

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v8i16.0353>

Viabilidad financiera de instituciones educativas privadas en crisis económica: Análisis empírico y estrategias de sostenibilidad

Financial viability of private educational institutions in economic crisis: Empirical analysis and sustainability strategies

Corozo-Bravo Karla Guadalupe

Investigadora Independiente. Ecuador.

Correo: kgcorozo@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5457-4139>

RESUMEN

El estudio sobre viabilidad financiera de instituciones educativas particulares en contextos de crisis económica: análisis empírico y estrategias de sostenibilidad tuvo como objetivo analizar la viabilidad financiera de 127 instituciones educativas particulares en América Latina durante el período 2019-2024, abarcando contextos de crisis económica derivados de la pandemia COVID-19 y recesiones posteriores. Mediante análisis financiero multivariado, evaluación de indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad, y modelamiento predictivo, se determinó que el 68% de las instituciones enfrentaron deterioro significativo en sus métricas financieras, con un incremento promedio del 34% en la tasa de morosidad y una disminución del 28% en la matrícula estudiantil. Los resultados revelaron que las instituciones con diversificación de ingresos, tecnologías educativas integradas y programas de becas estratégicas mantuvieron mejor estabilidad financiera ($p < 0.001$). El estudio identificó cinco estrategias críticas de sostenibilidad: optimización de estructura de costos, digitalización educativa, alianzas institucionales, diversificación de servicios y fortalecimiento de la gestión financiera. Se concluyó que la viabilidad financiera es posible mediante adaptación estratégica, aunque requiere inversión tecnológica inicial y transformación del modelo educativo tradicional.

Palabras claves: Viabilidad financiera, instituciones educativas, crisis económica, sostenibilidad, estrategias.

ABSTRACT

The study on the financial viability of private educational institutions in contexts of economic crisis: empirical analysis and sustainability strategies aimed to analyze the financial viability of 127 private educational institutions in Latin America during the period 2019–2024, encompassing contexts of economic crisis stemming from the COVID-19 pandemic and subsequent recessions. Through multivariate financial analysis, evaluation of liquidity, solvency, and profitability indicators, and predictive modeling, it was determined that 68% of the institutions faced a significant deterioration in their financial metrics, with an average increase of 34% in the delinquency rate and a 28% decrease in student enrollment. The results revealed that institutions with diversified income streams, integrated educational technologies, and strategic scholarship programs maintained better financial stability ($p < 0.001$). The study identified five critical sustainability strategies: cost structure optimization, educational digitization, institutional partnerships, service diversification, and strengthening of financial management. It was concluded that financial viability is possible through strategic adaptation, although it requires initial technological investment and transformation of the traditional educational model.

Keywords: Financial viability, educational institutions, economic crisis, sustainability, strategies.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 12 de julio de 2025.

Fecha de aceptación: 15 de septiembre de 2025.

Fecha de publicación: 27 de octubre de 2025.



1. INTRODUCCIÓN

El rol de las instituciones educativas privadas en el sistema educativo global es innegable. Solo en América Latina, estas instituciones son responsables de educar aproximadamente al 35% de los estudiantes y proporcionan empleo a más de 2.4 millones de profesionales entre docentes y personal administrativo (UNESCO, 2023). No obstante, las crisis económicas representan una amenaza existencial para su viabilidad financiera. La pandemia de COVID-19 lo demostró de manera contundente: entre 2020 y 2022, el 18% de las instituciones privadas de la región cerró sus puertas de manera permanente (Banco Mundial, 2023).

El período 2019-2024 representó un momento particularmente difícil para el sector educativo privado, enfrentando desafíos que se acumularon de manera simultánea. El deterioro del poder adquisitivo de las familias provocó que cada vez más padres tuvieran dificultades para cumplir con los pagos de las pensiones escolares. Al mismo tiempo, las instituciones se vieron obligadas a impulsar aceleradamente su digitalización y a repensar desde cero sus propuestas educativas (García et al., 2024; Hernández & Silva, 2023). La situación alcanzó su punto más crítico cuando todos estos elementos convergieron: justo cuando los ingresos por concepto de matrículas comenzaban a caer, los gastos operativos crecían considerablemente debido a las inversiones urgentes en infraestructura digital, y todo esto bajo la presión constante de no sacrificar la calidad del servicio educativo pese a la progresiva reducción de recursos disponibles (Martínez et al., 2024).

Hablar de viabilidad financiera en educación significa ir más allá del simple equilibrio presupuestario. Este concepto alude a la capacidad que tiene una institución de generar ingresos suficientes para atender sus gastos operativos regulares y, además, financiar inversiones continuas en infraestructura y tecnología, lo que permite garantizar su permanencia a largo plazo sin comprometer los estándares de calidad educativa que ofrece (Thompson & Williams, 2023). Para determinar el nivel de viabilidad de una institución, se utilizan habitualmente diversos indicadores financieros —entre ellos la razón corriente, la prueba ácida, el nivel de endeudamiento, el retorno sobre activos

(ROA) y el retorno sobre patrimonio (ROE)— que se han adaptado para responder a las características propias del sector educativo (López & Ramírez, 2024).

La investigación previa ha identificado patrones interesantes. Las instituciones que mejor resistieron las crisis económicas tenían en común varias características: habían diversificado sus fuentes de ingreso, adoptaron tecnologías educativas antes que otras, manejaban estructuras de costos más flexibles y contaban con equipos de gestión financiera profesionalizados (Anderson et al., 2023; Chen & Liu, 2024). A pesar de estos hallazgos, persiste un vacío importante: hay poca evidencia empírica sobre estrategias de sostenibilidad específicas para el contexto latinoamericano, especialmente durante crisis económicas prolongadas (Delgado et al., 2023).

Los estudios previos en el campo han señalado cinco áreas clave que sostienen la viabilidad financiera de las instituciones educativas: el manejo efectivo de la liquidez, la racionalización de los costos operativos, las tácticas para atraer y mantener a los estudiantes, la creación de propuestas educativas innovadoras y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales (Fernández et al., 2024; Johnson & Smith, 2023). Lo importante es reconocer que cada una de estas áreas requiere acciones específicas que varían considerablemente dependiendo de factores como el tamaño institucional, la región donde opera la institución y las características del alumnado que atiende (Morales & Castro, 2024).

Esta investigación se planteó tres objetivos centrales. El primero consistió en evaluar empíricamente qué tan viable es financieramente el sector educativo privado cuando enfrenta crisis económicas. El segundo buscó descubrir cuáles son los factores que realmente hacen la diferencia en términos de sostenibilidad institucional. El tercer objetivo fue diseñar estrategias fundamentadas en datos que ayuden a estas instituciones a mantener sus operaciones de manera estable en el tiempo. La aspiración es que los hallazgos contribuyan en dos frentes: enriqueciendo el marco teórico existente y proporcionando recursos prácticos aplicables a la gestión financiera estratégica de instituciones educativas privadas.

2. METODOLOGÍA

La estrategia metodológica adoptada fue de naturaleza cuantitativa, con un diseño longitudinal retrospectivo que permitió examinar la evolución temporal de las variables de interés. Se trabajó con datos financieros correspondientes al período 2019-2024, lo que permitió evaluar el impacto real que la crisis económica tuvo sobre la viabilidad institucional del sector educativo privado. Dicha estrategia metodológica integró tres niveles de análisis: uno descriptivo para caracterizar la situación financiera, otro inferencial para establecer relaciones entre variables, y finalmente uno predictivo que permitió identificar los patrones y factores clave que determinan la sostenibilidad financiera a largo plazo (Creswell & Creswell, 2023).

La población objetivo incluyó 348 instituciones educativas particulares en seis países latinoamericanos (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú) con registros financieros completos durante el período de estudio. Mediante muestreo estratificado proporcional por tamaño institucional (pequeñas: <500 estudiantes, medianas: 500-2000, grandes: >2000) y nivel educativo (educación básica, media y superior), se seleccionaron 127 instituciones que representan el 36.5% de la población (Potter et al., 2024).

Los criterios de inclusión fueron: (1) operación continua durante todo el período 2020-2025, (2) disponibilidad de estados financieros auditados, (3) implementación de alguna modalidad de educación remota durante 2020-2021, y (4) consentimiento institucional para participación en el estudio. Se excluyeron instituciones con fusiones, adquisiciones o cambios de propiedad durante el período analizado para evitar discontinuidades en datos financieros (Reynolds & Davis, 2023).

Se recopilaron 18 indicadores financieros agrupados en cuatro categorías analíticas: (1) Liquidez: razón corriente, prueba ácida, capital de trabajo neto; (2) Solvencia: endeudamiento total, cobertura de intereses, autonomía financiera; (3) Rentabilidad: margen operativo, ROA, ROE, EBITDA; (4) Eficiencia operativa: rotación de activos, días de cuentas por cobrar, gastos operativos sobre ingresos (Silva & Torres, 2024). Adicionalmente, se recopilaron variables contextuales:

matrícula estudiantil, tasa de retención, morosidad, inversión tecnológica y número de programas educativos ofertados (White & Brown, 2023).

Los datos financieros se obtuvieron de estados financieros auditados proporcionados por las instituciones participantes, complementados con información de organismos reguladores nacionales. Se implementó protocolo de verificación cruzada mediante comparación con declaraciones fiscales y reportes a autoridades educativas para asegurar confiabilidad de datos (Kumar & Patel, 2024). Todos los datos se estandarizaron a dólares estadounidenses constantes de 2019 para eliminar efectos inflacionarios y permitir comparaciones intertemporales (Wagner & Mueller, 2023).

El procesamiento estadístico utilizó software SPSS v28 y R v4.3 para análisis descriptivo (medias, desviaciones estándar, coeficientes de variación), análisis inferencial (ANOVA, regresión múltiple, correlaciones de Pearson) y modelamiento predictivo (regresión logística, árboles de decisión). Se aplicaron pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov), homocedasticidad (Levene) y ausencia de multicolinealidad (VIF) para validar supuestos estadísticos (Zhang et al., 2024).

La investigación fue aprobada por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad. Se obtuvo consentimiento informado de todas las instituciones participantes, garantizando anonimato mediante codificación alfanumérica. Los datos financieros se almacenaron en servidores encriptados con acceso restringido exclusivamente al equipo investigador. Los resultados se presentan de forma agregada sin posibilidad de identificación institucional individual (Roberts & Anderson, 2023).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A. Caracterización de la Muestra

Las 127 instituciones analizadas presentaron la siguiente distribución: 42 pequeñas (33.1%), 58 medianas (45.7%) y 27 grandes (21.3%). Por nivel

educativo: 51 instituciones de educación básica (40.2%), 43 de educación media (33.9%) y 33 de educación superior (26.0%). La matrícula promedio al inicio del período fue de 847 estudiantes (DE=612), con variación significativa entre categorías: pequeñas (M=278, DE=98), medianas (M=1,124, DE=387), grandes (M=2,846, DE=723).

Tabla 1. Indicadores financieros promedio por año (2019-2024)

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Razón Corriente	2.34	1.87	1.92	2.08	2.15	2.23
Endeudamiento (%)	42.3	56.8	54.1	49.7	46.2	44.5
ROA (%)	8.7	2.4	3.8	5.6	6.9	7.5
Margen Operativo (%)	14.6	5.2	7.8	10.3	12.1	13.4
Morosidad (%)	12.4	28.7	24.3	19.8	16.5	14.9

Nota. Los valores representan promedios ponderados de 127 instituciones. ROA = Rentabilidad sobre Activos.

La Tabla 1 evidencia deterioro significativo en indicadores financieros durante 2020-2021, con posterior recuperación gradual. La razón corriente descendió 20.1% en 2020 respecto a 2019, reflejando presión sobre liquidez inmediata. El endeudamiento incrementó 14.5 puntos porcentuales, indicando mayor dependencia de financiamiento externo. El ROA disminuyó 72.4% en 2020, señalando contracción severa de rentabilidad. La morosidad más que duplicó su nivel pre-crisis, alcanzando 28.7% en 2020.

B. Análisis Comparativo por Tamaño Institucional

El análisis de varianza (ANOVA) reveló diferencias estadísticamente significativas en indicadores financieros según tamaño institucional ($F(2,124)=18.42$, $p<0.001$). Las instituciones grandes mantuvieron mayor estabilidad financiera, con razón corriente promedio de 2.18 durante el período de crisis (2020-2021), comparado con 1.74 en instituciones medianas y 1.52 en pequeñas. El endeudamiento promedio durante crisis fue 48.3% en grandes, 58.7% en medianas y 63.4% en pequeñas.

Las instituciones pequeñas experimentaron mayor vulnerabilidad, con 38.1% cerrando operaciones temporalmente durante 2020 versus 17.2% de medianas

y 7.4% de grandes. La disminución de matrícula fue más pronunciada en pequeñas ($M=-36.2\%$, $DE=14.8\%$) comparado con medianas ($M=-24.7\%$, $DE=11.3\%$) y grandes ($M=-18.9\%$, $DE=9.2\%$). Estas diferencias sugieren economías de escala y mayor capacidad de absorción de shocks en instituciones grandes.

C. Factores Determinantes de Viabilidad Financiera

El análisis de regresión múltiple identificó cinco predictores significativos de viabilidad financiera ($R^2=0.712$, $F(5,121)=59.38$, $p<0.001$): (1) diversificación de ingresos ($\beta=0.342$, $p<0.001$), (2) inversión en tecnología educativa ($\beta=0.287$, $p<0.001$), (3) tasa de retención estudiantil ($\beta=0.256$, $p<0.001$), (4) flexibilidad en estructura de costos ($\beta=0.198$, $p=0.002$), y (5) profesionalización de gestión financiera ($\beta=0.183$, $p=0.004$).

Las instituciones con al menos tres fuentes de ingreso adicionales a matrícula (servicios de consultoría, educación continua, alquiler de instalaciones) mantuvieron ROA promedio de 6.8% durante crisis, comparado con 1.9% en instituciones dependientes exclusivamente de matrícula ($t(125)=7.34$, $p<0.001$). La inversión tecnológica pre-crisis correlacionó positivamente con capacidad de transición a educación remota ($r=0.614$, $p<0.001$) y retención estudiantil durante pandemia ($r=0.528$, $p<0.001$).

Tabla 2. Análisis comparativo: instituciones viables vs. No viables

Variable	Viables (n=87)	No viables (n=40)
Fuentes de ingreso (#)	4.2 $\pm$ 1.3	1.6 $\pm$ 0.7***
Inversión tecnológica (% ingresos)	8.7 $\pm$ 2.4	3.2 $\pm$ 1.6***
Tasa de retención (%)	87.4 $\pm$ 6.2	68.9 $\pm$ 11.3***
Costos variables (% total)	42.8 $\pm$ 8.7	28.3 $\pm$ 9.4***
Gestor financiero profesional (%)	78.2	32.5***
ROA promedio 2020-2024 (%)	6.8 $\pm$ 2.1	1.4 $\pm$ 3.2***

Nota. Valores expresados como Media $\pm$ Desviación Estándar. *** $p<0.001$. Viabilidad definida como ROA promedio $>5\%$ durante período 2020-2024.

La Tabla 2 contrasta características distintivas entre instituciones viables y no viables. Las instituciones viables (68.5% de la muestra) mantuvieron diversificación de ingresos 2.6 veces superior, invirtieron 2.7 veces más en tecnología, retuvieron 18.5 puntos porcentuales más estudiantes, mantuvieron mayor flexibilidad de costos y emplearon gestión financiera profesionalizada en 78.2% de casos versus 32.5% en no viables. Estas diferencias fueron estadísticamente significativas ($p < 0.001$).

D. Estrategias de Sostenibilidad Implementadas

El análisis cualitativo de estrategias implementadas identificó cinco patrones recurrentes en instituciones viables: (1) Reestructuración de programas educativos con modalidades híbridas (implementado por 82.8% de instituciones viables), (2) Programas de becas estratégicas basadas en mérito y necesidad (71.3%), (3) Alianzas interinstitucionales para compartir recursos y reducir costos (64.4%), (4) Diversificación mediante educación continua y certificaciones profesionales (59.8%), (5) Implementación de sistemas de gestión financiera automatizados (56.3%).

Las instituciones que implementaron al menos tres de estas estrategias simultáneamente mostraron recuperación financiera 2.3 veces más rápida que aquellas con estrategias aisladas ($t(125)=6.87$, $p < 0.001$). La combinación de modalidades híbridas + diversificación + gestión financiera automatizada mostró el mayor impacto en viabilidad ($OR=7.42$, IC 95%: 3.28-16.79, $p < 0.001$).

E. Modelamiento Predictivo de Viabilidad

El modelo de regresión logística desarrollado para predecir viabilidad financiera a tres años mostró precisión de 84.3% (sensibilidad=87.2%, especificidad=78.5%, $AUC=0.892$). Las variables más importantes del modelo fueron: número de fuentes de ingreso (Wald $\chi^2=42.67$, $p < 0.001$), inversión tecnológica acumulada (Wald $\chi^2=38.92$, $p < 0.001$), tasa de retención estudiantil (Wald $\chi^2=35.18$, $p < 0.001$) y proporción de costos variables (Wald $\chi^2=28.34$, $p < 0.001$). El modelo demostró capacidad predictiva superior al análisis de indicadores financieros tradicionales aislados.

Discusión

Los resultados de este estudio revelan algo fundamental: la viabilidad financiera de las instituciones educativas privadas durante crisis depende más de factores estructurales que de circunstancias momentáneas. En particular, la diversificación estratégica y la capacidad de adaptación tecnológica se posicionan como elementos cruciales para la sostenibilidad. Es notable que el deterioro generalizado que observamos en los indicadores financieros durante 2020-2021 coincide con patrones ya documentados en investigaciones internacionales (Anderson et al., 2023; Chen & Liu, 2024), lo que confirma la severidad del impacto que la pandemia tuvo específicamente en el sector educativo privado latinoamericano.

Entre los hallazgos más destacados de esta investigación se encuentra una brecha de 18.5 puntos porcentuales en las tasas de retención estudiantil cuando comparamos instituciones viables con aquellas que no lo son. Lo que este dato pone en evidencia es fundamental: las relaciones que se construyen con los estudiantes y su nivel de satisfacción no pueden considerarse factores periféricos, sino que constituyen activos intangibles con impacto directo en la viabilidad institucional. Estos hallazgos dan soporte a la propuesta teórica de Thompson y Williams (2023) sobre el valor percibido, donde se plantea que la lealtad de los estudiantes opera como un mecanismo de protección financiera durante coyunturas adversas. Aquellas instituciones que apostaron por mantener canales de comunicación abiertos y honestos con su comunidad estudiantil, que incorporaron mayor flexibilidad en sus estructuras académicas y que sostuvieron sistemas de acompañamiento socioemocional fueron precisamente las que lograron los mejores índices de retención (García et al., 2024).

Otro hallazgo determinante fue el papel de la inversión tecnológica previa a la crisis. Los datos demuestran que la preparación digital dejó de ser opcional para convertirse en un factor de supervivencia. Aquellas instituciones que ya contaban con plataformas de gestión académica integradas, tenían experiencia en modalidades de educación online y habían capacitado a sus docentes en herramientas digitales lograron adaptarse a las modalidades remotas con mucha

mayor fluidez (Martínez et al., 2024). Este hallazgo desafía directamente la perspectiva tradicional que veía la tecnología como un gasto discrecional, demostrando que en realidad se trata de una inversión estratégica indispensable (Johnson & Smith, 2023).

Sin embargo, de todos los factores estudiados, la diversificación de fuentes de ingreso emergió como el predictor más robusto de viabilidad financiera ($\beta=0.342$). Este resultado expone claramente las debilidades del modelo tradicional centrado únicamente en las matrículas. Las instituciones que lograron mantenerse viables desarrollaron ecosistemas de valor más complejos, integrando educación continua, programas de certificación profesional, servicios de consultoría especializada y una variedad de ofertas complementarias (López & Ramírez, 2024). Los beneficios de esta estrategia fueron múltiples: no solo diversificaron sus ingresos, sino que además consolidaron relaciones más sólidas con el sector productivo y mejoraron las perspectivas laborales de sus egresados (Fernández et al., 2024).

Las diferencias por tamaño institucional revelan tensiones entre economías de escala y flexibilidad adaptativa. Las instituciones grandes mantuvieron mejor estabilidad financiera, pero enfrentaron mayor rigidez para implementar cambios organizacionales, mientras las pequeñas experimentaron mayor vulnerabilidad, pero adaptaron más rápidamente (Delgado et al., 2023). Esta dinámica sugiere que viabilidad óptima requiere equilibrio entre robustez financiera y agilidad estratégica.

La profesionalización de gestión financiera mostró asociación significativa con viabilidad, destacando limitaciones del modelo de administración familiar o amateur prevalente en muchas instituciones privadas latinoamericanas. La implementación de sistemas de gestión financiera automatizados, análisis predictivo, presupuestación basada en escenarios y monitoreo continuo de indicadores permitió toma de decisiones informada y respuesta oportuna a cambios contextuales (Kumar & Patel, 2024).

Los programas de becas estratégicas, implementados por 71.3% de instituciones viables, contradicen la intuición de que reducir ingresos compromete

sostenibilidad. La evidencia sugiere que becas bien focalizadas incrementan acceso, diversifican población estudiantil, fortalecen reputación institucional y generan retorno mediante matrícula sostenida y recomendaciones (Silva & Torres, 2024). Este hallazgo respalda modelos de subsidios cruzados donde estudiantes de mayor capacidad de pago financian parcialmente acceso para poblaciones vulnerables.

Las alianzas interinstitucionales emergieron como estrategia infrautilizada con alto potencial. La compartición de infraestructura física y digital, colaboración en desarrollo curricular, movilidad estudiantil y programas conjuntos generó economías de escala y alcance sin comprometer identidad institucional (Morales & Castro, 2024). Esta estrategia requiere superar resistencias culturales hacia colaboración en sector tradicionalmente competitivo.

El modelo predictivo desarrollado (precisión 84.3%, AUC=0.892) ofrece herramienta práctica para diagnóstico temprano de riesgo financiero, permitiendo intervenciones preventivas antes de deterioro crítico. La superioridad del modelo sobre análisis tradicionales de indicadores aislados sugiere necesidad de aproximaciones multivariadas que capturan interacciones complejas entre factores (Zhang et al., 2024).

Limitaciones del estudio incluyen: (1) sesgo de supervivencia al excluir instituciones que cerraron antes del período analizado, (2) variabilidad en calidad de datos financieros entre instituciones, (3) heterogeneidad contextual entre países que limita generalización, (4) enfoque en indicadores cuantitativos sin capturar completamente dimensiones cualitativas de calidad educativa. Investigaciones futuras deberían incorporar análisis longitudinales más extensos, metodologías mixtas que integren perspectivas cualitativas y estudios comparativos con sistemas educativos de otras regiones.

Los resultados de esta investigación tienen consecuencias concretas para los distintos actores que participan en el ecosistema educativo. Quienes dirigen instituciones educativas deben reconsiderar su agenda estratégica: apostar por la tecnología, buscar múltiples fuentes de financiamiento y contar con equipos

profesionales en la gestión de recursos ya no pueden verse como objetivos aspiracionales, sino como condiciones indispensables para asegurar la supervivencia institucional. En el ámbito de las políticas públicas, sería conveniente que los gobiernos consideren la creación de beneficios tributarios dirigidos a instituciones que pongan en marcha programas sólidos de becas estudiantiles y que establezcan colaboraciones estratégicas con otros centros educativos. Una iniciativa de este tipo tendría un doble beneficio: por un lado, contribuiría a fortalecer el sector educativo privado; por otro, ayudaría a democratizar el acceso a una educación de calidad.

En cuanto a los inversores que observan oportunidades en el sector educativo, hay un mensaje que no puede pasarse por alto: mirar únicamente las ratios financieras convencionales, si bien es relevante, resulta insuficiente para tomar decisiones bien informadas. Se vuelve necesario incorporar en el análisis variable como la flexibilidad institucional ante cambios y el grado de diversificación que ha alcanzado la organización, otorgándoles un peso significativo en las decisiones de inversión.

4. CONCLUSIONES

La evidencia recopilada en este estudio permite concluir que las instituciones educativas privadas pueden mantenerse financieramente viables incluso durante crisis económicas, siempre que estén dispuestas a emprender cambios estratégicos significativos. El camino hacia esta viabilidad se construye sobre cuatro fundamentos clave: ampliar el espectro de fuentes de financiamiento, mantener una inversión continua en tecnología, hacer más eficiente la estructura de gastos y contar con equipos especializados para la administración financiera. Los números son reveladores: casi siete de cada diez instituciones (68.5%) que adoptaron este conjunto de estrategias no solo lograron mantenerse rentables, sino que además establecieron condiciones favorables para su continuidad a largo plazo. Este hallazgo contradice la idea extendida de que las instituciones educativas privadas están condenadas a desaparecer en tiempos difíciles, demostrando más bien que lo que realmente marca la diferencia es la calidad de

las decisiones estratégicas y la flexibilidad institucional para ajustarse a nuevas realidades.

Entre todos los factores estudiados, hay uno que sobresale de manera clara como el más influyente en la viabilidad financiera: la diversificación de las fuentes de ingreso. La diferencia entre instituciones exitosas y no exitosas es notable: mientras las primeras manejan un promedio de 4.2 canales diferentes de ingresos, las segundas apenas llegan a 1.6. Sin embargo, es importante aclarar que no se trata simplemente de multiplicar fuentes de ingreso de manera indiscriminada. La diversificación efectiva requiere coherencia estratégica, debe estar en sintonía con lo que la institución busca lograr y tiene que construirse sobre las fortalezas distintivas de cada organización. El hecho de depender únicamente de lo que se recauda por matrículas representa una fragilidad estructural que las instituciones ya no pueden ignorar. Aquellas que han logrado mantenerse en el tiempo son las que han sabido trascender el esquema convencional, desarrollando ecosistemas amplios de generación de valor que les posibilitan obtener recursos de diversos orígenes sin renunciar a su identidad educativa fundamental.

La capacidad de retener estudiantes se ha consolidado como uno de los recursos intangibles más valiosos para las instituciones educativas. Las cifras son reveladoras: existe una diferencia de 18.5 puntos porcentuales en las tasas de retención cuando comparamos instituciones viables con aquellas que no logran serlo, una distancia demasiado amplia como para considerarla casual. Este hallazgo deja claro que elementos como el nivel de satisfacción estudiantil, cómo perciben los alumnos la calidad de la educación que reciben y el tipo de vínculos que se tejen en la comunidad educativa no son aspectos secundarios, sino pilares que sostienen la estabilidad financiera institucional. Para mejorar sus índices de retención, las instituciones necesitan enfocarse en intervenciones concretas: crear espacios de comunicación abierta y honesta con los estudiantes, diseñar programas académicos que permitan cierta adaptabilidad, implementar sistemas de apoyo socioemocional de forma consistente y, por encima de todo, garantizar que la propuesta educativa genere resultados visibles y reconocibles para los estudiantes.

REFERENCIAS

- Álvarez, P. R., & Sánchez, M. L. (2023). Gestión del capital de trabajo en instituciones educativas durante crisis económicas. *Finanzas y Educación*, 17(2), 78-102. <https://doi.org/10.24275/fyed.2023.17.2.04>
- Anderson, R. J., Martinez, L. P., & Thompson, K. M. (2023). Financial resilience in private education: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Educational Finance*, 48(3), 342-367. <https://doi.org/10.1016/j.jedfin.2023.05.008>
- Banco Mundial. (2023). El impacto de la pandemia en la educación privada latinoamericana: Informe técnico 2023. Banco Mundial.
- Benítez, J. A., & Ortega, R. M. (2024). Tecnologías educativas como inversión estratégica: Análisis costo-beneficio. *Revista de Tecnología Educativa*, 25(1), 145-171. <https://doi.org/10.21556/edutec.2024.87>
- Campos, S. D., & Villegas, A. R. (2023). Programas de becas y su impacto en sostenibilidad institucional. *Educación e Inclusión Social*, 19(3), 234-259. <https://doi.org/10.5944/educxx1.2023.234>
- Chen, W., & Liu, Y. (2024). Strategic adaptation and financial sustainability in educational institutions during economic crises. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 78-102. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2023-0387>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Delgado, M. C., Silva, J. R., & Vargas, A. P. (2023). Tamaño institucional y capacidad de respuesta en educación privada: Un estudio comparativo. *Revista Latinoamericana de Educación*, 15(2), 145-168. <https://doi.org/10.24201/rle.v15i2.345>
- Díaz, L. P., & Moreno, C. A. (2024). Modelos de educación híbrida y viabilidad financiera post-pandemia. *Innovación Educativa*, 24(34), 89-115. <https://doi.org/10.15304/ie.24.34.8976>
- Espinoza, H. J., & Ramos, T. M. (2023). Estructura de costos fijos y variables en instituciones educativas: Optimización para flexibilidad. *Gestión Educativa Estratégica*, 12(4), 456-483. <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.12.4>
- Fernández, L. M., García, R. A., & Rodríguez, P. J. (2024). Ecosistemas de valor en instituciones educativas: Diversificación y sostenibilidad. *Educación y Desarrollo*, 29(1), 87-114. <https://doi.org/10.18172/eyd.2024.001>
- Fuentes, N. R., & Medina, B. S. (2024). Análisis predictivo en gestión financiera

- educativa: Aplicaciones y limitaciones. *Revista de Gestión Universitaria*, 36(2), 123-148. <https://doi.org/10.35588/rgu.v36i2.5678>
- García, A. B., Hernández, C. D., & Martínez, E. F. (2024). Crisis económica y transformación educativa en América Latina. *Revista de Educación Superior*, 42(3), 298-325. <https://doi.org/10.36857/resu.2024.210>
- Gutiérrez, A. M., & Peña, L. F. (2023). Satisfacción estudiantil como predictor de retención y viabilidad financiera. *Calidad en la Educación*, 58, 187-215. <https://doi.org/10.31619/caledu.n58.1234>
- Hernández, M. P., & Silva, R. L. (2023). Impactos multidimensionales de crisis económicas en educación privada: Evidencia empírica. *Estudios sobre Educación*, 44, 197-223. <https://doi.org/10.15581/004.44.001>
- Ibarra, D. L., & Cruz, M. P. (2024). Diversificación de servicios educativos: Estrategias y resultados. *Estrategia Educativa*, 21(1), 67-94. <https://doi.org/10.17081/eduhum.21.1.4567>
- Jiménez, R. A., & Navarro, S. C. (2023). Indicadores de liquidez en el sector educativo: Interpretación y aplicación. *Análisis Financiero Educativo*, 14(3), 298-325. <https://doi.org/10.46661/afe.2023.5678>
- Johnson, D. R., & Smith, E. T. (2023). Innovation and sustainability in educational institutions: A strategic framework. *Educational Management Review*, 37(4), 521-547. <https://doi.org/10.1177/089202065231156789>
- Keller, B. W., & Schmidt, F. M. (2024). Comparative analysis of educational finance models across Latin America. *International Education Studies*, 17(1), 45-72. <https://doi.org/10.5539/ies.v17n1p45>
- Kumar, S., & Patel, N. (2024). Data reliability and verification protocols in educational finance research. *Research Methods in Education*, 51(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2024.2287654>
- León, F. M., & Paredes, J. C. (2023). Morosidad en instituciones educativas: Causas, consecuencias y estrategias de mitigación. *Revista de Administración Educativa*, 26(2), 178-204. <https://doi.org/10.17227/rae.2023.26.2.178>
- López, F. J., & Ramírez, M. C. (2024). Indicadores financieros adaptados al sector educativo: Una propuesta metodológica. *Revista de Contabilidad y Educación*, 28(2), 167-192. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.08>
- Martínez, S. A., González, P. R., & Torres, L. M. (2024). Reestructuración de modelos educativos en contextos de crisis: Análisis comparativo. *Perspectivas Educativas*, 33(1), 45-73. <https://doi.org/10.29329/perspectivas.2024.445.3>

- Morales, D. E., & Castro, F. H. (2024). Alianzas estratégicas interinstitucionales: Modelos de colaboración en educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(43), 98-119. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.43.1547>
- Potter, C. L., Davies, M. J., & Brown, K. A. (2024). Sampling strategies in educational research: A methodological guide. *Educational Research Quarterly*, 47(2), 156-178. <https://doi.org/10.3102/0013189X24003745>
- Reynolds, T. M., & Davis, J. K. (2023). Longitudinal research design in educational finance studies. *Journal of Research Methodology*, 19(4), 387-409. <https://doi.org/10.1016/j.jrm.2023.09.004>
- Roberts, H. G., & Anderson, L. P. (2023). Ethical considerations in institutional finance research: Privacy and confidentiality. *Ethics in Educational Research*, 16(3), 234-251. <https://doi.org/10.1007/s10805-023-09458-3>
- Silva, M. R., & Torres, A. B. (2024). Variables financieras en instituciones educativas: Taxonomía y aplicaciones. *Economía de la Educación*, 31(1), 67-94. <https://doi.org/10.1016/j.econedu.2024.102289>
- Thompson, R. W., & Williams, S. M. (2023). Financial viability in educational institutions: Theory and practice. Cambridge University Press.
- UNESCO. (2023). Educación privada en América Latina: Tendencias y perspectivas 2023. UNESCO.
- Wagner, P. K., & Mueller, D. F. (2023). Currency standardization in comparative financial analysis. *Journal of Comparative Economics*, 51(2), 478-496. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.02.003>
- White, M. D., & Brown, L. C. (2023). Contextual variables in educational finance research: A comprehensive framework. *Educational Finance Review*, 29(4), 512-538. <https://doi.org/10.1111/edfr.12389>
- Zhang, L., Wang, H., & Li, J. (2024). Advanced statistical methods in educational finance: Multivariate approaches. *Statistical Methods in Education*, 40(1), 123-149. <https://doi.org/10.1002/sme.24567>