



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Gestión de costos universitarios: una estrategia para la eficiencia y la calidad académica

María Anna Ida Amerio der Piñero¹

Elizabeth Suarez Ríos²

*Margot Cajigas Romero**

Resumen

La gestión eficiente de costos en las Instituciones de Educación Superior-IES- es clave para optimizar recursos, fortalecer la calidad académica y garantizar la sostenibilidad financiera. En este estudio se diseñó un modelo de contabilidad gerencial bajo el sistema de costos por actividades-ABC-, desarrollado con técnicas aplicadas en los niveles estratégico, táctico-administrativo y operativo. El proceso se implementó mediante la Investigación Acción Participativa-IAP-, que promueve la interacción entre investigadores y actores institucionales para construir soluciones conjuntas. La participación de los órganos directivos, administrativos y académicos permitió identificar fortalezas en la planificación y en la gestión de costos, pero también evidenció debilidades en las capacidades estratégicas y gerenciales. Estos hallazgos resaltan la importancia de integrar el análisis de la cadena de valor y la asignación eficiente de recursos, con el fin de consolidar un sistema de costos que apoye la toma de decisiones y favorezca el desarrollo sostenible de la institución.

Palabras clave: Instituciones de educación superior; gestión de costos; Costa basado en actividades; Sistemas de información, Sostenibilidad; Competitividad.

Abstract

Efficient cost management in Higher Education Institutions (HEIs) is essential for optimizing resources, strengthening academic quality, and ensuring financial sustainability. This study designed a managerial accounting model based on the activity-based costing -ABC- system, developed with techniques applied at the strategic, tactical-administrative, and operational levels. The process was implemented through Participatory Action Research -PAR-, which fosters interaction between researchers and institutional actors to build joint solutions. The involvement of executive, administrative, and academic bodies made it possible to identify strengths in planning and cost management, but also revealed weaknesses in strategic and managerial capacities. These findings highlight the importance of integrating value chain analysis and the efficient allocation of resources in order to consolidate a cost system that supports decision-making and promotes the institution's sustainable development.

Keywords: Higher Education Institutions; Cost management; Activity Based Costs; Information Systems; Sustainability; Competitiveness.

¹Universidad Simón Bolívar, Caracas, 1080, Venezuela

^{2*}Universidad Autónoma de Occidente, Cali 760030, Colombia

Introducción

La ausencia de una política de la gestión de costos en las organizaciones, no es ajena a las Instituciones de Educación Superior-IES-, situación que se convierte en una limitante para que, los directivos universitarios analizar los procesos que conforman la cadena de valor, evalúen la posición estratégica dentro del contexto regional e internacional, además de conocer que genera los costos y formular presupuestos basados en un estudio de costos, vinculados a los planes y resultados esperados. (Amerio, 2007).

Por su parte, este escenario crea un desequilibrio en toda la organización y una brecha entre: la gestión de costos, los procesos de gestión, la cadena de valor y el sistema presupuestario, impidiendo el control de recursos, procesos, y costos. Es decir, cualquier decisión que tome un gerente en un área específica puede generar un efecto encadena que provoque conflictos entre las unidades, anarquía operativa e ineficiencia en los procesos académicos y administrativos. (Ibargüen y Hernández, 2012; Milano, 2000).

Lo anterior, trae como consecuencia que los costos aumenten sin control y que el presupuesto de ingresos sea insuficiente para financiar los costos operativos y hacer inversión en; infraestructura, equipamiento y tecnología, ocasionando escasez de recursos que afectan la calidad de la educación desde la docencia, investigación y extensión. (Tünnermann, 2010; UNESCO, 2013).

Asimismo, con la dinámica del entorno crece la necesidad de evaluar la efectividad de los procedimientos y las normas administrativas, una práctica importante para lograr estos desafíos es la implementación de un sistema de gestión de costos en las Instituciones de Educación Superior, complementado con indicadores. (Tünnermann, 2010).

En el contexto internacional las IES, vienen trasformando los currículos, ajustados a necesidades sociales y al comportamiento global que requiere de nuevos planteamientos, con miras a una educación de calidad que contribuya con el desarrollo de los países.

Para el caso colombiano, la política de calidad definida por el Ministerio de Educación Nacional en su Plan Sectorial–Revolución Educativa 2006-2010, esboza cuatro estrategias a saber: la primera orientada a la consolidación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en todos sus niveles, la segunda dirigida a la implementación de programas para el fomento de competencias, la tercera referente al desarrollo profesional de los docentes y directivos, y la cuarta orientada al fomento de la investigación. Estas estrategias buscan fortalecer las instituciones educativas, para que sean espacios donde todos puedan aprender, desarrollar competencias y convivir pacíficamente.

En consecuencia de lo anterior, el Plan Sectorial Revolución educativa, contempla los objetivos orientados a que *“las instituciones de educación superior rindan cuentas ante la sociedad*

y el Estado sobre el servicio educativo que prestan, provean información confiable a los usuarios y se propicie el auto examen permanente de instituciones y programas académicos en el contexto de una cultura de la evaluación”, estableciendo sistemas de rendición de cuentas con la implementación y fortalecimientos de sistemas de información; como una herramienta que busca la consolidación del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior.

Por lo tanto, las estrategias planteadas por el ministerio están direccionadas a que las IES fortalezcan la gestión financiera, adoptando estrategias que contribuyan al uso eficiente de los recursos en las universidades. Así entonces, establecer los costos desde lo estratégico aporta a la consolidación y/o generación de ventajas competitivas, contribuyendo al éxito financiero de una organización. (Bermeo & Bermeo, 2005; Gutiérrez, 2005).

A lo anterior se suma. los elevados costos de matrícula en la mayoría de las universidades de alta calidad, limitando el acceso de una parte significativa de la población que no logra ingresar a las instituciones públicas, cuya oferta de cupos es restringida. Una adecuada determinación de los costos permite a las universidades establecer precios coherentes con su realidad financiera y, a su vez, ampliar la oferta para favorecer la inclusión de estudiantes de menores recursos.

Consciente de lo anterior, se plantea el derrotero de diseñar un modelo de contabilidad gerencial para Instituciones de Educación Superior, bajo el sistema de costos por actividades-ABC-, que suministre información relevante y oportuna a los directivos, para su análisis en el proceso de toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Para el logro del objetivo, se adoptó la metodología de Investigación Acción Participativa-IAP-, la cual orienta su labor científica a comprender e interpretar las realidades sociales en interacción con las comunidades, construyendo soluciones de manera conjunta. En este sentido, la participación colectiva de los órganos directivos -incluyendo la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Emprendimiento, la Rectoría, la Oficina de Planeación, las unidades de soporte y la academia representada por facultades y profesores- fue determinante. Esta articulación permitió que todos los colaboradores, sin importar su nivel dentro de la estructura orgánica de la IES, comprendieran la importancia de los costos en la toma de decisiones, reconociendo el papel activo de cada actor y la relevancia de la praxis en la transformación institucional (Ortiz & Borjas, 2008).

Los hallazgos resaltan que la IES cuenta con fortalezas en la planificación, gestión de proyectos y operatividad. Aunque es necesario fortalecer aspectos estratégicos y gerenciales para mejorar la percepción y efectividad de la gestión de costos.

Marco teórico

Un elemento de partida es poder diferenciar entre contabilidad gerencial y financiera. La primera busca producir información para apoyar decisiones estratégicas, tácticas y operativas (López- Mejía et al., 2011; Mallo et al., 2000), procesando datos históricos, actualizados y proyectados para asignar y usar eficientemente los recursos. La contabilidad financiera, en cambio, se orienta a informar a usuarios externos bajo normas internacionales y gubernamentales, sin integrarse plenamente con la gerencial.

Sustentado en lo anterior, la contabilidad de costos evolucionó desde la asignación de costos indirectos (Hamilton, 1901, como se citó en Boned & Bagur, 2006) hasta el sistema ABC, desarrollado por Kaplan y Johnson (1987) y conceptualizado por Kaplan y Cooper (1992), que asigna costos a productos-servicios según actividades.

Por lo tanto, el ABC mejora la precisión, rentabilidad y calidad, aunque su complejidad y costo limitan su uso (Sánchez Lievano & Vergara, 2013; Arcos & De la Cruz, 2022). Como alternativa, Kaplan y Anderson propusieron el Time-Driven ABC, más simple y económico (Santiago López, 2020; Siguenza-Guzman et al., 2013).

Es importante precisar, que el ABC fue aplicado en empresas manufacturas, y luego se adaptado a universidades en 1989 (Port & Burke), permitiendo comprender factores que afectan los costos y mejorar decisiones. Su implementación enfrenta retos como la definición de inductores, la disponibilidad de personal cualificado y la resistencia al cambio (Tatikonda & Tatikonda, 2001; Dražić Lutilsky & Dragija, 2012).

Sin embargo, estudios en distintos países donde se incluye Colombia (Vivas Velandia, 2013; Ríos, 2022) y España (Del Río Sánchez et al., 2019) evidencian que su uso mejora la precisión en la asignación de costos y la gestión académica (Arellano, 2021; García Rojas, 2020).

En paralelo, el concepto de cadena de valor (Porter, 1985) se refiere a las actividades que crean valor a lo largo de todos los procesos. En instituciones de educación superior, su análisis permite identificar factores clave de éxito, optimizar recursos y alinear procesos con la estrategia institucional (Hutaibat, 2011; Mallo et al., 2000; Shank & Govindarajan, 1995). Incluye procesos clave como docencia, investigación y proyección social (Guthrie & Neumann, 2007), y procesos de apoyo como infraestructura, tecnología, gestión administrativa y capital humano (Markiewicz, 2013). La correcta

gestión y asignación de estos recursos a lo largo de la cadena potencia la generación de valor en las IES (Roman et al., 2009; Pathak & Pathak, 2010).

Metodología

En este siglo, y más, en estas últimas décadas, sin perder el carácter de científicidad, han nacido otros enfoques de investigación científica, buscando mayor participación y apropiación del proceso y de los resultados por parte de la comunidad involucrada. En estos nuevos enfoques se ubica la Investigación Acción Participación, es una metodología de investigación, aplicada a estudios sobre realidades humanas. (Ortiz & Borjas, 2008). Sobre ese presupuesto conceptual metodológico, para alcanzar cada uno de los objetivos específicos y así el objetivo general, se trabajó IAP, en la noción de que *“en la investigación-acción es fundamental conocer y apreciar el papel que juega la sabiduría popular, el sentido común, y la cultura del pueblo, para obtener y crear conocimientos científicos”* (Rincón Díaz, 2017; Molina et al., 2021).

Para alcanzar el objetivo de diseñar un modelo de contabilidad gerencial en la IES, bajo el sistema de costos por actividades-ABC-, este solo se pudo asegurar, mediante la aplicación de técnicas y herramientas, que se concibieron y constituyeron consultando de manera sistemática y organizada a miembros de la comunidad académica, en los diferentes niveles; estratégico, táctico-administrativo y operativo.

La IES se localiza en Cali-Colombia y es una institución de carácter privado. Se encuentra entre las 92 Instituciones de Educación Superior acreditadas en Alta Calidad para el 2023 por el Ministerio de Educación Nacional. De estas, 72 son universidades (25 públicas y 47 privadas) y el resto corresponden a instituciones universitarias y tecnológicas.

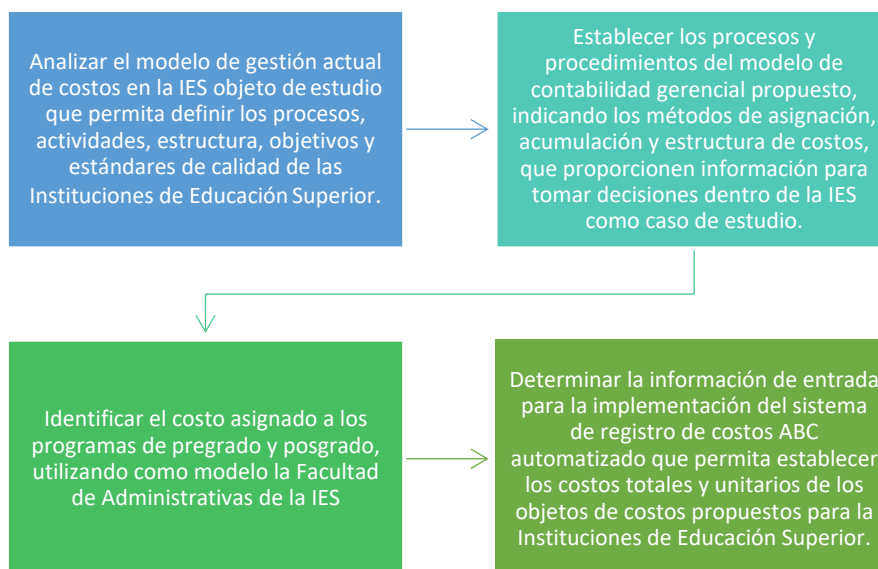
La Figura 1, presenta los objetivos de la investigación.

Figura 1

Objetos del proyecto Objetivo

General Diseñar un modelo de contabilidad gerencial para Instituciones de Educación Superior, bajo el sistema de costos por actividades-ABC-, que suministre información relevante y oportuna a los directivos, para su análisis en el proceso de toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Objetivos específicos



Asimismo, en la Tabla 1 se presenta cada una de las fases y actividades que se desarrollaron.

Tabla 1

Fases de la metodología

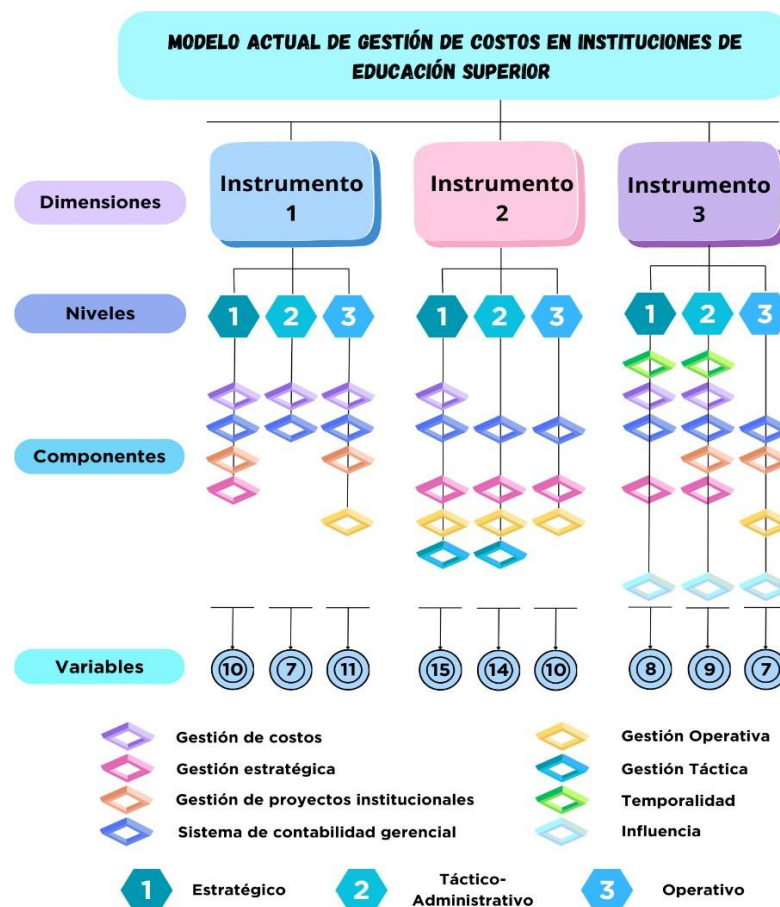
Fases	Actividades
1. Análisis de la situación actual desde la perspectiva de la gestión de costos	- Identificación y clasificación de la información necesaria para el análisis. - Recolección de la información - Procesamiento de la información - Análisis de la información
2. Diseño de la situación deseada	- Definición de la situación actual - Definición del marco conceptual - Identificación de los requerimientos de información - Definición de la situación deseada
3. Diferencias entre la situación actual y deseada	- Análisis comparativo entre la situación actual y la situación deseada - Identificar los vacíos entre la situación actual y la situación deseada - Definir las acciones a realizar para cubrir los vacíos identificados - Describir las acciones a realizar para cubrir los vacíos identificados
4. Descripción del modelo de gestión institucional	- Definición y Descripción de los procesos y actividades de la IES-Facultad- - Definición y descripción de la estructura organizativa - Definición de los objetivos de costos

-
- Identificación de los estándares de calidad

5. Desarrollo del modelo de contabilidad gerencial	Diseñar: - Método de asignación de costos - Método de acumulación de costos - Diseño de la estructura de costos general - Diseño de la estructura de costos por objetivo de costos
6. Sistema de costos ABC automatizado (Implementación)	Registrar: - Objetivos de costos - Mapa de actividades - Centros de costos - Planes de cuentas - Asientos modelos - Otros que se consideren

De igual manera, se diseñaron tres instrumentos escala tipo Likert (1 a 5), la estructura se presenta en la Figura 3, estos se aplicaron considerando el nivel estratégico, táctico-administrativo y operativo. Asimismo, se realizaron talleres grupales por área, con una pregunta base ¿Qué son los objetos de costos y actividades? Orientada a determinar la percepción que tiene la comunidad sobre estos conceptos.

Figura 3
La estructura de los tres instrumentos aplicados



Resultados

Estado de la situación actual en la gestión de costos en la IES

El análisis comparativo de los hallazgos presentados en la Tabla 3 evidencia que, en los tres componentes evaluados, el nivel estratégico registra las percepciones más altas, mientras que los niveles táctico-administrativo y operativo mantienen valoraciones moderadas y más uniformes.

Tabla 2

Principales hallazgos en cada uno de los niveles acorde con la situación actual

Componente	Nivel Estratégico	Nivel Táctico-administrativo	Nivel Operativo
Gestión de costos y su vinculación con la gestión universitaria	La percepción es más alta en áreas relacionadas con la planificación y gestión de costos, mientras que aspectos más específicos de los sistemas de contabilidad gerencial hay menor percepción.	Se valoran más los elementos de gestión de costos y los despliegues puntuales del sistema de contabilidad gerencial, mientras que el sistema de contabilidad gerencial tiene una percepción significativamente menor.	Los planes de proyectos y el sistema de contabilidad gerencial tienen mayor percepción está en la cima con un 72.7%, indicando la percepción más favorable.
El nivel estratégico es generalmente bien valorado, mientras que los niveles táctico-administrativo y operativo tienen percepciones más cohesivas y menos extremas.			
Operatividad y las etapas de la gestión de costos	Los aspectos relacionados con la evaluación y gestión de costos son altamente valorados, mientras que la gestión operativa y la mejora continua tienen una percepción relativamente baja.	Las categorías de implementación estratégica y análisis de proyectos tienen alta valoración, mientras que son menos datos en la evaluación de mientras que la mejora la estrategia y la reducción continua es la más baja, lo que de costos.	El despliegue de la información tiene una mayor importancia específicamente en la comunicación efectiva de la organización, favorables la estrategia sugiere áreas de mejora en su percepción interna y efectividad.
El nivel estratégico es el mejor valorado, los niveles operativo y táctico-administrativo muestran			

percepciones más estables, pero menos extremas.

Temporalidad representa visión en el largo plazo	- La gestión de costos y la eficiencia en proyectos son altamente valoradas, mientras que aspectos como la contabilidad gerencial y la	La gestión de los proyectos La gestión operativa es la más de la institución tiene el valorada y la influencia de mayor índice y el menor la costos la menor. En conjunto, mejora continua y la estas valoraciones reflejan una influencia en la gestión percepción más alta de las
---	--	---

gestión estratégica tienen un margen para mejorar en términos de percepción interna. costos los menores. Este patrón sugiere que, aunque algunas áreas de gestión son bien valoradas, hay oportunidades para mejorar la percepción en aspectos clave como la influencia de la gestión de costos. funciones operativas frente a las estratégicas y de costos.

El nivel estratégico es el mejor valorado y sin valores extremos, los niveles operativo y táctico-administrativo muestran percepciones más estables, pero con mayor variabilidad.

La percepción del nivel estratégico es consistentemente más alta en todos los formularios, reflejando una valoración positiva constante, mientras que los niveles táctico-administrativo y operativo tienen percepciones moderadas y más uniformes.

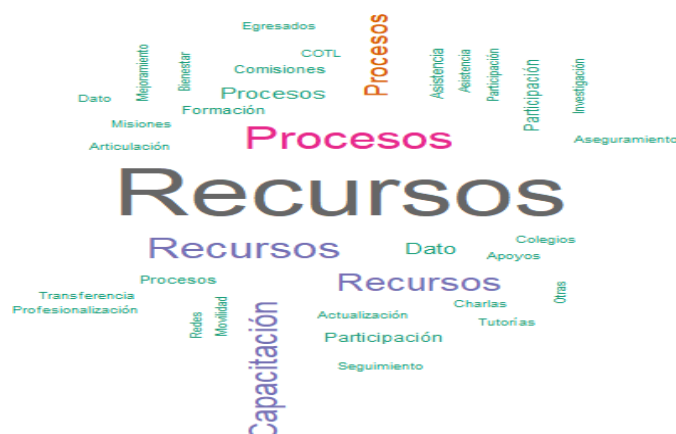
Se evidencian fortalezas en la planificación, gestión de proyectos y operatividad, así como oportunidades de mejora en la contabilidad gerencial, la mejora continua y la influencia de la gestión de costos.

Percepción de objetos de costos por la comunidad universitaria, en diferentes niveles de la estructura organizacional

Mediante los talleres grupales por áreas, se logra el identificar la percepción de los objetos de costos muestreando que las categorías “Recursos” y “Procesos” son las más mencionadas por la comunidad universitaria, especialmente en la Vicerrectoría Académica, junto con términos como capacitación y participación. En lo referente a servicios y productos internos, la categoría predominante es “Apoyo”, asociada a gestión, prácticas, asesoría, movilidad y desarrollo, lo que refleja un enfoque en actividades de soporte académico y administrativo. Véase la Figura 4.

Figura 4

Nube de palabras de las características “Otros”



En cuanto a los servicios y productos finales, destacan “Proyectos y Programas” y “Publicaciones y Ponencias” como áreas de mayor actividad, nuevamente la Vicerrectoría Académica destaca como actor principal. Otros conceptos relevantes incluyen desarrollo y producción, eventos y extensión, formación y educación, así como asesorías y convenios, evidenciando un énfasis institucional en la gestión de recursos y procesos, el fortalecimiento de actividades de apoyo y la generación de producción académica y formativa.

Modelo de referencia para la caracterización de procesos

La Institución de Educación Superior atraviesa un proceso de transformación que involucra cambios en su estructura organizacional y en los sistemas de información, lo que generó inicialmente una sobrecarga de trabajo en algunos cargos y mayor complejidad en ciertos procesos. Esta situación dificultó el levantamiento de información para la caracterización y delimitación de los procesos; sin embargo, el ejercicio permitió realizar ajustes rápidos y eficientes en respuesta al cambio. La documentación de procesos mediante las notaciones IDEF0 y BPMN fue fundamental para su análisis y mejora, al definir clientes internos, el valor entregado y las actividades necesarias para el costeo, incorporando la retroalimentación de los usuarios internos y favoreciendo la integración tecnológica y el aprendizaje organizacional.

El análisis reveló la participación de múltiples cargos y la concentración de actividades, consecuencia de los recientes cambios estructurales. La comparación entre facultades mostró que, aunque se trabaja por resultados, no siempre se siguen procesos estandarizados, lo que genera variaciones en la ejecución. La caracterización de procesos permitió también precisar los costos

asociados, especialmente en lo relativo al talento humano, aportando insumos clave para una gestión más eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

Modelo de costos para Instituciones de Educación Superior

Para el logro del objetivo, fue fundamental la participación colectiva de los órganos directivos, incluyendo la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Emprendimiento, la Rectoría, la Oficina de Planeación, las unidades de soporte y la academia, representada por las facultades y profesores. Esta articulación permitió que todos los colaboradores comprendieran la importancia de los costos en la toma de decisiones, sin importar su nivel dentro de la estructura orgánica de la IES.

La estructura de costos creada proporciona una visión detallada de los componentes que la conforman, incluyendo recursos humanos (profesores y personal de apoyo), así como los demás costos operativos y de servicios internos. Esta estructura facilita una comprensión precisa de la distribución y asignación de los recursos financieros dentro de la institución.

El modelo se diseñó de manera lógica y coherente, permitiendo visualizar con claridad los costos directos e indirectos asociados a los distintos procesos y servicios universitarios.

Como resultado, se espera que la IES pueda determinar de forma eficiente los costos unitarios y totales de los programas académicos, proyectos de investigación, unidades de servicio -como laboratorios y biblioteca-, actividades de extensión y proyección social, entre otros, así como identificar aquellas actividades que no generan valor.

Figura 5

Etapas para llegar al modelo



Para el desarrollo del modelo de costos, se fijaron parámetros y procesos como; el método de asignación de los costos, el método de acumulación de costos, y, el diseño de la estructura de costos. Cada una de estas fases se ajustó a los lineamientos institucionales soportados en normas y procedimientos, en la estructura orgánica, los sistemas de información existentes y normativa externa relacionada.

Para determinar los parámetros de distribución de los costos, es necesario contar con la participación de las áreas involucradas y tener consenso, pues, una mala distribución distorsiona los costos de los programas u objetos de costos. Para la IES estudiada, fue un proceso de se debió ajustar varias veces, hasta lograr a una unidad de distribución acorde al generador de costo, es decir, una base de actividad ajustada a los elementos del costo según la estructura.

Discusiones

El modelo de contabilidad gerencial, basado en el sistema de costos ABC y adaptado a la IES, representa una herramienta gerencial clave para los directivos, en la medida que suministra información de costos, presupuestos y resultados económicos, permitiendo la toma de decisiones desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos; específicamente direccionados a la gestión de los programas (grado y postgrado), proyectos de investigación, proyección social y extensión, así como las actividades de apoyo, funciones misionales. (López-Mejía et al., 2011; Mallo et al, 2000).

La Fundamentando la metodología de la investigación tomando como aspecto clave la participación de trabajadores y gerentes. A su vez, se complementa con la recolección de información a través de los instrumentos para conocer las formas cómo se asignan los costos a las actividades y su vinculación con la estrategia en los diferentes niveles estratégicos de diversas áreas de la institución, tomando como referente el instrumento desarrollado por Amerio, (2017) en Suarez Rios (2022).

Conclusiones

Los resultados muestran la necesidad de fortalecer aspectos estratégicos y gerenciales para mejorar la percepción y efectividad de la gestión de costos en la IES. En el nivel estratégico es consistentemente más alto en percepción, destacándose la planificación y gestión de costos, pero bajo en contabilidad gerencial y la gestión estratégica. El nivel táctico-administrativo tiene una percepción intermedia, con énfasis en los elementos de gestión de costos, y una menor valoración en información del sistema de contabilidad gerencial. A nivel operativo, se presenta una alta valoración en funciones operativas como planes de proyectos, pero menor percepción en procesos estratégicos y de evaluación de costos.

Los procesos, estandarizados permiten reducir los errores o disminuir la variación del proceso, estos permiten mejorar el desempeño, haciendo uso eficiente de los recursos, identificando las actividades que generan valor, logrando mayor conciencia que da lugar a una mejor comunicación entre las partes involucradas.

Para el desarrollo del modelo de costos para instituciones de educación superior, fue necesario definir seis procesos; modelo de asignación de costos; modelo de acumulación de costo; preparación de los datos para su registro en el sistema; adecuar el presupuesto; desarrollo de indicadores y la implementación del sistema automatizado de costos.

Referencias

Amerio, M. A., Borges, A. M., & De Freitas, V. (2007). Modelo sistémico de contabilidad gerencial bajo el enfoque de calidad: Caso sector público de educación superior [Systemic model of management accounting under the approach of quality: Case the public higher education sector]. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 5(9), 1-19. Retrieved from http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/M%C2%AA_Anna_Amerio,_Ana_M%C2%AA_Borges_y_Vidalina_de_Feitas.pdf

- Arcos Sota, N., & De la Cruz Villafuerte, J. M. (2022). *Sistema de costeo ABC en la mejora de la gestión financiera en una asociación educativa en Lima, año 2019* (Master's thesis). <https://hdl.handle.net/20.500.14095/1503>
- Arellano Cepeda, O. E. (2021). *Costos por actividad en la Universidad Nacional de Chimborazo 2015 – 2016* (Doctoral thesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). UNMSM-Tesis. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16212>
- Bermeo Muñoz, J. R., & Bermeo Muñoz, E. A. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*, (94), 81-106.
Recuperado a partir de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/153
- Boned, J. L., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestión: Una perspectiva histórica. *En Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 103-127. Universitat Pompeu Fabra.
- Del Río Sánchez, R., Rodríguez Cornejo, V., García Valderrama, T., & Sánchez Ortiz, J. (2019). *Diseño del mapa de actividades por el modelo de costes ABC para los departamentos universitarios*.
- Dražić Lutitsky, I., & Dragija, M. (2012). Activity based costing as a means to full costing—possibilities and constraints for European universities. *Management: Journal of contemporary management issues*, 17(1), 33-57.
- García Rojas, P. D. P. (2020). *Diseño modelo de costos para la Universidad de Pamplona basados en costos por actividades-ABC*.
- Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities: The establishment of a performance-driven system for Australian higher education. *Public Management Review*, 9(2), 231–252. <https://doi.org/10.1080/14719030701340390>
- Gutiérrez, F. (2005). Evolución histórica de la contabilidad de costes y gestión (1885-2005). *De Computis: Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 2(2), 100-122.
- Hutaibat, K. (2011). Value chain for strategic management accounting in higher education. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 206-218. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p206>

- Ibargüen, V., & Hernández, I. (2012, May). La gestión integral, un nuevo modelo organizacional para la educación superior en Colombia [Comprehensive management, a new organizational model for higher education in Colombia]. Paper presented at the *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. San José, Costa Rica.
- Kaplan, R. S., & Johnson, H. T. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1992). *Activity-based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage*. Accounting Horizons.
- López-Mejía, M. R., Gómez-Martínez, A., & Marín-Hernández, S. (2011). Sistema de costos ABC en la mediana empresa industrial mexicana. *Cuadernos de Contabilidad*, 12(30), 23- 43.
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S., & Giménez, C. (2000). *Contabilidad de Costos, Estratégica y de Gestión* [Cost, strategic and managerial accounting]. Prentice Hall.
- Markiewicz, P. (2013). Methodical aspects of applying strategy map in an organization. *Business, Management and Economics Engineering*, 11(1), 153-167. <https://doi.org/10.3846/bme.2013.09>
- Milano, R. (2000). Activity-based management for colleges and universities *Management accounting quarterly*, 1(3), 1-6.
- Molina, M. K. R., Castillo, P. M. M., Vanegas, W. J., & Gómez, R. J. M. (2021). Metodología de investigación acción participativa: Una estrategia para el fortalecimiento de la calidad educativa. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 287-298.
- Ortiz, M., & Borjas, B. (2008). La Investigación Acción Participativa: aporte de Fals Borda a la educación popular. *Espacio abierto*, 17(4), 615-627.
- Pathak, V., & Pathak, K. (2010). Reconfiguring the higher education value chain. *Management in Education*, 24(4), 166-171. <https://doi.org/10.1177/0892020610376791>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press; Collier Macmillan.
- Ríos, E. S., & Costos, A. B. C. (2022). *Sistema de costeo ABC para determinar el costo por programa virtual en una institución de educación superior*: Universidad Autónoma de Occidente.
- Roman, W., De Pelekais, C., & Pelekais, E. (2009). Innovación en el proceso organizacional – clave del éxito gerencial-. *Coeptum*, 1(1).

- Rincón Díaz, J. A. (2017). *La investigación acción participativa en Orlando Fals Borda y la subversión del orden social*.
- Sánchez Lievano, W., & Vergara, G.A. (2013). *Implementación y análisis comparativo del sistema de costos ABC y la metodología time drive ABC (TDABC): estudio de caso departamento de registro, de una institución de educación superior en la ciudad de Cali*. [Trabajo de grado]. Universidad Del Valle, 1-259. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/ce8bb224-ebda-4f27-b37d-1fc19a2f1a1d/content>
- Santiago López, A. (2020). *Cuestiones Actuales de la Contabilidad de Costes. El modelo Activity Based Costing, ABC*.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia estratégica de costos: La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva* (1a ed.). Álvaro Franco (Trad.). Bogotá, Colombia: Norma.
- Siguenza-Guzman, L., Van den Abbeele, A., Vandewalle, J., Verhaaren, H., & Cattrysse, D. (2013). Recent evolutions in costing systems: A literature review of Time-Driven Activity-Based Costing. *Review of Business and Economic Literature*, 58(1), 34-64.
- Tatikonda, L. U., & Tatikonda, R. J. (2001). Activity-Based costing for higher Education institutions. *Management Accounting Quarterly*, 2(2), 18–27.
- Tünnermann Bernheim, C. (2010). La educación permanente y su impacto en la educación superior. *Revista iberoamericana de educación superior*, 1(1), 120-133.
- UNESCO (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015 [State of education in Latin America and the Caribbean: towards quality education for all by 2015]. Santiago de Chile, Chile: Del Imbunche. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-esp>
- Vivas Velandia, N. E. (2013). *Modelo de determinación de costos para la educación superior pública en Colombia*. [Trabajo de grado]. Universidad Nacional de Colombia, 1-197. <https://drive.google.com/file/d/1dVtEggU0nMBqgiM4j-cGwQm4TULJG624/view>

UNESCO (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015* [State of education in Latin America and the Caribbean: towards quality education for all by 2015]. Santiago de Chile, Chile: Del Imbunche. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>