

PLANIFICACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Luz Mary Romero Gutiérrez¹
Karina Beatriz Ramos Puello²
Julio César Efro Bobadilla³
Ernesto Fabio Esmeral Romero⁴

Cómo citar: Romero, L., Ramos, K., Efro, J., Esmeral, E. (2026). Planificación financiera estratégica para el fortalecimiento de las instituciones educativas. *Lumen Educationis*, 1(1), 1-10.

Resumen

El presente artículo analiza la importancia de la planificación financiera estratégica como un eje clave para el fortalecimiento y la sostenibilidad de las instituciones educativas en diferentes niveles y modalidades. Desde un enfoque cualitativo de tipo documental, la metodología se basa en la revisión sistemática de literatura especializada, documentos institucionales y el análisis de casos documentados de experiencias exitosas, lo que permite identificar modelos de gestión financiera, prácticas recurrentes y desafíos estructurales en el ámbito educativo. Los resultados del análisis evidencian que la planificación financiera estratégica favorece una gestión más eficiente y transparente de los recursos, fortalece la gobernanza institucional y contribuye a la articulación entre los objetivos pedagógicos y las decisiones presupuestarias; asimismo, se identifican retos persistentes como la volatilidad de las fuentes de financiamiento, la resistencia al cambio organizacional y las limitaciones en la alfabetización financiera de los actores educativos. En conclusión, la planificación financiera estratégica se configura como un proceso sistémico, participativo y orientado a resultados, indispensable para el desarrollo institucional, la resiliencia organizacional y la mejora continua de la calidad educativa en contextos dinámicos y complejos.

Palabras clave: planificación financiera, gestión educativa, sostenibilidad, gobernanza, resiliencia institucional.

Strategic financial planning for the strengthening of educational institutions

Abstract

This article analyzes the importance of strategic financial planning as a key axis for strengthening and ensuring the sustainability of educational institutions across different levels and modalities. From a qualitative documentary approach, the methodology is based on a systematic review of specialized literature, institutional documents, and the analysis of

¹ Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación – Pereira, Risaralda, Colombia, <https://orcid.org/0009-0007-4414-1576>, luz-m.romero@up.ac.pa

² Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación – Montería, Córdoba, Colombia, <https://orcid.org/0009-0001-0309-2743>, karina-b.ramos-p@up.ac.pa

³ Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación – Barranquilla, Atlántico, Colombia, <https://orcid.org/0009-0004-9296-8656>, julio-c.efro-b@up.ac.pa

⁴ Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación – Barranquilla, Atlántico, Colombia, <https://orcid.org/0000-0002-7526-8349>, ernesto-f.esmeral-r@up.ac.pa

documented successful case experiences, allowing the identification of financial management models, recurrent practices, and structural challenges in the educational field. The findings indicate that strategic financial planning promotes more efficient and transparent resource management, strengthens institutional governance, and contributes to aligning pedagogical objectives with budgetary decision-making; however, persistent challenges are also identified, such as funding volatility, organizational resistance to change, and limitations in the financial literacy of educational actors. In conclusion, strategic financial planning is configured as a systemic, participatory, and results-oriented process, essential for institutional development, organizational resilience, and continuous improvement of educational quality in dynamic and complex contexts.

Keywords: financial planning, educational management, sustainability, governance, institutional resilience.

Introducción

La planificación financiera estratégica en educación es una estrategia que permite a las instituciones gestionar adecuadamente sus recursos para alcanzar metas previstas a largo plazo, y generar condiciones favorables para el logro de mejores resultados académicos. En un contexto de financiación inestable y costes en aumento, es muy importante adoptar estrategias proactivas que conduzcan a la sostenibilidad institucional (Chica Vega y Erazo Álvarez, 2024). Dicha planificación establece un vínculo entre la gestión económica con los objetivos pedagógicos y organizativos a través de planes plurianuales, presupuestos adaptativos y análisis de datos que sirvan para tomar decisiones coherentes respecto de los avances de las instituciones (Beltrán, 2017).

Este proceso trae consigo la participación de los diferentes protagonistas que aportan distintos enfoques al mismo como son los administradores, profesores, alumnos y comunidad educativa (García Romero, 2020). Pero, en el caso de las instituciones educativas, las condiciones de inestabilidad financiera y de presupuestos limitados y la resistencia a los cambios se traducen en dificultades para realizar estrategias sostenibles (Quishpe Mosquera et al., 2024).

Para solventar las dificultades mencionadas, se requiere de incorporar una buena comunicación, la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa y la toma de decisiones fundamentadas en la evidencia de la que se dispone (Jiménez et al., 2025). Por lo tanto, la planificación financiera estratégica se convierte en uno de los ejes fundamentales para el manejo de la eficiencia institucional, la equidad en la distribución de los recursos y la mejora continua de la calidad educativa.

Referentes Teóricos

La planificación financiera formal en el contexto educativo ha pasado de una gestión reactiva, centrada en la resolución de necesidades urgentes, hacia una gestión más estructural y sistemática. Las transformaciones que ha experimentado el sistema educativo apoyadas por la presión hacia el exterior del grupo de interés llevaron a las organizaciones a establecer procesos financieros con orientación a los objetivos y a la sostenibilidad (Navarro-Leal, 2021).

Durante el siglo XX las escuelas comienzan a aplicar marcos presupuestarios formalizados garantizando el seguimiento de ingresos, gastos y fuentes de financiación, hecho que permite la planificación financiera a largo plazo como herramienta esencial para la llegada

de los objetivos estratégicos y elevar la sostenibilidad institucional (Navarro-Leal, 2021). A continuación, agregar tecnologías digitales específicas en la gestión financiera no solo mejoró la eficiencia de los procesos, sino que también posibilitó a los líderes educativos dar seguimiento a los recursos y coordinar acciones a través de un enfoque integral (Martínez Prats, 2023).

Las bases conceptuales que soportan la planificación financiera estratégica se encuentran en los planes plurianuales, los presupuestos y el análisis de datos como instrumentos que orientan la gestión institucional. Dicha dirección de recursos, valoración de resultados y reforzamiento de la eficiencia administrativa en las instituciones educativas se atienden con estos aspectos.

Morgan Beltrán (2017) dice que, directamente, la participación de los consejos de administración en los procesos de toma de decisiones económicas favorece el desarrollo tanto de la competitividad como de la sostenibilidad de dicha institución, y Gibson (2008), por el contrario, argumenta que la presupuestación incremental incrementa la estabilidad pero penaliza la innovación, de ahí que los modelos por desempeño aparezcan como alternativas a la presupuestación incremental porque desarrollan la rendición de cuentas y la creación de la transparencia.

Una de las aportaciones de la UNESCO (2017) es que la planificación y presupuestación se deben considerar estratégicas para asegurar la calidad de los aprendizajes, en el sentido de superar los modelos de la administración tradicional e ir hacia la gestión apoyada en datos, orientada a resultados y fortalecida con la sostenibilidad educativa. De este modo, la planificación financiera estratégica no sólo presenta una función técnica para componer una caja común para agrupar todos los gastos, sino que se transforma en un artefacto transformador para robustecer la gobernanza y la sostenibilidad en el ámbito educativo.

Metodología

El presente estudio adopta un enfoque documental con análisis de casos, para intentar dar cuenta de la organización de los elementos que constituyen la planificación financiera estratégica en las instituciones educativas. El trabajo no echó mano de la aplicación de instrumentos de campo, sino que llevó a cabo un examen sistemático de fuentes teóricas e institucionales y de casos documentados, a través de los cuales emergieron prácticas de gestión y experiencias financieras en el ámbito educativo.

El tipo de diseño metodológico que se eligió se enfocó en escribir sobre modelos, procesos y resultados, sin tener que hacer la intervención directa del investigador en los contextos escolares. Este enfoque permite confrontar y triangular información de distintas fuentes, lo que facilita, por otro lado, la construcción de interpretaciones teóricas con base en evidencia empírica o, más bien, documentada (Yin, 2018; Morgan Beltrán, 2017).

El proceso metodológico está estructurado en tres fases interrelacionadas, comenzando con la fase de revisión de la literatura en la que se llevó a cabo una lectura crítica de publicaciones recientes en el ámbito de la planificación financiera, los planes plurianuales, los modelos presupuestarios, incrementales y basados en el desempeño, y el uso de los datos para la toma de decisiones (Chica Vega y Erazo Álvarez, 2024; Navarro-Leal, 2021; Gibson, 2008; Morgan Beltrán, 2017; UNESCO, 2017). El inicio del proceso metodológico fue el que determinó los ejes teóricos y el que ayuda a establecer la coherencia del estudio. La segunda fase consiste en disponer y clasificar la información mediante fichas y matrices temáticas, para determinar patrones de componentes, actores y resultados institucionales. Este procedimiento sigue los que se dan entre los apartados "Componentes", "Actores",

"Desafíos" y "Mejores prácticas" del presente estudio y permite establecer categorías analíticas robustas (UNESCO, 2017; Gibson, 2008).

La tercera fase se corresponde con los resultados interpretativos en los que se contrasta cada uno de los hallazgos obtenidos a partir de las distintas fuentes y casos seleccionados. Este procedimiento reproduce los principios operativos, las condiciones de eficacia vinculadas con la planificación financiera estratégica desde una perspectiva conceptual, las evidencias documentales y los resultados institucionales (Yin, 2018; Morgan Beltrán, 2017). El tejido en análisis se entiende como un conjunto de documentos y de casos que describen las prácticas de planificación y gestión financiera para las instituciones públicas y privadas, de los distintos niveles del sistema educativo. Su elección responde a su pertinencia, actualidad y carácter de anclaje para el fortalecimiento de la sostenibilidad institucional (UNESCO, 2017). Esta construcción les permitió identificar principios comunes a los distintos contextos de la región latinoamericana y así, detectar las convergencias entre la administración de los recursos educativos.

El corpus tuvo preferencia por documentos que enfatizan la transparencia, la eficiencia y la colaboración entre departamentos, los cuales se relacionan con la gestión por resultados y el seguimiento mediante indicadores financieros (Morgan Beltrán, 2017, UNESCO, 2017 y Gibson, 2008). El análisis de la información se realizó desde una lógica interpretativa, centrada en la búsqueda de patrones relacionados con la alineación estratégica de los recursos, la gobernanza institucional y la volatilidad del financiamiento (Quishpe Mosquera et al., 2024). La totalidad de la evidencia fue recogida de fuentes documentales validadas, sin la práctica de entrevistas, cuestionarios u observaciones directas (Yin, 2018).

Resultados

Los resultados interpretativos del análisis documental muestran los principales hallazgos relacionados con la ejecución, el alcance y las limitaciones de la planificación financiera estratégica en el contexto educativo. El estudio de la documentación relevante y de los casos revisados han permitido identificar patrones de gestión, variables críticas de éxito y limitaciones estructurales que afectan la sostenibilidad organizacional. Los hallazgos se agrupan en tres dimensiones de análisis, por un lado, están los retos comunes en la implementación, luego las prácticas innovadoras que refuerzan la gestión financiera y finalmente las tendencias emergentes que orientan la transformación institucional.

Desafíos de la planificación financiera estratégica

El análisis documental permite identificar la dificultad que presentan las instituciones educativas para articular los objetivos pedagógicos con los financieros, en la medida en que persiste una escasa cultura de planificación de largo plazo. En muchos casos la gestión del presupuesto puede estar acoplada a metodologías tradicionales, donde los recursos son asignados a necesidades inmediatas más que a un plan estratégico de desarrollo institucional (Navarro-Leal, 2021).

La descripción de la visión de corto plazo genera ineficiencias estructurales traducibles en sobrecostos, duplicidad de esfuerzos, escasa previsión de contingencias e incapacidad de invertir en innovación (Chica Vega y Erazo Álvarez, 2024). Las decisiones financieras, además, se tratan de forma dispersa, surgiendo sin parámetros sistematizados ni indicadores para la mejora continua.

Otro reto reiterado consta de la volatilidad de los flujos de financiamiento para aquellos sistemas educativos de los que dependen del presupuesto del Estado; si hay crisis

económica, cambios a las políticas públicas, dificultades en la continuidad administrativa, la aplicación de los planes de acción financiera se ve afectada y, en consecuencia, la sostenibilidad de los proyectos educativos (Quishpe Mosquera et al., 2024).

Este fenómeno se intensifica en las instituciones que no han desarrollado o puesto en marcha mecanismos internos de evaluación financiera o estructuras de control de gestión orientadas a la obtención de resultados (UNESCO, 2017), y la ausencia de una cultura de planeación participativa desvitaliza a las comunidades educativas para anticipar escenarios de riesgo o promover estrategias de resiliencia a nivel presupuestal.

Igualmente, se identificó resistencia al cambio organizacional por parte de algunos actores institucionales, quienes entienden la planificación financiera como una actividad únicamente de carácter administrativo y no se relacionan con una herramienta de mejoramiento educativo, lo que impide que pueda también usarse para la llegada de la tecnología, el rediseño de los roles y la apertura al modelo de gestión compartida.

Según García Romero (2020), una cultura institucional orientada a la rutina y la formalidad dificulta la innovación y limita la efectividad de los procesos financieros; además, la baja alfabetización financiera de directivos y docentes dificulta la comprensión de informes presupuestarios y, con ello, la toma de decisiones sustentadas en evidencia (Jiménez et al., 2025).

Un aspecto que se ha mencionado también como muy importante es la debilidad de los sistemas de rendición de cuentas y transparencia, donde prevalecen aún los sistemas jerárquicos y no participativos. En muchas ocasiones la información financiera se centraliza en determinados niveles administrativos superiores, con escasos mecanismos que permitan la divulgación de los resultados de gestión a los integrantes de la comunidad educativa.

Esto limita la construcción de confianza y dificulta la participación de los docentes, padres y estudiantes en la planeación institucional (Morgan Beltrán, 2017). La falta de buenos canales de comunicación horizontales también incide en las decisiones colectivas y la práctica de un manejo centralizado de control del presupuesto (Gibson, 2008).

En conclusión, los retos existentes demuestran que la planificación financiera estratégica necesita de un cambio cultural y organizativo profundo que dé un giro a la gestión, de la mera administración de recursos para conseguir valor institucional, de eficiencia en el uso de los fondos, a uno que haga hincapié en la sostenibilidad a largo plazo (Navarro-Leal, 2021; Quishpe Mosquera et al., 2024).

Prácticas innovadoras identificadas

El análisis permitió documentar experiencias que muestran la capacidad de la planificación financiera estratégica para integrarse de forma coherente con los propósitos institucionales y pedagógicos; entre las prácticas innovadoras más relevantes se identifica la puesta en marcha de modelos presupuestarios adaptativos que modifican la forma de gastar en función de los resultados obtenidos, así como también de los deseos emergentes (Gibson, 2008).

Dicho enfoque, más flexible que los modelos tradicionales, pone en juego la eficiencia, la incorporación de tecnologías y programas de mejora continua. Permite también gestionar de forma proactiva la incertidumbre económica y aumenta la capacidad del sistema de instituciones para responder a cambios en el entorno. Uno de los resultados más valiosos proviene de aplicar planes anuales, ya que es instrumento que da estabilidad e imagen a

las instituciones en el tiempo, prevé los ingresos y los gastos, proyecta las inversiones estratégicas y establece las metas de rendimiento (UNESCO, 2017; Morgan Beltrán, 2017). La puesta en práctica de los planes plurianuales ha sido asociada a la mayor transparencia, de la eficiencia del uso de los recursos disponibles para la educación y de una mejor capacidad de respuesta ante las desviaciones presupuestarias. Desde este punto de vista nos permitiría fortalecer la gobernanza institucional y la prueba del trabajo compartido sobre la toma de decisiones financieras.

La evidencia aporta datos de la gestión de la educación de las tecnologías financieras, entendidas como plataformas digitales para la gestión del presupuesto, la automatización de informes, la visualización de datos a través de indicadores en tiempo real, etc. Esto promueve una cultura de decisión basada en evidencia, así como una cultura de rendición de cuentas y comunicación interdepartamental (Chica Vega y Erazo Álvarez, 2024).

Una tendencia reciente de las prácticas más efectivas es la combinación de la planificación financiera con la planificación pedagógica y curricular, de tal forma que se alineen inversiones con metas de aprendizaje y prioridades educativas (García Romero, 2020). La gestión colaborativa y participativa comprende equipos directivos, docentes y miembros de la comunidad educativa, mediante la cual las personas involucradas poseen una mayor sensación de pertenencia institucional.

El análisis también establece como buena práctica la capacitación y la actualización de los actores educativos en educación financiera, puesto que esto les permite comprender las consecuencias de las decisiones presupuestarias y participan de forma informada en la planeación (Quishpe Mosquera et al., 2024). En aquellos entornos donde se promueve la alfabetización financiera, se produce un mayor compromiso, una mayor operativa eficiente y una mayor consistencia institucional (UNESCO, 2017).

Tendencias y perspectivas de la planificación financiera estratégica

Las conclusiones expuestas permiten entrever una tendencia hacia modelos de gobernanza financiera educativa en los que la transparencia, la responsabilidad conjunta y la evaluación de resultados se constituyen como ejes articuladores del desarrollo institucional (Chica Vega y Erazo Álvarez, 2024). Algunas de las instituciones detectadas van en la dirección de la gestión por desempeño, vinculando las decisiones presupuestarias a las metas concretas de aprendizaje y de desarrollo organizacional. Estos modelos incluyen también indicadores de la eficiencia y la eficacia, favoreciendo una cultura de evaluación continua (UNESCO, 2017).

La inclusión de sistemas de seguimiento financiero y académico basados en la analítica de datos amplía las funciones de la gestión y da lugar a la rendición de cuentas institucional (Morgan Beltrán, 2017), a su vez que da legitimidad a las políticas de la administración y mejora la comunicación entre sus organismos con el gobierno y con la comunidad educativa. Otra tendencia que también cobra cierta importancia, es la de la transformación digital de los procesos económicos y de la analítica de datos en información en tiempo real. Las plataformas digitales y los tableros de señalización incrementan la eficiencia del uso de recursos y fomentan la innovación de la administración (Gibson, 2008).

Este proceso de transformación ayuda a entender mejor la naturaleza de la gobernanza abierta, en la que se comparte información financiera con la comunidad educativa, que a su vez se convierte en una herramienta que permite tomar decisiones de manera colaborativa (García Romero, 2020).

Por último, los resultados evidencian una transformación en la perspectiva de sostenibilidad financiera que muestran las propias instituciones educativas, se pasa de la lógica de la administración de recursos a la lógica sistémica que reúne la planificación financiera con la misión educativa (Navarro-Leal, 2021). Este cambio conceptual contribuye a la construcción de una cultura de la responsabilidad, la transparencia y la mejora continua que tiene la planificación financiera estratégica como uno de los pilares de la calidad y la innovación educativa (Quishpe Mosquera et al., 2024).

Discusión

Los resultados alcanzados en este estudio dialogan con la literatura al señalar que la planificación financiera estratégica se puede perfilar como el eje estructurante del fortalecimiento institucional, cuya efectividad dependerá de la interrelación del objetivo pedagógico con los procesos administrativos y financieros. Esta interrelación es la que pone de relieve que la sostenibilidad de una institución educativa no está únicamente en la administración de los recursos, sino que implica la alineación entre la misión educativa y la administración de los recursos económicos.

En este sentido, los resultados se encuentran alineados con lo que pone de manifiesto Navarro-Leal (2021), al defender que la planificación educativa en algunos países de América Latina va desde paradigmas administrativos reactivos hacia propuestas de planificación estratégica orientadas a fines y resultados verificables, suponiendo la transición hacia un enfoque más sistémico de la gestión, la planificación se convierte en algo que se realiza para garantizar la pertinencia y la continuidad de los proyectos de las instituciones.

La revisión de documentos refleja que la mayor parte de instituciones todavía encuentran dificultades para establecer una cultura organizacional sobre la base de la planificación a largo plazo, situación que concuerda con lo apuntado por la UNESCO (2017), quien advierte sobre la fragmentación de la planeación presupuestaria en el campo educativo.

En muchos contextos, la asignación de recursos responde a necesidades transitorias más que a políticas integrales de desarrollo institucional, aunque en la investigación también se puede observar una serie de avances en aquellos centros que adoptan modelos de presupuesto de desempeño, puesto que éstos alimentan la rendición de cuentas y fomentan la cultura evaluativa.

Este hallazgo confirma las consideraciones de Gibson (2008), el cual pone de relieve el potencial de estos modelos para incrementar la eficiencia financiera y la confianza social. Cuando los presupuestos van acompañados con unas metas que sean verificables, la administración toma un sesgo más abierto, que se traduce en un control social y una información de calidad para la comunidad educativa.

Los resultados son también un indicio de que la presencia de los actores institucionales resulta ser un factor que determina los procesos financieros. Por otro lado, Morgan Beltrán (2017) aporta que la intervención de los consejos directivos, de los docentes y de los representantes de la comunidad positiva e informativa en la gobernanza, complejizan la visión institucional de la organización y aumentan la gobernanza interna.

En el presente estudio se verifican las experiencias exitosas de planificación financiera que tienen lugar en el marco de aquellos esquemas participativos donde el trayecto del proceso decisional va siendo co-construido y se basa en la evidencia. La gobernanza colaborativa, en este sentido, ayuda a disminuir los conflictos entre los actores y fomenta la corresponsabilidad en la gestión de los recursos.

Otro de los componentes a destacar que queda claro en el marco del trabajo es la relación entre la tecnología, la transparencia y la eficacia. La implementación de recursos y plataformas digitales de seguimiento presupuestario permite una gestión más ágil y efectiva. Pero al mismo tiempo plantea cuestiones de seguridad de la información y de ética en el tratamiento de datos institucionales.

Chica Vega y Erazo Álvarez (2024) insisten en que la digitalización administrativa fortalece la gobernanza siempre que el acceso a la información, su control y la forma de garantizar la privacidad de la misma son definidos de forma clara. Las instituciones que integraron la tecnología como parte de su estrategia tuvieron mejores indicadores de control financiero y de trazabilidad del gasto.

Las conclusiones también permiten reinterpretar el lugar del liderazgo en la gestión financiera. La planificación del presupuesto se apoya en competencias técnicas, pero tiene éxito sobre la base de que los líderes saben alcanzar la confianza, la invitación a la participación y ser capaces de dirigir la forma de la acción colectiva con el objetivo de la sostenibilidad.

García Romero (2020) indica que aquellas entidades con un tipo de liderazgo participativo tienen la capacidad de entrelazar la administración de las metacogniciones con la misión educativa, favoreciendo culturas institucionales más flexibles y de cambio. Este estudio avala la consideración que aquí se realiza, mostrando que el liderazgo participativo favorece la cohesión y la efectividad institucional, insistiendo en que los retos mencionados (volatilidad de los recursos, falta de competencias financieras y resistencia al cambio) deberían ser entendidos en un contexto organizacional más amplio.

Quishpe Mosquera et al. (2024) argumentan que sus limitaciones son fruto de la inestabilidad que manifiestan los sistemas educativos latinoamericanos donde su dependencia del presupuesto estatal les impide forjar una planificación a largo plazo. Por tanto, la autonomía financiera requiere de un marco político y normativo. No se trata de una mera promoción de los niveles de eficiencia técnica sino de ir construyendo marcos jurídicos que promuevan la sostenibilidad y la cultura de la gestión estratégica y colectiva.

La evidencia también sugiere que el fomento de la alfabetización financiera por parte del profesorado y de los equipos directivos constituye el principal elemento en la eficacia de los procesos de este tipo. Jiménez et al. (2025) ponen de manifiesto que la formación en todo aquello relacionado con los temas financieros y del presupuesto permite entender las consecuencias de las decisiones tomadas y poder participar en la distribución de los recursos. Las instituciones que presentan esta formación obtienen niveles de transparencia, cohesión interna y pertenencia superiores. A medida que la alfabetización financiera pasa a formar parte de las pautas que rigen la gobernanza institucional y la mejora continua.

Otro punto de discusión se relaciona con la gobernanza educativa como modelo de dirección democrática. Morgan Beltrán (2017) considera que la gobernanza educativa es un proceso que debe hacerse efectivo a partir de reglas, así como del respeto a la responsabilidad y del control social. Los resultados del estudio son coherentes en esta dirección, ya que las instituciones con estructuras abiertas tienen mejores resultados en términos de cumplimiento y de eficacia (UNESCO, 2017; Gibson, 2008).

La planificación financiera estratégica, debe ser vista adicionalmente como un proceso transversal y sistemático, donde las decisiones económicas se encuentran íntimamente ligadas a las dimensiones pedagógica, tecnológica y social. García Romero (2020) nos indica que la interrelación de la gestión financiera curricular potencia la eficacia institucional

y la pertinencia educativa. Así, el financiamiento deja de ser una variable técnica para convertirse en un elemento estructural del desarrollo educativo. Las instituciones que logran tal integración muestran una mayor resiliencia frente a las variables económicas y sociales del contexto.

En conclusión, se puede afirmar que la planificación financiera estratégica constituye el puente de unión entre la sostenibilidad y la calidad educativa. En este sentido, Navarro-Leal (2021) y Chica Vega y Erazo Álvarez (2024) afirman que la planificación financiera estratégica es una práctica que acontece en un paradigma de mejora continua de la gestión de los recursos de la organización, para dar cumplimiento a la misión de la misma y formular un compromiso social.

El reto no sería únicamente el hecho de tener recursos, sino gestionarlos de manera ética, transparente y afín a los propósitos formativos de las respectivas instituciones; esta conceptualización refuerza que la planificación financiera estratégica es, por encima de cualquier cosa, una práctica de transformación. De manera conjunta, los hallazgos y su interpretación denotan que la planificación financiera estratégica es un instrumento de transformación institucional; su correcta gestión permitiría robustecer la autonomía, garantizar la equidad y asegurar la transparencia; de este modo, se consolidaría un modelo de gestión sostenible, resiliente y socialmente responsable.

Conclusiones

La planificación financiera estratégica se posiciona, así, como una de las dimensiones clave para el fortalecimiento institucional en el ámbito educativo latinoamericano. Superando su dimensión contable, se presenta como una práctica de gestión que articula el presupuesto con la misión y objetivos del desarrollo institucional. La investigación revela que concebir la planificación financiera como un proceso integral, participativo y orientado a resultados favorecería la sostenibilidad de las instituciones educativas. Este enfoque, por otra parte, se corresponde con los principios de la mejora continua, así como con una gestión más consciente y responsable de los recursos.

Los resultados indican que la articulación entre la gestión pedagógica y la gestión económica educativa es una de las condiciones que permiten obtener eficiencia y equidad en la distribución de los recursos. En la planificación económica, la confluencia con la finalidad formativa se traduce en la supresión de la ineficacia académica, en la elevación del grado de cultura institucional y en la eliminación de demoras innecesarias.

Por otra parte, la aplicación de modelos de presupuesto flexible y de planificación financiera anual nos ofrece la sustentabilidad económica institucional, pues se constituye como un mecanismo para anticipar situaciones, disminuir riesgos y garantizar la continuidad de los programas educativos que se ven especialmente amenazados en situaciones de crisis económica.

La gestión a largo plazo se presenta en forma de una circunstancia necesaria a efectos de conseguir estabilidad institucional y para superar los vaivenes del destino. De este modo, el liderazgo académico se convierte, por un lado, en un factor clave de la calidad de la gestión, y la educación financiera también lo es. Las instituciones que contribuyan a la educación financiera de los directivos y/o de los docentes obtienen niveles superiores en cuanto a la transparencia, la congruencia y el sentido de pertenencia.

La forma de gobernar usando el paradigma de la transparencia significa no solo un mejor control de los recursos según una ética política, sino que, además, incrementa el capital social y el compromiso por la calidad de la educación. Desde un plano metodológico, el

escrito ofrece un modelo para el análisis de documentación que permite analizar prácticas de la gestión educativa en diferentes contextos y detectar patrones de la eficacia sin necesidad de hacer uso de instrumentos de campo.

Finalmente, los resultados apuntan al resignificado de la planificación financiera estratégica como práctica social y ética más allá del simple equilibrio presupuestario; se plantea como técnica para asegurar la sostenibilidad de los proyectos educativos y la horizontalidad del acceso a los recursos. En el caso latinoamericano, por su carga de desigualdades estructurales, la planificación financiera estratégica emerge como un instrumento para la justicia educativa, capaz de hacer florecer instituciones más autónomas, resilientes y sensibilizadas con el desarrollo humano.

Referencias

- Chica Vega, A. A., y Erazo Álvarez, J. C. (2024). Importancia de la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior. *Revista Conrado*, 20(96), 129–138. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3565>
- García Romero, M. O. (2020). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 29-37. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202009>
- Gibson, D. (2008). La creación de un presupuesto en la educación superior. <https://www.adventist.education/wp-content/uploads/Budgeting-in-Higher-Education-Gibson-Spanish.pdf>
- Jiménez, N. Y., Vivanco, C. I., & León, F. E. (2025). Estrategias didácticas para promover la educación financiera en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 46(1), Art. 2. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n01p02>
- Martínez Prats, G. (2023). Tecnología y su impacto social en la educación financiera. *TECHNO Review*, 13(4), 1–8. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v13.4812>
- Morgan Beltrán, J. (2017). Dirección estratégica para la planeación financiera en instituciones educativas internacionales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(14), 299 - 324. <https://doi.org/10.23913/ride.v7i14.286>
- Navarro-Leal, M. A. (2021). La evolución de la planificación educativa en el contexto de América Latina. *Educación Superior y Sociedad*, 33(1), 137-157. <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/v33i1-5/261>
- Quishpe Mosquera, K. D., Sánchez Chango, L. M., Mallama Quishpe, V. A., Barros Pilaquina, T. A., & Fiallos Acosta, V. E. (2024). Implementación de educación financiera en la planificación curricular anual mediante proyectos interdisciplinarios: Implementation of financial education to annual curricular planning through interdisciplinary projects. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(6), 771 – 783. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3044>
- UNESCO. (2017). *Global education monitoring report 2017/8: Accountability in education – Meeting our commitments*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259338>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.