados de las capacidades disponibles o de los problemas que realmente afectan a la comunidad educativa.

Misión, visión, objetivos, estrategias y metas

La misión expresa la razón fundamental de existencia de una institución y establece el propósito que orienta sus actividades, en educación debe reflejar con claridad a quién sirve la organización, cuál es su compromiso formativo y qué principios orientan su actuación, convirtiéndose en un

referente para valorar si las decisiones administrativas, financieras y pedagógicas mantienen coherencia con la identidad institucional.

La visión proyecta la situación que la institución aspira alcanzar en un horizonte determinado y funciona como una representación compartida del futuro deseado, su formulación necesita combinar aspiración y viabilidad para evitar declaraciones excesivamente generales que resulten difíciles de convertir en decisiones concretas, por ello una visión estratégica debe expresar una dirección suficientemente clara para movilizar esfuerzos y orientar procesos de transformación.

Los objetivos convierten misión y visión en resultados que la organización pretende alcanzar, mientras las estrategias establecen las rutas generales mediante las cuales se buscará conseguirlos y las metas permiten concretar niveles esperados de desempeño dentro de períodos definidos, esta articulación crea una cadena lógica donde cada acción institucional puede vincularse con un propósito superior y posteriormente evaluarse mediante evidencias.

La formulación de objetivos requiere claridad, pertinencia y posibilidad de evaluación, además de mantener correspondencia con los problemas identificados durante el diagnóstico, establecer numerosos objetivos sin prioridades claramente diferenciadas puede fragmentar los esfuerzos y dispersar los recursos, por lo que la gestión estratégica exige seleccionar aquellos resultados capaces de producir cambios relevantes en el funcionamiento institucional.

Misión, visión, objetivos, estrategias y metas no deben permanecer como componentes independientes del

plan, sino conformar una arquitectura estratégica donde las decisiones operativas puedan relacionarse con las prioridades institucionales, esta coherencia permite que la planificación funcione como un sistema de orientación y no como una suma de declaraciones desconectadas de la gestión cotidiana.

Planes operativos e indicadores de gestión

Los planes operativos representan el nivel en el cual la estrategia se transforma en actividades concretas, especificando acciones, responsables, recursos, períodos de ejecución y resultados esperados que permiten trasladar las prioridades institucionales hacia la práctica cotidiana, su función consiste en cerrar la distancia entre lo que la organización declara estratégicamente y aquello que efectivamente ejecuta.

Una estructura operativa coherente debe establecer la relación entre objetivo estratégico, actividad, responsable, recursos, cronograma, meta e indicador, esta secuencia facilita identificar quién debe ejecutar cada acción, cuándo debe realizarse, qué recursos requiere y mediante qué evidencia será posible determinar su nivel de cumplimiento, favoreciendo además la coordinación entre diferentes unidades de la organización.

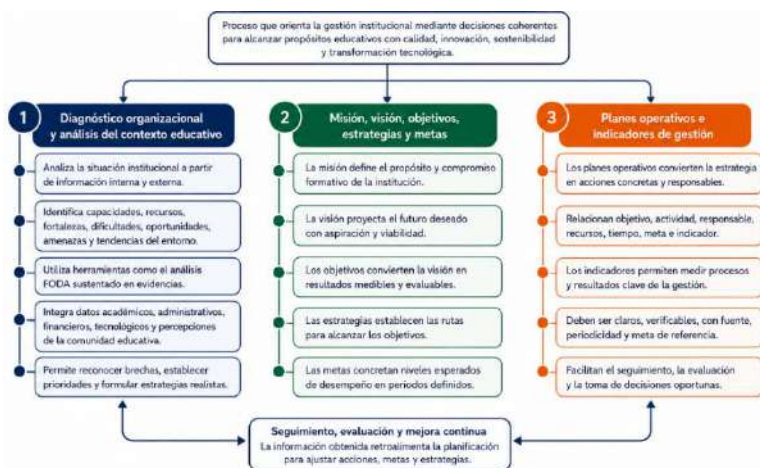
Los indicadores de gestión proporcionan información sintetizada sobre el comportamiento de procesos y resultados institucionales, pueden relacionarse con eficiencia administrativa, ejecución presupuestaria, desempeño académico, desarrollo profesional, utilización de recursos, satisfacción, permanencia estudiantil o cumplimiento de actividades, aunque su selección debe

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

responder a las prioridades estratégicas y evitar la acumulación de mediciones que posteriormente no sean utilizadas para tomar decisiones.

Un indicador adquiere utilidad cuando posee una definición clara, fuente de información identificable, periodicidad de medición y meta de referencia, debido a que registrar datos sin criterios de interpretación genera información pero no necesariamente conocimiento para la gestión, en consecuencia, los sistemas de indicadores necesitan facilitar comparaciones temporales y permitir detectar oportunamente desviaciones respecto de los resultados esperados.

Figura 3



Planificación estratégica institucional en acción

La articulación entre planes operativos e indicadores completa el ciclo estratégico porque transforma la planificación en un proceso verificable y susceptible de aprendizaje, de esta forma, los resultados obtenidos durante

la ejecución pueden retroalimentar futuras decisiones y generar ajustes en actividades, metas o estrategias cuando las evidencias muestran que las acciones desarrolladas no producen los efectos previstos.

Liderazgo y gestión del talento humano

Las instituciones educativas dependen fundamentalmente de las personas que integran su estructura debido a que los planes, recursos y tecnologías solamente adquieren valor cuando existen capacidades humanas para utilizarlos en función de los objetivos institucionales, esta realidad convierte al liderazgo y a la gestión del talento humano en componentes estratégicos relacionados con desempeño, innovación, aprendizaje organizacional y sostenibilidad.

La gestión contemporánea del talento humano supera una concepción centrada exclusivamente en contratación y administración de personal para incorporar desarrollo profesional, acompañamiento, reconocimiento, bienestar y generación de oportunidades de aprendizaje, esta perspectiva reconoce que fortalecer las capacidades de quienes integran la institución representa una inversión directamente relacionada con la calidad de sus procesos.

El liderazgo proporciona dirección a estas capacidades mediante la construcción de propósitos compartidos y condiciones organizacionales que favorezcan la participación, la responsabilidad y el desarrollo profesional, la evidencia reciente muestra que el liderazgo escolar puede desempeñar una función significativa en el aprendizaje profesional docente cuando crea oportunidades,

estructuras y apoyos que permiten transformar el conocimiento individual en capacidad institucional (Dorukbaşı et al., 2024).

Liderazgo directivo y cultura organizacional

El liderazgo directivo comprende la capacidad de influir sobre las personas y orientar los esfuerzos colectivos hacia propósitos educativos compartidos, esta función no depende únicamente de la autoridad asociada al cargo debido a que requiere construir legitimidad mediante decisiones coherentes, comunicación efectiva, conocimiento institucional y capacidad para generar confianza dentro de la comunidad educativa.

La dirección contemporánea necesita equilibrar dimensiones administrativas y pedagógicas porque una concentración excesiva en procedimientos puede alejar al liderazgo de los procesos que determinan la calidad educativa, mientras una atención exclusivamente pedagógica puede ignorar las estructuras administrativas y financieras necesarias para sostenerlos, el desafío consiste en integrar ambas dimensiones dentro de una perspectiva sistémica de gestión.

La cultura organizacional comprende valores, creencias, normas y prácticas que orientan la manera en que los integrantes de una institución interpretan situaciones y desarrollan sus actividades, su influencia puede observarse en la forma de resolver problemas, compartir información, relacionarse con la autoridad o asumir responsabilidades, por esta razón constituye una dimensión fundamental para comprender por qué determinadas estrategias producen

resultados diferentes entre organizaciones aparentemente similares.

El liderazgo mantiene una relación estrecha con esta cultura porque las decisiones directivas transmiten mensajes acerca de los comportamientos y prioridades que la organización considera importantes, Veletić et al. (2023) encontraron relaciones relevantes entre el estilo de liderazgo de los directores y dimensiones de la calidad organizacional asociadas con el clima escolar, reforzando la necesidad de comprender la dirección como una práctica capaz de influir sobre las condiciones colectivas de trabajo.

Una cultura orientada hacia la mejora necesita favorecer confianza, responsabilidad, aprendizaje y apertura al cambio, en este escenario, el directivo no actúa como único generador de soluciones sino como articulador de capacidades distribuidas dentro de la organización, facilitando que docentes y otros profesionales participen en procesos de liderazgo vinculados con sus ámbitos de conocimiento y responsabilidad.

Gestión y desarrollo del talento humano en educación

La gestión del talento humano comprende los procesos destinados a incorporar, desarrollar, acompañar y conservar las capacidades profesionales requeridas para alcanzar los objetivos de la institución, dentro del ámbito educativo esta función posee especial importancia porque la calidad de los servicios depende directamente del conocimiento, compromiso y desempeño de docentes, directivos, profesionales de apoyo y personal administrativo.

Una gestión estratégica comienza con la identificación de las capacidades que necesita la organización y continúa mediante procesos coherentes de selección, inducción, asignación de responsabilidades, formación y evaluación, este enfoque permite relacionar el desarrollo de las personas con las prioridades institucionales y evita que la capacitación se convierta en una sucesión de actividades aisladas sin conexión con necesidades concretas.

El desarrollo profesional necesita concebirse como un proceso continuo basado en necesidades reales y acompañado por oportunidades para aplicar, compartir y evaluar los aprendizajes adquiridos, Suryawati et al. (2024) muestran la importancia de modelos de desarrollo profesional que integran mentoría, observación, apoyo y acción para fortalecer capacidades de liderazgo docente y promover procesos sostenidos de aprendizaje profesional.

La dirección desempeña una función relevante en este proceso porque puede crear condiciones para el aprendizaje profesional mediante acompañamiento, colaboración y disponibilidad de oportunidades formativas, investigaciones recientes señalan que los directores pueden fortalecer el aprendizaje docente cuando articulan apoyos organizacionales y generan condiciones que favorecen el intercambio profesional dentro de la escuela (Dorukbaşı et al., 2024).

Gestionar talento implica finalmente reconocer que las personas constituyen portadoras de conocimiento institucional y no únicamente recursos asignados a determinadas funciones, por esta razón, una organización educativa sostenible necesita crear oportunidades para desarrollar capacidades, transferir experiencias y formar

nuevos liderazgos que permitan mantener los procesos de mejora más allá de cambios individuales en los equipos directivos o docentes.

Comunicación, clima laboral y trabajo colaborativo

La comunicación constituye la infraestructura mediante la cual circulan decisiones, conocimientos y expectativas dentro de una organización, su calidad afecta directamente la coordinación porque una institución puede disponer de estructuras y planes adecuados pero experimentar dificultades cuando la información llega tarde, resulta contradictoria o no existen canales suficientes para expresar inquietudes y retroalimentar las decisiones.

Una comunicación organizacional efectiva requiere claridad, oportunidad y apertura, además debe permitir flujos descendentes, ascendentes y horizontales que faciliten tanto la transmisión de orientaciones como la participación de quienes poseen información relevante para resolver problemas, esta perspectiva favorece relaciones menos fragmentadas y permite que las decisiones sean comprendidas por quienes tienen responsabilidad sobre su ejecución.

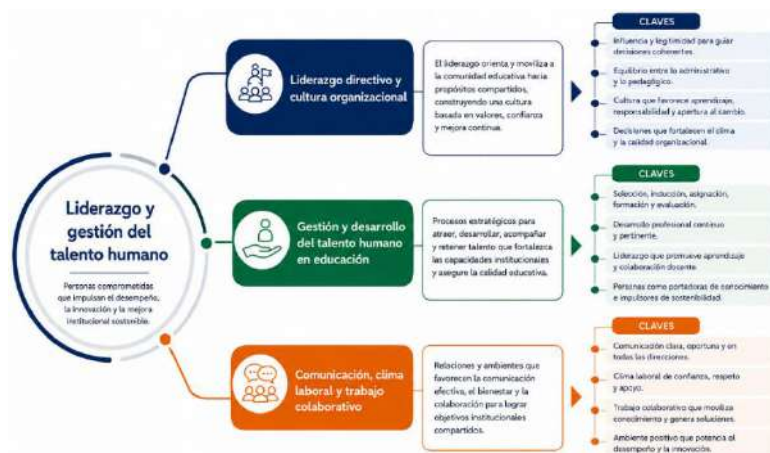
El clima laboral se relaciona con las percepciones compartidas acerca de las condiciones bajo las cuales las personas desarrollan su trabajo, incluyendo relaciones interpersonales, confianza, apoyo, seguridad y liderazgo, Hammar Chiriac et al. (2023) encontraron que los docentes identifican diferentes factores organizacionales e interpersonales que influyen sobre el clima escolar, evidenciando su naturaleza compleja y su estrecha relación

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

con las experiencias cotidianas de quienes integran la institución.

El trabajo colaborativo representa una estrategia para movilizar conocimiento distribuido y construir respuestas colectivas frente a problemas que difícilmente pueden resolverse de manera individual, los equipos docentes pueden convertirse en estructuras importantes de apoyo cuando existen responsabilidad compartida, confianza y apertura para intercambiar experiencias, características que Hammar Chiriac et al. (2024) relacionan con la construcción y mantenimiento de un clima escolar positivo.

Figura 4



Liderazgo y gestión del talento educativo

La relación entre comunicación, clima y colaboración configura finalmente una dimensión estratégica de la gestión del talento humano porque determina las condiciones en las cuales las personas interactúan y utilizan sus capacidades, construir

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

organizaciones educativas eficientes requiere entonces combinar estructuras administrativas claras con relaciones profesionales basadas en confianza, diálogo y responsabilidad compartida, convirtiendo el talento individual en una capacidad colectiva orientada hacia la mejora institucional.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Capítulo II

Contabilidad y gestión financiera en instituciones educativas

La gestión de una institución educativa requiere disponer de recursos económicos suficientes, pero también desarrollar capacidades para administrarlos de manera responsable, eficiente y transparente. Las decisiones relacionadas con infraestructura, tecnología, materiales, remuneraciones, capacitación o servicios estudiantiles poseen implicaciones financieras que deben ser conocidas antes de comprometer recursos, por lo que la información económica constituye un componente indispensable de la dirección institucional.

La contabilidad y la gestión financiera proporcionan instrumentos para registrar operaciones, analizar la situación económica, planificar la utilización de recursos y controlar su ejecución. Su finalidad dentro de una organización educativa no se limita al cumplimiento de obligaciones administrativas, debido a que permiten relacionar recursos disponibles, necesidades institucionales y resultados esperados, favoreciendo decisiones sustentadas en información verificable.

La evidencia sobre financiamiento educativo muestra además que el volumen de recursos constituye solo una parte del problema, pues la manera en que estos son asignados y utilizados puede resultar determinante para los resultados alcanzados (Hanushek, 2023). En consecuencia, una gestión financiera educativa responsable necesita combinar disponibilidad de recursos con planificación, control,

transparencia, rendición de cuentas y capacidad para evaluar el valor generado mediante su utilización.

Fundamentos de contabilidad aplicados a la educación

La contabilidad constituye una herramienta fundamental para comprender la situación económica de una institución educativa, debido a que transforma las operaciones realizadas durante un período en información organizada que puede utilizarse para conocer los recursos disponibles, las obligaciones existentes, las fuentes de financiamiento y el comportamiento de los gastos institucionales.

Su aplicación debe comprenderse dentro de un sistema más amplio de gestión financiera en el cual planificación, asignación, registro, control y rendición de cuentas mantienen una relación permanente. Estudios recientes sobre administración financiera escolar destacan precisamente la necesidad de articular planificación presupuestaria, administración de recursos, registro y responsabilidad financiera para atender adecuadamente las necesidades institucionales (Kholidah et al., 2023).

Desde esta perspectiva, aprender los fundamentos contables no significa únicamente dominar procedimientos técnicos, sino comprender el significado administrativo de la información producida. Un registro de ingresos y gastos, por ejemplo, adquiere verdadero valor cuando permite determinar disponibilidad financiera, detectar desviaciones,

comparar períodos o establecer si los recursos se están utilizando conforme a las prioridades educativas.

La contabilidad como sistema de información institucional

La contabilidad puede entenderse como un sistema encargado de identificar, registrar, organizar, resumir y comunicar información relacionada con las operaciones económicas de una organización. Cada transacción genera datos que, una vez clasificados mediante criterios consistentes, permiten construir una representación estructurada de la situación financiera y del comportamiento económico institucional.

En las instituciones educativas, este sistema recibe información procedente de múltiples actividades como cobros, pagos, adquisición de materiales, remuneraciones, mantenimiento, inversiones tecnológicas, infraestructura y contratación de servicios. Estas operaciones necesitan registrarse oportunamente para mantener información actualizada y disminuir diferencias entre la realidad económica y los datos utilizados por quienes toman decisiones.

El valor de la contabilidad reside especialmente en su capacidad para convertir operaciones dispersas en información comprensible. Un conjunto aislado de comprobantes muestra transacciones individuales, mientras un sistema contable permite clasificarlas, relacionarlas y sintetizarlas para identificar tendencias, obligaciones, disponibilidad de recursos y resultados económicos dentro de un período determinado.

La información contable posee además diferentes usuarios. Los directivos pueden utilizarla para planificar inversiones y controlar gastos, los responsables financieros para administrar liquidez y obligaciones, mientras autoridades, propietarios u organismos de control pueden requerirla para evaluar transparencia, cumplimiento y utilización de recursos, convirtiéndose así en un lenguaje común para comunicar la realidad económica de la institución.

La digitalización ha ampliado estas posibilidades mediante sistemas de información financiera capaces de integrar registro, procesamiento, seguimiento y generación de reportes. Santi et al. (2024) destacan la importancia de estos sistemas dentro de las instituciones educativas por su contribución a la planificación, ejecución y control financiero, particularmente cuando se busca fortalecer transparencia y responsabilidad institucional.

Activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos

Los activos representan recursos controlados por la organización y capaces de aportar beneficios o utilidad para el desarrollo de sus actividades. En una institución educativa pueden comprender efectivo, cuentas por cobrar, mobiliario, equipos informáticos, laboratorios, vehículos, terrenos, edificios y otros recursos necesarios para garantizar el funcionamiento de los servicios educativos.

Los pasivos corresponden a obligaciones que la institución mantiene frente a terceros y cuya cancelación requerirá recursos económicos. Proveedores pendientes de pago, préstamos, obligaciones laborales y determinados compromisos financieros forman parte de esta categoría, por

lo que conocer su magnitud resulta indispensable para evaluar la capacidad institucional de responder oportunamente a sus compromisos.

El patrimonio expresa, de manera general, la diferencia entre los activos y los pasivos y permite observar los recursos netos vinculados con la organización. La relación fundamental puede expresarse como $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$, ecuación que permite comprender que los recursos institucionales poseen una fuente de financiamiento asociada con obligaciones frente a terceros o con recursos propios de la entidad.

Los ingresos representan incrementos económicos derivados de las actividades y fuentes de financiamiento institucional, pudiendo proceder de matrículas, pensiones, asignaciones públicas, subvenciones, convenios, servicios u otras fuentes permitidas según la naturaleza de la organización. Su composición requiere analizarse cuidadosamente porque una elevada dependencia de una sola fuente puede incrementar la vulnerabilidad financiera frente a cambios externos.

Los gastos corresponden a recursos consumidos para mantener el funcionamiento y desarrollar las actividades institucionales, incluyendo remuneraciones, servicios básicos, materiales, mantenimiento, capacitación y otras erogaciones vinculadas con la prestación educativa. La gestión financiera debe analizar estos gastos desde su pertinencia y contribución a los objetivos institucionales, evitando asumir que reducirlos constituye automáticamente una mejora de eficiencia.

Registro y control de las operaciones económicas educativas

El registro contable comienza con la identificación de una operación económica respaldada por documentación suficiente. Facturas, comprobantes, contratos, recibos, transferencias y otros documentos proporcionan evidencia sobre la existencia de las transacciones y permiten establecer elementos fundamentales como fecha, concepto, valor y responsables involucrados.

Una vez identificada la operación, debe clasificarse de acuerdo con su naturaleza para incorporarla correctamente al sistema contable. Esta clasificación permite diferenciar activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, además de organizar posteriormente la información según áreas, programas, proyectos o centros de responsabilidad cuando las necesidades de gestión requieren un análisis más detallado.

La oportunidad del registro posee particular importancia porque las decisiones financieras necesitan basarse en información actualizada. Registrar tardíamente obligaciones o ingresos puede generar una percepción incorrecta sobre la disponibilidad de recursos y conducir a decisiones que comprometan fondos que realmente se encuentran destinados a otras responsabilidades.

El control complementa el registro mediante procedimientos destinados a verificar la autorización, documentación y correspondencia de las operaciones realizadas. La separación de funciones, conciliaciones, revisión documental, niveles de aprobación y conservación

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente

de evidencias contribuyen a disminuir errores y fortalecen la trazabilidad de los recursos utilizados por la organización.

Esta relación entre registro y control resulta esencial para la transparencia financiera. Basuki y Ahmad (2023) señalan que la gestión financiera escolar necesita sustentarse en principios como transparencia, responsabilidad, efectividad y eficiencia, los cuales requieren información organizada y mecanismos capaces de demostrar cómo fueron administrados los recursos.

Figura 5



Fundamentos de contabilidad educativa

Presupuesto y planificación financiera educativa

El presupuesto constituye uno de los principales instrumentos mediante los cuales la planificación institucional adquiere una expresión financiera. Las prioridades establecidas estratégicamente requieren recursos para ejecutarse, por lo que presupuestar significa anticipar ingresos y gastos, establecer límites, distribuir fondos y determinar financieramente cuáles acciones podrán desarrollarse durante un período.

La planificación financiera complementa esta función mediante una perspectiva que busca garantizar disponibilidad, equilibrio y sostenibilidad de los recursos. Una institución puede formular numerosas iniciativas académicas o tecnológicas, pero su ejecución dependerá de que existan fuentes de financiamiento y capacidad para sostener los compromisos derivados de ellas sin comprometer otras actividades esenciales.

La gestión presupuestaria necesita mantener además principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad. El seguimiento financiero permite conocer si los recursos se están utilizando conforme a lo previsto y proporciona información para intervenir antes de que una desviación produzca consecuencias mayores, convirtiendo al presupuesto en un instrumento dinámico de dirección y no únicamente en una autorización para realizar gastos.

Fundamentos y estructura del presupuesto institucional

El presupuesto institucional constituye una estimación ordenada de los recursos que se espera obtener y de los gastos que será necesario realizar durante un período determinado. Su finalidad consiste en proporcionar una representación financiera anticipada de las actividades de la organización y establecer criterios para distribuir recursos entre las distintas necesidades y prioridades educativas.

Su elaboración debe comenzar con los objetivos institucionales y no exclusivamente con los gastos históricos. Repetir automáticamente las asignaciones del período anterior puede perpetuar ineficiencias o mantener programas que dejaron de responder a las prioridades actuales, mientras una presupuestación vinculada con la planificación permite analizar qué recursos necesita realmente cada objetivo.

La estructura presupuestaria debe diferenciar claramente las fuentes de ingreso y los principales componentes del gasto. Esta clasificación puede organizarse por naturaleza económica, áreas funcionales, programas, proyectos o centros de responsabilidad, dependiendo de las características de la institución y de las necesidades de información establecidas para su gestión.

Los ingresos presupuestados deben formularse mediante estimaciones razonables y prudentes, evitando financiar compromisos permanentes con recursos cuya obtención presenta elevada incertidumbre. Del mismo modo, los gastos necesitan incorporar tanto actividades ordinarias como obligaciones previsibles y prioridades

estratégicas que requieren financiamiento durante el período.

La asignación presupuestaria posee finalmente una dimensión educativa porque determina cuáles actividades recibirán recursos y en qué magnitud. Hanushek (2023) sostiene que la relación entre financiamiento y resultados depende significativamente de la forma en que los recursos son utilizados, reforzando la necesidad de evaluar el presupuesto no solo por cuánto se gasta, sino por la contribución de esas decisiones a los objetivos educativos.

Formulación, ejecución y seguimiento presupuestario

La formulación presupuestaria transforma objetivos y necesidades institucionales en estimaciones financieras. Este proceso requiere analizar ingresos esperados, obligaciones existentes, costos operativos, inversiones previstas y prioridades estratégicas, estableciendo posteriormente asignaciones capaces de mantener equilibrio entre las necesidades identificadas y la capacidad financiera de la organización.

Una formulación técnicamente adecuada necesita incorporar la participación de las áreas responsables porque quienes gestionan procesos académicos, administrativos o tecnológicos poseen información específica sobre sus requerimientos. La participación debe desarrollarse bajo criterios y límites comunes para evitar que el presupuesto se convierta en una suma de solicitudes independientes sin relación con las prioridades generales.

La ejecución comienza cuando los recursos presupuestados se convierten en operaciones reales. Durante esta etapa se realizan ingresos, compras, pagos, contrataciones e inversiones, por lo que resulta indispensable mantener procedimientos de autorización y registro que permitan verificar la correspondencia entre las transacciones efectuadas y las asignaciones previamente aprobadas.

El seguimiento presupuestario compara sistemáticamente lo planificado con lo ejecutado. Este análisis permite conocer porcentajes de ejecución, disponibilidad de partidas y diferencias entre ingresos o gastos presupuestados y reales, proporcionando señales tempranas para determinar si una actividad presenta retrasos, requiere ajustes o está consumiendo recursos a un ritmo diferente del previsto.

La literatura reciente sobre gestión financiera escolar confirma la importancia de integrar planificación, ejecución y evaluación. Kholidah et al. (2023) encontraron que la gestión de recursos educativos involucra procesos articulados de planificación presupuestaria, administración, reporte y rendición de cuentas, mientras Azizah et al. (2023) destacan que el monitoreo y la evaluación contribuyen a fortalecer transparencia y responsabilidad financiera.

Control de ingresos, gastos y desviaciones presupuestarias

El control de ingresos permite comparar los recursos efectivamente recibidos con las estimaciones utilizadas durante la formulación presupuestaria. Una recaudación inferior a la prevista puede limitar la ejecución de determinadas actividades, mientras ingresos superiores

pueden ampliar la capacidad financiera siempre que su utilización responda a criterios institucionales previamente definidos.

El control de gastos busca verificar que las erogaciones se mantengan dentro de las asignaciones autorizadas y correspondan con las finalidades establecidas. Su propósito no consiste simplemente en restringir el gasto, sino en garantizar que los recursos sean utilizados oportunamente, con respaldo documental y de acuerdo con las prioridades que justificaron su asignación.

Las desviaciones presupuestarias corresponden a diferencias entre las cifras previstas y las realmente ejecutadas. Pueden originarse por cambios en ingresos, variaciones de precios, modificaciones de actividades, emergencias, errores de estimación o decisiones institucionales, por lo que identificar una desviación constituye solamente el primer paso y debe continuar con el análisis de sus causas y consecuencias.

No todas las desviaciones poseen el mismo significado. Un gasto inferior al presupuesto podría representar eficiencia, pero también podría evidenciar que una actividad necesaria no fue ejecutada, mientras un gasto superior puede indicar deficiencias de control o responder a una necesidad imprevista plenamente justificada. La interpretación debe realizarse considerando simultáneamente información financiera y resultados institucionales.

El control presupuestario se convierte así en un mecanismo de retroalimentación para la toma de decisiones. Cuando la información sobre ingresos, gastos y desviaciones se analiza periódicamente, la institución puede ajustar

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

asignaciones, modificar cronogramas, priorizar actividades o reformular estimaciones, fortaleciendo un ciclo donde presupuesto, ejecución, control y aprendizaje financiero contribuyen conjuntamente a la sostenibilidad educativa.

Figura 6



Presupuesto educativo

Costos y sostenibilidad de los servicios educativos

La prestación de servicios educativos requiere recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros y de infraestructura que generan costos para la institución. Conocer su comportamiento permite determinar cuánto representa mantener los procesos educativos y proporciona información para planificar presupuestos, evaluar

inversiones, establecer prioridades y anticipar necesidades financieras.

La gestión de costos adquiere una dimensión estratégica cuando deja de limitarse al registro de gastos y permite identificar qué actividades consumen recursos y cuáles generan mayor valor institucional. Borges, Alves y Silva (2024) señalan que el costeo basado en actividades ha adquirido relevancia en las instituciones de educación superior precisamente por su capacidad para relacionar actividades, consumo de recursos y control de costos.

El propósito no consiste en reducir indiscriminadamente el gasto, sino en alcanzar una relación equilibrada entre recursos utilizados y resultados obtenidos. Una reducción que afecte el aprendizaje, la infraestructura, el talento humano o la innovación puede producir un ahorro inmediato y, simultáneamente, deteriorar la capacidad institucional a mediano plazo.

Costos fijos, variables, directos e indirectos

Los costos pueden clasificarse según diferentes criterios que facilitan comprender su comportamiento; una primera distinción corresponde a costos fijos y variables, mientras una segunda diferencia los costos directos de los indirectos. Estas categorías no son excluyentes, debido a que un mismo costo puede clasificarse simultáneamente según su comportamiento y según la posibilidad de asociarlo con un servicio específico.

Los costos fijos permanecen relativamente estables dentro de determinado período y nivel de actividad, aun cuando existan variaciones moderadas en el número de

estudiantes o servicios prestados. Arrendamientos, seguros, determinados contratos y algunas remuneraciones pueden presentar este comportamiento.

Los costos variables cambian en función del volumen de actividad; materiales consumibles, determinados recursos didácticos, licencias contratadas por usuario o insumos utilizados en actividades prácticas pueden aumentar cuando crece la cantidad de estudiantes atendidos y disminuir cuando se reduce la actividad.

Los costos directos pueden asociarse de manera identificable con un programa, servicio, proyecto o actividad, mientras los costos indirectos corresponden a recursos compartidos cuya utilización beneficia simultáneamente a diferentes áreas. La Tabla 1 presenta ejemplos que permiten observar estas diferencias dentro de una institución educativa.

Tabla 1.

Clasificación práctica de costos en una institución educativa

Recurso o actividad	Fijo	Variable	Directo	Indirecto
Remuneración docente permanente	✓		✓	
Materiales para laboratorio		✓	✓	
Internet institucional	✓			✓
Material didáctico consumible		✓	✓	
Seguridad institucional	✓			✓
Mantenimiento general		✓		✓
Licencias digitales por estudiante		✓	✓	
Administración general	✓			✓

- ✓ La clasificación puede variar según el objeto de costo establecido por la institución.

La clasificación adquiere utilidad cuando permite anticipar el comportamiento financiero de la organización; una institución con elevada proporción de costos fijos tendrá menor capacidad para reducir rápidamente sus gastos ante una disminución de ingresos, mientras una estructura con determinados componentes variables puede ofrecer mayor capacidad de adaptación frente a cambios en la demanda.

Determinación y análisis del costo de los servicios educativos

Determinar el costo de un servicio educativo implica identificar los recursos utilizados para desarrollarlo y asignarles un valor económico. El objeto de costo puede corresponder a un nivel educativo, programa académico, proyecto, laboratorio, servicio complementario o cualquier actividad sobre la cual la dirección necesite información para tomar decisiones.

El procedimiento comienza identificando los costos directamente vinculados con el servicio y continúa incorporando aquellos recursos compartidos que deben distribuirse mediante criterios previamente establecidos. Este proceso permite superar una visión limitada basada únicamente en los gastos visibles y reconocer que administración, infraestructura, tecnología y servicios generales también contribuyen al funcionamiento educativo.

- ✓ Una relación inicial para determinar el costo puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Costo total} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables}$$

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

- ✓ Cuando interesa conocer el costo promedio asociado con los estudiantes atendidos, puede utilizarse:

$\text{Costo promedio por estudiante} = \text{Costo total del servicio} \div \text{Número de estudiantes}$

En la Tabla 2 presenta un ejemplo simplificado de determinación del costo mensual de un servicio educativo con 200 estudiantes.

Tabla 2.

Ejemplo de determinación del costo de un servicio educativo

Concepto	Tipo de costo	Valor mensual
Remuneraciones docentes	Directo	\$18.000
Materiales educativos	Directo	\$2.500
Plataformas y licencias	Directo	\$1.500
Administración	Indirecto	\$4.000
Servicios básicos	Indirecto	\$2.000
Mantenimiento	Indirecto	\$1.000
Costo total mensual		\$29.000

- ✓ Si el servicio atiende a 200 estudiantes, el costo promedio sería:

$\text{Costo promedio por estudiante} = \$29.000 \div 200 = \$145 \text{ mensuales}$

El resultado no debe interpretarse aisladamente como una medida de calidad o eficiencia. Dos instituciones pueden presentar costos diferentes por estudiante debido a características de infraestructura, oferta académica, tecnología, número de estudiantes, servicios

complementarios o necesidades específicas de sus comunidades.

Los sistemas de costeo más desarrollados permiten identificar las actividades responsables del consumo de recursos. Borges et al. (2024), mediante una revisión sistemática de 139 trabajos recuperados de Web of Science y Scopus, identifican el Activity-Based Costing (ABC) y su variante basada en tiempo como líneas relevantes para el análisis y control de costos en instituciones de educación superior.

Eficiencia financiera y sostenibilidad institucional

La eficiencia financiera representa la capacidad para utilizar los recursos disponibles de manera coherente con los objetivos institucionales, evitando desperdicios y procurando obtener resultados adecuados respecto del esfuerzo económico realizado. No equivale simplemente a gastar menos, sino a utilizar mejor los recursos disponibles.

Su evaluación requiere relacionar información financiera con indicadores de funcionamiento; el costo por estudiante, porcentaje de ejecución presupuestaria, utilización de infraestructura, comportamiento de gastos administrativos y participación de determinados rubros dentro del gasto total pueden proporcionar señales útiles para identificar oportunidades de mejora.

Tabla 3.

Indicadores básicos de eficiencia financiera
educativa

Indicador	Cálculo básico	Utilidad para la gestión
Costo por estudiante	$\text{Costo total} \div \text{estudiantes}$	Analizar utilización de recursos
Ejecución presupuestaria	$\text{Ejecutado} \div \text{presupuesto} \times 100$	Evaluar cumplimiento financiero
Gasto administrativo	$\text{Gasto administrativo} \div \text{gasto total} \times 100$	Analizar estructura del gasto
Ingresos por estudiante	$\text{Ingresos totales} \div \text{estudiantes}$	Examinar capacidad financiera
Variación del gasto	$(\text{Gasto actual} - \text{anterior}) \div \text{anterior} \times 100$	Identificar incrementos o reducciones

Los indicadores deben analizarse de manera conjunta y a través del tiempo; una disminución del costo por estudiante podría representar mayor eficiencia, pero también podría producirse como consecuencia de una reducción de servicios o recursos esenciales, por lo que cualquier interpretación necesita incorporar información académica y administrativa.

La sostenibilidad financiera amplía el análisis hacia el mediano y largo plazo; por su parte, Makki y Al-Filali (2024) plantean que constituye una condición fundamental para mantener la viabilidad financiera de las instituciones de educación superior y alcanzar sus objetivos estratégicos mediante una utilización eficiente de los recursos.

La sostenibilidad también requiere anticipar riesgos, diversificar razonablemente las fuentes de financiamiento y evaluar las consecuencias futuras de las decisiones actuales.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente

Al-Filali et al. (2024) muestran que herramientas como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y el modelo de negocio pueden adaptarse para apoyar la planificación de la sostenibilidad financiera en instituciones de educación superior.

Figura 7



Costos y sostenibilidad educativa

Información contable y control financiero

La información contable adquiere valor gerencial cuando permite comprender la situación económica de la institución y apoyar decisiones relacionadas con liquidez, inversión, endeudamiento, gastos y sostenibilidad. Registrar operaciones constituye solamente el inicio del proceso, debido a que posteriormente los datos necesitan organizarse,

interpretarse y convertirse en conocimiento útil para la dirección.

El control financiero complementa esta función mediante mecanismos destinados a proteger los recursos, reducir riesgos y comprobar que las operaciones respondan a las políticas y objetivos institucionales. Información y control conforman así dos dimensiones interdependientes de una administración financiera responsable.

Estados financieros y su interpretación en la gestión educativa

Los estados financieros sintetizan la información generada por el sistema contable y proporcionan diferentes perspectivas sobre la situación económica de la organización. Aunque su elaboración responde a principios y normas contables, los directivos educativos necesitan comprender fundamentalmente su significado para la gestión.

El estado de situación financiera presenta activos, pasivos y patrimonio en una fecha determinada, permitiendo observar los recursos disponibles y las obligaciones existentes. Su interpretación contribuye a valorar aspectos relacionados con liquidez, endeudamiento y estructura financiera.

El estado de resultados presenta los ingresos y gastos generados durante un período y permite determinar el resultado económico obtenido. Su utilidad administrativa radica especialmente en analizar cómo evolucionan las fuentes de ingreso y cuáles rubros concentran una mayor proporción de los recursos consumidos.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

El estado de flujos de efectivo permite conocer las entradas y salidas de efectivo; esta información resulta particularmente relevante porque una institución puede disponer de patrimonio suficiente y experimentar dificultades para cumplir obligaciones inmediatas cuando no cuenta con efectivo disponible en el momento necesario.

Tabla 4

Estados financieros y utilidad para la gestión educativa

Estado financiero	Información principal	Pregunta para la gestión
Estado de situación financiera	Activos, pasivos y patrimonio	¿Cuál es nuestra posición financiera?
Estado de resultados	Ingresos, gastos y resultado	¿Los ingresos permiten cubrir los gastos?
Estado de flujos de efectivo	Entradas y salidas de efectivo	¿Existe liquidez para cumplir las obligaciones?
Estado de cambios en el patrimonio	Variaciones patrimoniales	¿Cómo ha cambiado el patrimonio institucional?

La interpretación integrada permite superar una lectura puramente contable; por ejemplo, un resultado económico positivo no garantiza automáticamente una posición financiera saludable si existen elevados niveles de endeudamiento o dificultades de liquidez, razón por la cual la dirección necesita observar diferentes estados e indicadores antes de tomar decisiones.

Control interno, riesgos y transparencia financiera

El control interno comprende políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para proteger los recursos, mejorar la confiabilidad de la información, favorecer el cumplimiento de las disposiciones aplicables y reducir riesgos que puedan afectar los objetivos institucionales.

Su efectividad depende de que existan responsabilidades claramente diferenciadas. La persona que autoriza una compra, por ejemplo, no debería controlar de manera exclusiva su ejecución, registro y verificación, debido a que la separación de funciones disminuye riesgos de errores, conflictos de interés o utilización inadecuada de los recursos.

La gestión de riesgos complementa el control interno mediante la identificación de acontecimientos capaces de afectar las finanzas institucionales. Estos riesgos pueden proceder de factores internos o externos y requieren analizarse considerando tanto su probabilidad como el impacto potencial.

Tabla 5

Matriz básica de riesgos financieros en una institución educativa

Riesgo		Probabilidad	Impacto	Control preventivo	
Disminución de ingresos	de	Media	Alto	Proyecciones y seguimiento recaudación	y de

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Incremento inesperado de costos	Alta	Alto	Presupuesto reservas contingencia	y de
Pagos no autorizados	Baja	Alto	Niveles autorización	de
Errores en registros	Media	Medio	Conciliaciones revisiones	y
Pérdida de información financiera	Baja	Alto	Respaldos controles de acceso	y
Incumplimiento presupuestario	Media	Alto	Seguimiento periódico	

La matriz permite establecer prioridades de intervención. Los riesgos de alta probabilidad y alto impacto necesitan controles más rigurosos, mientras aquellos de menor relevancia pueden gestionarse mediante procedimientos proporcionales a su nivel de exposición.

La evidencia empírica demuestra que el control interno puede trascender la protección financiera; asimismo, Sofyani, Saleh y Abu Hasan (2023), en un estudio con 191 instituciones de educación superior, encontraron una asociación positiva entre implementación del control interno y calidad institucional, además de identificar un efecto fortalecedor sobre la relación entre aseguramiento interno de la calidad y calidad organizacional.

La transparencia completa este sistema mediante la disponibilidad de información clara, verificable y oportuna sobre las decisiones financieras. Una institución transparente no se limita a conservar documentos, sino que desarrolla mecanismos que permiten comprender de dónde proceden los recursos, cómo fueron utilizados y qué resultados se obtuvieron.

Rendición de cuentas y responsabilidad en el uso de los recursos

La rendición de cuentas representa la obligación institucional de explicar y justificar la administración de los recursos recibidos. Este principio implica comunicar qué recursos estuvieron disponibles, cómo fueron distribuidos, cuáles actividades fueron financiadas y qué resultados se alcanzaron mediante su utilización.

La responsabilidad financiera comienza antes de efectuar un gasto; cada decisión debería responder a una necesidad identificada, contar con disponibilidad presupuestaria y mantener correspondencia con las prioridades institucionales, mientras su ejecución necesita encontrarse respaldada mediante procedimientos de autorización, documentación y registro.

La rendición de cuentas adquiere mayor profundidad cuando vincula recursos, acciones y resultados. Informar que se ejecutaron \$10.000 en tecnología educativa demuestra utilización presupuestaria, pero no permite determinar por sí mismo si la inversión fue pertinente o produjo beneficios institucionales.

Tabla 6

Matriz de rendición de cuentas orientada a resultados

Recurso asignado	Acción realizada	Evidencia	Resultado esperado	Indicador
\$10.000	Adquisición de tecnología	Facturas e inventario	Mejorar recursos digitales	% de aulas equipadas

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

\$5.000	Capacitación docente	Registros y certificados	Fortalecer competencias	% de docentes capacitados
\$8.000	Mantenimiento	Contratos e informes	Mejorar infraestructura	% de áreas intervenidas
\$4.000	Recursos didácticos	Facturas y actas de entrega	Fortalecer procesos educativos	% de recursos entregados

Esta estructura permite pasar de una rendición centrada exclusivamente en “cuánto se gastó” hacia otra orientada a “qué se logró con los recursos utilizados”. La diferencia resulta fundamental porque la responsabilidad financiera en educación posee simultáneamente una dimensión económica y una finalidad formativa.

La rendición de cuentas debe complementarse con el análisis de desviaciones presupuestarias; una herramienta sencilla consiste en comparar periódicamente el presupuesto aprobado con la ejecución real.

Tabla 7

Ejemplo de control de ejecución y desviaciones presupuestarias

Partida	Presupuesto	Ejecutado	Desviación	Ejecución	Interpretación
Capacitación docente	\$5.000	\$4.500	-\$500	90 %	Dentro de rango
Tecnología educativa	\$12.000	\$13.200	+\$1.200	110 %	Analizar sobrecosto
Material didáctico	\$8.000	\$6.400	-\$1.600	80 %	Revisar ejecución
Mantenimiento	\$6.000	\$7.500	+\$1.500	125 %	Analizar causas
Innovación educativa	\$10.000	\$9.200	-\$800	92 %	Dentro de rango

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Para interpretar la tabla pueden emplearse dos cálculos básicos:

Desviación = Valor ejecutado – Valor presupuestado

Porcentaje de ejecución = $(\text{Valor ejecutado} \div \text{Valor presupuestado}) \times 100$

Una desviación negativa no representa automáticamente una gestión eficiente, del mismo modo que una desviación positiva no demuestra necesariamente una administración deficiente. Gastar menos podría significar ahorro, pero también incumplimiento de actividades, mientras gastar más podría responder a ineficiencia o a una necesidad institucional justificada. Por ello, la interpretación financiera necesita considerar las causas y los resultados asociados.

Figura 8



Información contable y control financiero

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

La integración entre costos, estados financieros, control interno, riesgos, transparencia y rendición de cuentas configura finalmente un sistema de gestión financiera orientado a resultados. La institución educativa deja así de preguntarse únicamente cuánto posee o cuánto gasta para analizar dónde utiliza sus recursos, por qué los utiliza, qué resultados obtiene y si puede sostener esas decisiones en el futuro.

Capítulo III

Gestión estratégica, innovación y toma de decisiones

La gestión educativa contemporánea se desarrolla en entornos caracterizados por cambios tecnológicos, restricciones financieras, mayores exigencias de transparencia y una creciente disponibilidad de datos. En este escenario, administrar una institución ya no consiste únicamente en coordinar recursos y verificar el cumplimiento de actividades, sino en construir capacidades para interpretar información, anticipar escenarios y transformar evidencias en decisiones coherentes con los objetivos institucionales.

La relación entre administración, contabilidad e innovación adquiere especial importancia porque las decisiones pedagógicas poseen implicaciones organizacionales y financieras. La incorporación de una plataforma tecnológica, la apertura de un programa, la contratación de personal o la ampliación de infraestructura requieren analizar simultáneamente necesidades educativas, disponibilidad presupuestaria, riesgos, sostenibilidad y resultados esperados.

Este capítulo integra indicadores, tableros de control, información contable, análisis de escenarios, gestión de riesgos y transformación digital dentro de una misma lógica de dirección. La finalidad es avanzar desde una gestión centrada en el registro retrospectivo hacia una gestión capaz de observar el presente, aprender de los resultados y orientar responsablemente el futuro institucional.

Indicadores para la gestión educativa

Los indicadores constituyen medidas seleccionadas para representar aspectos relevantes del funcionamiento institucional. Su utilidad radica en sintetizar información compleja y convertirla en señales que facilitan el seguimiento de objetivos, la identificación de desviaciones y la comparación de resultados a través del tiempo.

Un sistema de indicadores no debe confundirse con una acumulación de datos. La calidad del sistema depende de que cada medida se encuentre vinculada con una prioridad institucional, posea una fuente verificable, tenga una periodicidad definida y permita adoptar decisiones cuando el resultado se aparta de la meta esperada.

En educación, los indicadores adquieren mayor valor cuando combinan dimensiones administrativas, financieras y educativas. Esta integración evita interpretar el desempeño únicamente desde una perspectiva económica o académica y permite comprender las relaciones existentes entre recursos, procesos y resultados.

Indicadores administrativos, financieros y educativos

Los indicadores administrativos permiten observar el comportamiento de procesos relacionados con tiempos de respuesta, cumplimiento de actividades, utilización de recursos, gestión documental, talento humano y prestación de servicios. Su propósito consiste en identificar si la estructura institucional funciona con niveles adecuados de coordinación, oportunidad y eficiencia.

Los indicadores financieros se orientan hacia la disponibilidad, utilización y sostenibilidad de los recursos económicos. Entre ellos pueden considerarse ejecución presupuestaria, liquidez, comportamiento de ingresos, estructura del gasto, costo por estudiante y variaciones presupuestarias, siempre interpretados de acuerdo con la naturaleza de la institución.

Los indicadores educativos representan resultados y procesos directamente relacionados con la misión formativa. Matrícula, permanencia, promoción, resultados de aprendizaje, asistencia, participación, satisfacción y desarrollo profesional docente pueden aportar evidencias relevantes, aunque su selección debe responder a los objetivos estratégicos establecidos.

La interpretación aislada de un indicador puede producir conclusiones incompletas. Una reducción del costo por estudiante, por ejemplo, podría representar eficiencia financiera, pero también podría relacionarse con una disminución de servicios; por ello, el análisis necesita contrastarse con indicadores de calidad, cobertura y resultados.

Alonzo et al. (2024) muestran que los sistemas digitales de datos pueden apoyar la toma de decisiones educativas cuando sus características responden a las necesidades de los usuarios y existen condiciones de liderazgo y adopción que favorecen su utilización. Esto confirma que el valor del indicador depende tanto de su diseño como de la capacidad institucional para interpretarlo.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Tabla 9

Ejemplo de indicadores integrados para la gestión
educativa

Dimensión	Indicador	Cálculo o evidencia	Uso gerencial
Administrativa	Cumplimiento de actividades	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{planificadas}} \times 100$	Controlar ejecución operativa
Administrativa	Tiempo de respuesta	Promedio de días por trámite	Detectar demoras
Financiera	Ejecución presupuestaria	$\frac{\text{Ejecutado}}{\text{presupuesto}} \times 100$	Controlar utilización de recursos
Financiera	Costo por estudiante	$\frac{\text{Costo total}}{\text{estudiantes atendidos}}$	Analizar estructura de costos
Educativa	Permanencia estudiantil	$\frac{\text{Estudiantes que continúan}}{\text{matrícula inicial}} \times 100$	Detectar riesgo de abandono
Educativa	Logro de metas académicas	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{metas definidas}} \times 100$	Evaluar resultados formativos

Construcción de tableros de control institucional

El tablero de control organiza un conjunto reducido de indicadores para ofrecer una lectura rápida del desempeño institucional. Su diseño debe priorizar información estratégica y evitar pantallas o reportes saturados de datos

que dificulten distinguir aquello que requiere atención inmediata.

La construcción comienza con la identificación de objetivos y preguntas de gestión; antes de seleccionar una visualización debe definirse qué necesita conocer el equipo directivo, qué decisión podría adoptar con esa información y con qué frecuencia necesita actualizarla.

Cada indicador incorporado debe poseer una meta o referencia que permita interpretar el resultado; los sistemas de semaforización pueden facilitar esta lectura mediante categorías como cumplimiento, alerta y situación crítica, aunque los umbrales deben establecerse con criterios institucionales y no utilizarse como sustitutos del análisis.

Los tableros pueden integrar datos académicos, administrativos y financieros procedentes de diferentes sistemas; la integración disminuye la fragmentación de la información y permite observar relaciones como el efecto de determinadas inversiones sobre cobertura, resultados o eficiencia.

El cuadro de mando integral constituye una referencia útil para articular indicadores desde diferentes perspectivas; por su parte, Al-Filali et al. (2024) muestran que herramientas como el mapa estratégico y el balanced scorecard pueden adaptarse para apoyar la planificación de la sostenibilidad financiera en instituciones de educación superior.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Tabla 10

Modelo simplificado de tablero de control
institucional

Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	Estado	Acción
Mejorar permanencia	Tasa de permanencia	≥ 95 %	93 %	Alerta	Analizar causas y activar acompañamiento
Fortalecer ejecución	Ejecución presupuestaria	90–100 %	92 %	Adecuado	Mantener seguimiento
Reducir demoras	Tiempo de respuesta	≤ 3 días	5 días	Crítico	Revisar flujo del proceso
Fortalecer formación	Docentes capacitados	≥ 90 %	88 %	Alerta	Completar plan formativo

Evaluación del desempeño y mejora continua

La evaluación del desempeño compara los resultados obtenidos con objetivos, metas y estándares previamente establecidos. Su finalidad no debe reducirse a calificar personas o áreas, sino generar información para comprender el funcionamiento institucional y orientar acciones de mejora.

Una evaluación útil necesita combinar indicadores cuantitativos con información cualitativa; los datos muestran tendencias y magnitudes, mientras entrevistas, observaciones, informes y percepciones pueden explicar las causas que se encuentran detrás de determinados resultados.

La mejora continua comienza cuando la institución utiliza la evaluación para identificar brechas, priorizar problemas y establecer acciones correctivas. Posteriormente, los resultados de esas acciones deben medirse nuevamente, configurando un ciclo de planificación, ejecución, evaluación y ajuste.

El aprendizaje organizacional requiere espacios donde la información pueda discutirse de manera profesional, en tal sentido, Decabooter et al. (2024) destacan, desde la literatura sobre toma de decisiones basada en datos, la importancia del apoyo humano y de comunidades colaborativas para transformar datos en decisiones efectivas.

Tabla 11
Ciclo práctico de mejora continua

Etapa	Pregunta clave	Producto esperado
Planificar	¿Qué resultado queremos alcanzar?	Meta e indicador
Ejecutar	¿Qué acciones desarrollaremos?	Actividades y responsables
Evaluar	¿Qué ocurrió?	Resultados y evidencias
Analizar	¿Por qué ocurrió?	Causas y brechas
Mejorar	¿Qué debe ajustarse?	Acción correctiva o de fortalecimiento

La evaluación alcanza así una función estratégica cuando permite aprender de la experiencia institucional; una organización que mide sin actuar acumula información, mientras una organización que analiza, interviene y vuelve a medir convierte la evidencia en capacidad de mejora.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente

Figura 9



Indicadores para la gestión educativa

Toma de decisiones basada en información

La toma de decisiones basada en información implica utilizar evidencias pertinentes para reducir incertidumbre y seleccionar alternativas con mayor fundamento. No elimina el juicio profesional, debido a que los datos necesitan interpretarse dentro de un contexto institucional, normativo y educativo.

Las instituciones disponen de múltiples fuentes de información: registros contables, presupuestos, indicadores académicos, evaluaciones, inventarios, datos de talento humano, encuestas y sistemas administrativos. El desafío consiste en integrar estas fuentes y convertirlas en conocimiento oportuno.

Villeneuve y Bouchamma (2023) muestran la utilidad de emplear datos locales provenientes de múltiples fuentes en procesos de decisión educativa. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para la gestión institucional, donde una decisión relevante rara vez puede explicarse mediante un único indicador.

Información contable y administrativa para la toma de decisiones

La información contable permite conocer recursos, obligaciones, ingresos, gastos y resultados económicos, mientras la información administrativa aporta datos sobre procesos, personas, tiempos, infraestructura y cumplimiento. Su integración ofrece una base más completa para valorar alternativas.

Una decisión de inversión tecnológica, por ejemplo, no debería sustentarse únicamente en el precio de adquisición. También requiere analizar costos de mantenimiento, capacitación, compatibilidad, utilización esperada, capacidad institucional y resultados educativos que justifican la inversión.

La calidad de la decisión depende de la calidad de los datos. Información incompleta, desactualizada o registrada con criterios inconsistentes puede producir diagnósticos erróneos, por lo que la gobernanza de datos debe establecer responsabilidades, definiciones, controles y mecanismos de actualización.

Los reportes gerenciales deben adaptarse al nivel de decisión. Un responsable operativo necesita detalle sobre transacciones y tareas, mientras la alta dirección requiere

información sintetizada sobre tendencias, riesgos, metas y escenarios.

El propósito final consiste en disminuir la distancia entre información y acción. Los datos adquieren valor cuando permiten formular una pregunta relevante, comparar alternativas y justificar una decisión frente a los objetivos institucionales.

Tabla 12

Relación entre información y decisiones institucionales

Decisión	Información necesaria	Pregunta de análisis
Contratar personal	Carga laboral, presupuesto, matrícula	¿La necesidad es sostenible y prioritaria?
Invertir en tecnología	Costo total, uso esperado, infraestructura	¿La inversión genera valor institucional?
Abrir un programa	Demanda, costos, capacidad docente	¿Existe viabilidad académica y financiera?
Reducir un gasto	Costo, impacto, resultados asociados	¿La reducción afecta la calidad del servicio?

Análisis financiero aplicado a escenarios educativos

El análisis de escenarios permite estimar cómo podría comportarse la institución bajo diferentes condiciones futuras. Su finalidad no es predecir con exactitud, sino anticipar consecuencias y preparar respuestas antes de que determinados cambios afecten la estabilidad institucional.

Un escenario base representa la trayectoria esperada si las condiciones principales se mantienen, mientras

escenarios optimistas y restrictivos permiten explorar variaciones en ingresos, matrícula, costos o inversiones. Estas simulaciones ayudan a observar la sensibilidad financiera frente a cambios relevantes.

Las proyecciones deben construirse mediante supuestos explícitos. Una estimación de matrícula, por ejemplo, necesita indicar la tasa de crecimiento o reducción considerada, mientras una proyección de costos debe incorporar inflación, compromisos contractuales y nuevas necesidades.

La sostenibilidad financiera exige observar más allá del resultado de un solo período. La OECD (2025) señala que las instituciones de educación superior necesitan recuperar los costos económicos de sus actividades y conservar capacidad suficiente para invertir en capital físico, humano e intelectual necesario para cumplir sus planes estratégicos.

Makki y Al-Filali (2024) destacan que la sostenibilidad financiera depende de habilitadores estratégicos interrelacionados, reforzando la necesidad de analizar recursos, capacidades y decisiones dentro de una perspectiva sistémica.

Tabla 13

Ejemplo de análisis de escenarios financieros

Variable	Escenario base	Escenario favorable	Escenario restrictivo
Matrícula	Sin variación	+8 %	-10 %
Ingresos	100 %	108 %	90 %
Costos operativos	+3 %	+4 %	+7 %

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente

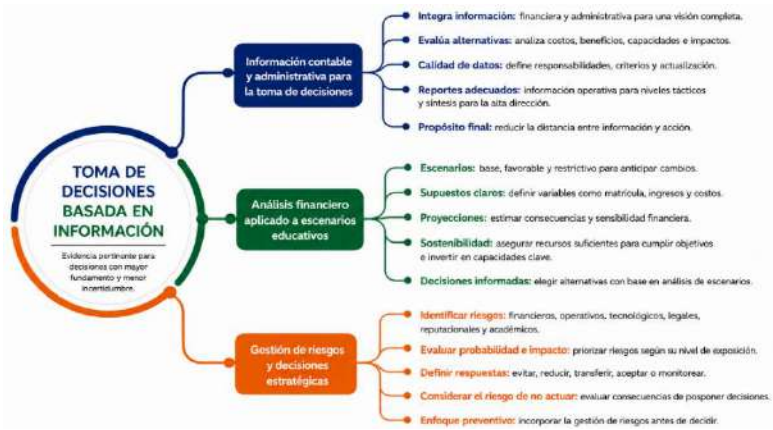
Decisión sugerida	Mantener plan	Acelerar inversión prioritaria	Priorizar gastos esenciales
-------------------	---------------	--------------------------------	-----------------------------

Gestión de riesgos y decisiones estratégicas

El riesgo representa la posibilidad de que un acontecimiento afecte el cumplimiento de los objetivos institucionales. Gestionarlo implica identificar amenazas y oportunidades, valorar su probabilidad e impacto y establecer respuestas proporcionales.

Los riesgos educativos pueden ser financieros, operativos, tecnológicos, reputacionales, legales o académicos. La interdependencia entre estas categorías exige evitar una gestión fragmentada, debido a que una falla tecnológica puede producir pérdidas financieras y afectar simultáneamente la continuidad de servicios.

Figura 10



Decisiones basado en información

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Una matriz de riesgos permite ordenar prioridades y asignar responsables. Los riesgos con alta probabilidad y alto impacto requieren atención inmediata, mientras otros pueden ser aceptados, transferidos, mitigados o monitoreados según su nivel de exposición.

La decisión estratégica necesita considerar también el riesgo de no actuar. Posponer una inversión necesaria, mantener un proceso ineficiente o ignorar una tendencia de matrícula puede generar consecuencias superiores al riesgo asociado con implementar una alternativa.

Tabla 14

Matriz básica para decisiones basadas en riesgo

Riesgo		Probabilidad	Impacto	Respuesta	Responsable
Caída de matrícula	de	Media	Alto	Diversificar oferta y monitorear demanda	Dirección
Incremento de costos	de	Alta	Alto	Revisar contratos y escenarios	Finanzas
Falla de sistema		Media	Alto	Respaldos y plan de continuidad	Tecnología
Incumplimiento normativo		Baja	Alto	Revisión y control preventivo	Administración

La gestión de riesgos fortalece la toma de decisiones cuando se incorpora antes de aprobar proyectos y no únicamente después de que aparecen problemas. De esta manera, la institución desarrolla una capacidad preventiva compatible con una dirección estratégica.

Transformación digital de la administración y contabilidad educativa

La transformación digital implica cambios organizacionales apoyados por tecnologías digitales y no solamente la sustitución de documentos físicos por archivos electrónicos. Fernández et al. (2023) muestran que las iniciativas de transformación digital en educación superior abarcan tecnologías, procesos, capacidades y cambios institucionales.

En administración y contabilidad, la transformación digital puede integrar sistemas, automatizar tareas repetitivas, mejorar trazabilidad y producir información en menor tiempo. Sin embargo, sus beneficios dependen de la calidad de los procesos que se digitalizan y de la capacidad de las personas para utilizar las nuevas herramientas.

Digitalizar un procedimiento ineficiente sin revisarlo previamente puede trasladar sus problemas a un entorno tecnológico. Por ello, la transformación debe comenzar con el análisis del proceso, continuar con su simplificación y posteriormente seleccionar la tecnología adecuada.

Sistemas de información para la gestión institucional

Los sistemas de información integran datos, procesos, personas y tecnologías para apoyar las operaciones y decisiones de la institución. Pueden incluir módulos académicos, contables, presupuestarios, de talento humano, inventario, matrícula y gestión documental.

La integración entre sistemas reduce duplicidad y favorece consistencia. Cuando las áreas utilizan bases de datos independientes pueden aparecer diferencias entre matrícula, facturación, inventarios o registros administrativos, dificultando la construcción de una visión institucional común.

Un sistema útil necesita garantizar calidad, disponibilidad y seguridad de la información. Esto implica definir perfiles de acceso, respaldos, trazabilidad, estándares de registro y responsabilidades sobre la actualización de los datos.

Alonzo et al. (2024) identifican características de los sistemas basados en TIC que favorecen su utilización para decisiones basadas en datos, además de factores relacionados con liderazgo, disposición individual y contexto sociocultural.

La tecnología debe evaluarse por su contribución a los procesos y no por su novedad. Un sistema institucional aporta valor cuando reduce tiempos, mejora la calidad de la información, facilita control y proporciona evidencias para decisiones relevantes.

Tabla 15

Componentes de un sistema integrado de gestión educativa

Módulo	Información principal	Decisiones que apoya	
Académico	Matrícula, asistencia, resultados	Seguimiento permanencia	y
Financiero-contable	Ingresos, gastos, obligaciones	Presupuesto liquidez	y

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

Talento humano	Personal, formación	carga,	Asignación desarrollo	y
Inventario	Bienes	y	Compras reposición	y
Tablero directivo	Indicadores consolidados		Decisiones estratégicas	

Automatización y digitalización de los procesos administrativos y contables

La automatización utiliza tecnología para ejecutar tareas repetitivas con menor intervención manual. Conciliaciones, generación de reportes, alertas de vencimiento, validaciones, flujos de aprobación y actualización de registros son ejemplos de procesos susceptibles de automatización.

El primer beneficio potencial es la reducción de tareas rutinarias y errores de transcripción. Sin embargo, la automatización necesita controles que permitan verificar excepciones y mantener responsabilidad humana sobre decisiones que poseen consecuencias financieras o institucionales.

La digitalización también fortalece trazabilidad porque permite registrar quién realizó una operación, cuándo fue autorizada y qué documentos la respaldan. Esta capacidad facilita auditoría, control interno y rendición de cuentas.

La selección de procesos debe considerar volumen, repetitividad, riesgo y valor generado. Automatizar una actividad poco frecuente puede ofrecer escasos beneficios, mientras intervenir procesos de alto volumen puede producir mejoras significativas en tiempo y consistencia.

La transformación debe acompañarse con capacitación y gestión del cambio. Las tecnologías modifican responsabilidades y rutinas, por lo que su implementación necesita comunicación, apoyo y evaluación continua para evitar que la resistencia o el uso incorrecto reduzcan los beneficios esperados.

Tabla 16
Priorización de procesos para digitalización

Proceso	Problema actual	Solución digital	Beneficio esperado
Aprobación de compras	Demoras documentos dispersos	Flujo digital de aprobación	Trazabilidad y menor tiempo
Conciliación	Trabajo manual repetitivo	Reglas automatizadas	Menos errores
Reportes	Consolidación tardía	Tablero actualizado	Información oportuna
Archivo financiero	Dificultad de búsqueda	Repositorio documental	Acceso y control

Inteligencia artificial y analítica de datos para la gestión educativa

La inteligencia artificial amplía las capacidades de análisis al identificar patrones, generar predicciones, clasificar información y apoyar tareas administrativas. En educación, su utilización puede contribuir al análisis de matrícula, riesgo de abandono, comportamiento financiero, asignación de recursos y generación de reportes.

Dai, Thomas y Rawolle (2025) proponen una colaboración simbiótica entre inteligencia artificial y liderazgo educativo, donde la IA asume principalmente

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión institucional eficiente

funciones informacionales y analíticas mientras los líderes mantienen responsabilidades vinculadas con juicio, negociación, valores y decisiones.

La analítica descriptiva responde qué ocurrió, la diagnóstica busca explicar por qué ocurrió, la predictiva estima qué podría ocurrir y la prescriptiva ayuda a explorar qué acciones podrían adoptarse. Estas capacidades permiten avanzar desde reportes retrospectivos hacia una gestión más anticipatoria.

El uso de IA introduce riesgos relacionados con privacidad, sesgos, calidad de datos, explicabilidad y dependencia tecnológica; una recomendación algorítmica no debe considerarse automáticamente correcta, especialmente cuando afecta personas, asignación de oportunidades o decisiones sensibles.

Figura 11



Transformación digital educativa

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

La gobernanza responsable requiere mantener supervisión humana, documentar criterios de uso, proteger los datos y evaluar periódicamente los resultados de los sistemas. La innovación adquiere valor cuando aumenta la capacidad institucional sin desplazar la responsabilidad profesional.

Tabla 17

Aplicaciones de IA y analítica en gestión educativa

Aplicación	Tipo de análisis	Apoyo a la decisión	Control humano requerido
Riesgo de abandono	Predictivo	Priorizar acompañamiento	Validar contexto del estudiante
Proyección de matrícula	Predictivo	Planificar recursos	Revisar supuestos
Análisis de gastos	Descriptivo / diagnóstico	Detectar desviaciones	Confirmar causas
Asignación de recursos	Prescriptivo	Comparar alternativas	Aprobar criterios y decisión

Hacia una gestión educativa eficiente y sostenible

La eficiencia y la sostenibilidad representan resultados de una gestión capaz de integrar estrategia, recursos, información, personas y tecnología. Ninguno de estos componentes produce por sí mismo una institución sostenible, debido a que el desempeño depende de la coherencia existente entre ellos.

La eficiencia necesita analizarse junto con calidad y valor educativo; reducir costos o acelerar procesos puede ser

favorable cuando no deteriora resultados esenciales, mientras una decisión aparentemente eficiente puede resultar contraproducente si afecta la misión institucional.

La sostenibilidad exige además una perspectiva temporal que permita mantener los servicios actuales y conservar capacidad para responder a necesidades futuras. Esta visión incorpora responsabilidad financiera, inversión, innovación, gestión de riesgos y legitimidad institucional.

Gestión responsable, ética y transparencia institucional

La gestión responsable implica administrar recursos y tomar decisiones considerando obligaciones institucionales, efectos sobre las personas y consecuencias de largo plazo. La autoridad administrativa se encuentra asociada con el deber de justificar las decisiones y demostrar su correspondencia con los objetivos educativos.

La ética adquiere relevancia cuando existen alternativas técnicamente posibles pero con efectos diferentes sobre equidad, privacidad, bienestar o acceso. Los indicadores y algoritmos pueden apoyar la decisión, pero no sustituyen la deliberación sobre aquello que la institución considera justo y coherente con su misión.

La transparencia requiere información clara, verificable y comprensible sobre prioridades, utilización de recursos y resultados; no significa divulgar indiscriminadamente datos sensibles, sino establecer mecanismos apropiados de comunicación y rendición de cuentas.

Los sistemas digitales amplían la capacidad de seguimiento, pero también incrementan responsabilidades sobre protección de información. La gobernanza debe equilibrar disponibilidad de datos con seguridad, privacidad y uso legítimo; una cultura ética se fortalece cuando existen reglas claras, controles proporcionados, canales de comunicación y liderazgo coherente. La confianza institucional depende tanto de los resultados obtenidos como de la manera en que estos son alcanzados.

Tabla 18

Principios para una gestión responsable

Principio	Aplicación institucional
Legalidad	Cumplir normas y procedimientos aplicables
Transparencia	Comunicar criterios, recursos y resultados
Responsabilidad	Justificar decisiones y asumir consecuencias
Equidad	Valorar efectos sobre diferentes grupos
Protección de datos	Limitar acceso y uso a finalidades legítimas
Trazabilidad	Conservar evidencia de decisiones y operaciones

Sostenibilidad financiera y generación de valor educativo

La sostenibilidad financiera representa la capacidad de mantener las actividades esenciales, responder a obligaciones y conservar recursos suficientes para invertir en el futuro. Esta condición no debe analizarse únicamente desde el equilibrio contable, debido a que una institución necesita sostener también capacidades académicas, humanas y tecnológicas.

La OECD (2025) plantea que la sostenibilidad de la educación superior requiere recuperar los costos económicos

de las actividades y mantener capacidad de inversión en capital físico, humano e intelectual. Esta perspectiva vincula directamente la estabilidad financiera con la posibilidad de cumplir los objetivos estratégicos. Makki y Al-Filali (2024) destacan la importancia de comprender las interrelaciones entre habilitadores de sostenibilidad financiera. La gestión debe observar ingresos, costos, capacidades, eficiencia y estrategia como elementos de un mismo sistema.

Generar valor educativo significa transformar recursos en resultados relevantes para estudiantes y sociedad. El análisis financiero adquiere entonces una finalidad más amplia: determinar si las decisiones económicas contribuyen a aprendizaje, permanencia, innovación, bienestar y desarrollo institucional.

La sostenibilidad surge cuando la institución puede mantener ese valor a través del tiempo; esto requiere evitar decisiones que mejoren resultados financieros inmediatos a costa de deteriorar capacidades esenciales para el futuro.

Tabla 19

Relación entre recursos y valor educativo

Recurso/inversión	Resultado esperado	Indicador de valor
Formación docente	Mejora de capacidades profesionales	Aplicación y resultados de aprendizaje
Tecnología	Mayor capacidad de gestión/aprendizaje	Uso efectivo y mejora de procesos
Infraestructura	Condiciones adecuadas	Disponibilidad y satisfacción
Acompañamiento estudiantil	Mayor permanencia	Reducción de abandono

Modelo integral de administración y contabilidad para la mejora institucional

Un modelo integral de gestión educativa necesita conectar planificación estratégica, presupuesto, contabilidad, indicadores, control, tecnología y evaluación dentro de un ciclo común. La fragmentación entre estas funciones limita la capacidad para comprender cómo las decisiones económicas influyen sobre los resultados educativos. El punto de partida corresponde al diagnóstico institucional, mediante el cual se identifican necesidades, capacidades y riesgos; a partir de esta información se establecen objetivos y prioridades que posteriormente deben traducirse en recursos, responsables, indicadores y acciones.

La ejecución genera operaciones y datos que necesitan registrarse mediante sistemas administrativos y contables; esta información alimenta tableros de control y procesos de evaluación que permiten comparar lo realizado con lo planificado. Cuando aparecen desviaciones, la institución analiza causas y adopta decisiones correctivas o estratégicas; la mejora no se limita a corregir incumplimientos, sino que también permite revisar procesos, redistribuir recursos, innovar y actualizar prioridades.

La transformación digital y la inteligencia artificial pueden fortalecer cada etapa, pero deben permanecer subordinadas a los objetivos institucionales y a criterios de responsabilidad. La tecnología funciona como habilitador y no como sustituto de la dirección. El modelo culmina y reinicia con el aprendizaje institucional; los resultados obtenidos se convierten en nueva información para el diagnóstico y la planificación, generando un ciclo

permanente de gestión basado en evidencia, responsabilidad financiera y creación de valor educativo.

Tabla 20

Modelo integral para la mejora institucional

Componente	Función	Producto
Diagnóstico	Comprender situación y riesgos	Prioridades
Planificación	Definir objetivos y estrategias	Plan institucional
Presupuesto	Asignar recursos	Recursos priorizados
Ejecución y registro	Desarrollar y documentar operaciones	Datos confiables
Control e indicadores	Comparar resultados y metas	Alertas y evidencias
Decisión	Seleccionar ajustes y alternativas	Acciones estratégicas
Mejora	Aprender y retroalimentar	Nuevo ciclo de gestión

La gestión estratégica educativa exige integrar información administrativa, financiera y académica para orientar decisiones que produzcan resultados sostenibles. Los indicadores y tableros permiten observar el desempeño, mientras la evaluación convierte esos resultados en oportunidades de aprendizaje y mejora.

La toma de decisiones basada en información fortalece la capacidad para comparar alternativas y anticipar escenarios, especialmente cuando se complementa con análisis financiero y gestión de riesgos. La calidad de la decisión depende, sin embargo, de datos confiables y del juicio profesional de quienes interpretan la evidencia.

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN
EDUCATIVA: Fundamentos, estrategias y herramientas para una gestión
institucional eficiente

La transformación digital amplía estas capacidades mediante sistemas integrados, automatización, inteligencia artificial y analítica de datos. Su adopción necesita acompañarse de gobernanza, protección de datos, transparencia y supervisión humana para evitar que la eficiencia tecnológica se imponga sobre la responsabilidad institucional.

En tal sentido, la sostenibilidad educativa requiere vincular recursos con valor; una gestión eficiente no es aquella que simplemente reduce gastos, sino la que administra responsablemente sus capacidades para sostener la calidad, innovar y cumplir su misión a través del tiempo.

Referencias

Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M. S., Alawi, S. M., & Makki, A. A. (2024). Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*, 12(1), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>

Alonzo, D., Quimno, V., Townend, G., & Oo, C. Z. (2024). Using information and communication technology (ICT)-based data systems to support teacher data-driven decision-making: Insights from the literature (2013–2023). *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 36, 433–451. <https://doi.org/10.1007/s11092-024-09443-8>

Amaluddin, M. R., Ismail, N., & Munastiwi, E. (2023). Strategic financial management for enhanced educational infrastructure: A case study of State Elementary School 04 Samsam, Kandis Riau Indonesia. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2). <https://doi.org/10.14421/manageria.2023.82-05>

Azizah, N., Banjarnahor, L., & Elfrianto. (2023). Monitoring and evaluation of school finances to increase transparency and accountability. *Indonesian Journal Education*, 2(2), 30–33.
<https://doi.org/10.56495/ije.v2i2.525>

Basuki, G., & Ahmad, M. (2023). Implementasi prinsip-prinsip manajemen keuangan sekolah di SD Ar-Rahman Motik Jakarta Selatan. *AS-SABIQUN*, 5(4), 1005–1014. <https://doi.org/10.36088/assabiqun.v5i4.3593>

Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J., & Domingo, J. (2022). Liderazgo educativo en tiempos de crisis: Aprendizajes para la escuela post-Covid. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 11(1), 1–21.

Borges, P., Alves, M. C., & Silva, R. (2024). The Activity-Based Costing System applied in higher education institutions: A systematic review and mapping of the literature. *Businesses*, 4(1), 18–38.
<https://doi.org/10.3390/businesses4010002>

Dai, R., Thomas, M. K. E., & Rawolle, S. (2025). The roles of AI and educational leaders in AI-assisted administrative decision-making: A proposed framework for symbiotic collaboration. *The Australian Educational Researcher*, 52, 1471–1487.
<https://doi.org/10.1007/s13384-024-00771-8>

Decabooter, I., Warmoes, A., Consuegra, E., Van Gasse, R., & Struyven, K. (2024). The data coach chronicles: A systematic review of human support for making data-based decision-making a success. *Teaching and Teacher Education*, 146, 104641.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104641>

Dorukbaşı, D., Cansoy, R., & Parlar, H. (2024). Examining the mediating role of teacher professional learning between perceived instructional leadership and teacher instructional practices. *European Journal of Education*. <https://doi.org/10.1111/ejed.12672>

Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. K. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review.

Education and Information Technologies, 28, 12351–12382.

<https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>

Gaftandzhieva, S., Hussain, S., Hilcenko, S., Doneva, R., & Boykova, K. (2023). Data-driven decision making in higher education institutions: State-of-play. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(6).

<https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140642>

Hallinger, P., & Kovačević, J. (2022). Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972–2020. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 192–216.

<https://doi.org/10.1177/17411432211006093>

Hammar Chiriac, E., Forsberg, C., & Thornberg, R. (2023). Teachers' perspectives on factors influencing the school climate: A constructivist grounded theory case study.

Cogent Education, 10(2), 2245171.

<https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2245171>

Hammar Chiriac, E., Forsberg, C., & Thornberg, R. (2024). Teacher teams: A safe place to work on creating and maintaining a positive school climate. *Social Psychology of Education*, 27, 1775–1795. <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09880-1>

Hanushek, E. A. (2023). US school finance: Resources and outcomes. *Handbook of the Economics of Education*, 7, 143–226. <https://doi.org/10.1016/bs.hesedu.2023.03.003>

Kholidah, L. N., Shintawati, Hasibuan, H. Y., Syarifudin, E., & Atikah, C. (2023). School financial management in meeting infrastructure standards: Case study at SMP Negeri 17 in Serang City. *EDUTEC: Journal of Education and Technology*, 7(1). <https://doi.org/10.29062/edu.v7i1.611>

Makki, A. A., & Al-Filali, I. Y. (2024). Modeling the strategic enablers of financial sustainability in Saudi higher education institutions using an integrated Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory–Interpretive

Structural Modeling approach. *Sustainability*, 16(2), 685.
<https://doi.org/10.3390/su16020685>

Moyano-Barahona, J. C., & Veloz-Jaramillo, M. A. (2023). Evaluación del comportamiento de los indicadores de gestión financiera. Caso de estudio: Universidad de las Fuerzas Armadas, Sede Latacunga. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(2-1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1794>

OECD. (2025). *The financial sustainability of higher education: Insights from policy in OECD countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en>

Rueda-Fierro, I., Tamayo-Galarza, G., & Acosta-Andino, B. (2025). La planificación estratégica en las IES del Ecuador: ¿Herramienta efectiva o formalidad institucional? *Vinculatégica EFAN*, 11(6). <https://doi.org/10.29105/vtga11.6-1221>

Santi, A., Herjayani, R., Basaria S., E. R., Handayani, N., Azainil, & Sudarman. (2024). Pengembangan sistem informasi manajemen keuangan di

lembaga pendidikan: Strategi dan implementasi. *Academy of Education Journal*, 15(2).
<https://doi.org/10.47200/aoej.v15i2.2514>

Simatupang, U. N., Arneti, R., Esisuarni, E., Nellitawati, N., & Yahya. (2024). Enhancing educational leadership through school-based management: A strategic approach. *International Journal of Educational Dynamics*, 6(2), 569–572. <https://doi.org/10.24036/ijeds.v6i2.477>

Sofyani, H., Saleh, Z., & Abu Hasan, H. (2023). Internal control implementation and quality of higher education institutions: A moderation effect testing. *Asian Journal of Accounting Research*, 8(4), 425–435. <https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2022-0277>

Suryawati, E., et al. (2024). Mentor, Observe, Support, Take Action (MOST): A model for continuing professional development of teacher leaders. *Frontiers in Education*, 9, 1352577. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1352577>

UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education: Lead for learning*. UNESCO.

Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35, 525–555. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6>

Villeneuve, A., & Bouchamma, Y. (2023). Data-driven decision making using local multi-source data: Analysis of a teacher-researcher's professional practice. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104198. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104198>

Las instituciones educativas constituyen organizaciones complejas en las que convergen procesos pedagógicos, administrativos, financieros y humanos que deben funcionar de manera articulada para alcanzar los propósitos institucionales, por esta razón, la gestión educativa contemporánea trasciende la administración tradicional y demanda capacidades para planificar estratégicamente, organizar recursos, dirigir equipos, controlar procesos y evaluar resultados bajo criterios de eficiencia, calidad, transparencia y responsabilidad institucional.

