

**Impacto de la transición demográfica en la sostenibilidad de una institución educativa  
privada en el municipio de Cota**

Leidy Bibiana Ortíz Cortés

Andrea Manrique

Directora trabajo de grado

Facultad de Educación

Universidad Sergio Arboleda

Maestría en Gerencia educativa e innovación tecnológica

Bogotá

2025

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I: Planteamiento del problema de investigación .....</b>	<b>5</b>
Estado del Arte.....	7
Pregunta de Investigación.....	11
Justificación .....	12
Objetivos.....	12
<b>Objetivo General</b> .....	12
<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>Capítulo II: Marco Contextual.....</b>	<b>14</b>
Dinámicas Poblacionales En El Mundo.....	17
Colombia En Transformación: Dinámicas Y Desafíos De Su Demografía Poblacional.....	27
Tasa de Natalidad.....	33
Marco Teórico y conceptual .....	36
Transformaciones Demográficas y desafíos .....	36
<b>Capítulo III: Metodología de la investigación .....</b>	<b>47</b>
Método de Investigación Mixto .....	50
Integración Metodológica .....	52
Análisis De Resultados Institución Educativa .....	56
<b>Transición demográfica y educación escolar</b> .....	56
Estrategia.....	69
Innovación En Las Escuelas .....	74
<b>Recomendaciones para una gerencia educativa sostenible</b> .....	77
<b>Referencias.....</b>	<b>90</b>

## **Introducción**

La transición demográfica, es conocido por ser fenómeno global caracterizado por el descenso constante de las tasas de natalidad y el envejecimiento progresivo de la población, la cual ha generado un impacto significativo en diversas esferas sociales y económicas a nivel local, nacional y mundial. Esta transición demográfica, resultado de cambios culturales, económicos y tecnológicos, muestra retos significativos en sectores clave como la educación, donde la reducción de la población en edad escolar representa un desafío para las instituciones educativas. Las instituciones privadas, en particular, enfrentan la situación directamente debido a su dependencia de las matrículas y las admisiones para sostener su operación económica y asegurar la continuidad de sus proyectos educativos institucionales.

En este contexto, las instituciones educativas de carácter no oficial o privadas deben adaptarse a una realidad donde la disminución de la demanda por servicios educativos obliga a reestructurar sus modelos de negocio y repensar sus estrategias en términos de sostenibilidad. El municipio de Cota, ubicado en la sabana noroccidental de Bogotá, no es una excepción a dicha problemática. Esta región, reconocida por su desarrollo residencial y su cercanía a la capital del país, ha experimentado cambios demográficos significativos que han alterado la dinámica local, afectando no solo el crecimiento poblacional, sino también la organización interna del sistema educativo. En Cota, las instituciones privadas enfrentan el desafío de mantener su posición y competitividad en un mercado reducido, mientras día a día buscan cumplir con altos estándares de calidad educativa en una población en constante cambio.

Este proyecto de investigación se centra en analizar el impacto del invierno demográfico en una institución educativa privada de Cota, identificando cómo las tendencias de decrecimiento

poblacional, la transición demográfica, migración, y tasas de natalidad en los últimos años han afectado su matrícula, estabilidad, planeación estratégica y sostenibilidad financiera. El análisis permitirá mostrar los desafíos específicos que enfrenta la institución en un entorno de demanda decreciente y ofrecerá una guía para reconocer estrategias gerenciales innovadoras. Estas estrategias buscarán garantizar la sostenibilidad económica, operativa y pedagógica de la institución en el largo plazo, asegurando también su capacidad para responder de eficaz y afectivamente a las transformaciones demográficas y fortalecer su rol dentro de la comunidad educativa local.

En este sentido, esta investigación no solo busca abordar una problemática local con un enfoque integral, sino también contribuir académicamente sobre cómo las instituciones educativas pueden adaptarse a los cambios demográficos y garantizar su viabilidad en contextos de transformación social y económica.

## Capítulo I: Planteamiento del problema de investigación

El invierno demográfico, entendido como el fenómeno de decrecimiento poblacional y envejecimiento progresivo de las sociedades, ha generado un impacto significativo en diversos sectores, especialmente en la educación. Las instituciones educativas privadas, cuya sostenibilidad económica depende en gran medida de las matrículas y la admisión de nuevos estudiantes, enfrentan un panorama desafiante ante la reducción de las tasas de natalidad, las migraciones y movimientos sociales entre otros. La aparición de este fenómeno se evidencia en datos como los presentados por la UNESCO (2021), que muestran cómo la tasa de fecundidad en países de América Latina ha disminuido significativamente, alcanzando niveles cercanos a los de países desarrollados. En Colombia, por ejemplo, “la tasa de fecundidad ha pasado de 6 hijos por mujer en la década de 1960 a 2,04 hijos por mujer en 2016” (Meisel Roca & Granger, 2021).

Además, según el documental *Demographic Winter*, en países como Japón y Estados Unidos, la tasa de natalidad ha descendido de 4,2 hijos por mujer en la década de los 70 a 1,2 hijos en la actualidad, lo que presenta en contexto el impacto global de la situación descrita. Este descenso poblacional afecta directamente en la demanda de servicios educativos, perjudicando la capacidad de las instituciones privadas para garantizar su sostenibilidad financiera y operativa. Como lo plantea el Colegio Nueva Inglaterra, en su artículo: El decrecimiento poblacional y los colegios en dónde señala que “la disminución de la población en edad escolar representa un desafío para la planeación estratégica de estas instituciones, que deben reconfigurar sus modelos de negocio para mantenerse relevantes y sostenibles” (Colegio Nueva Inglaterra 2024)<https://colegionuevainglaterra.edu.co/el-decrecimiento-poblacional-y-los->

[colegios/#:~:text=A%20pesar%20de%20los%20desafios,el%20ámbito%20académico%20y%20personal.](#)

En el municipio de Cota, ubicado en la sabana noroccidental de Bogotá, los efectos del invierno demográfico son evidentes en la dinámica local. Esta región, que ha venido siendo un punto de referencia para familias jóvenes por ubicación cercana a la ciudad de Bogotá y zonas industriales en sus predios así como residenciales y deportivas, Cota enfrenta ahora un cambio demográfico que impacta tanto la oferta educativa como la planificación estratégica de los colegios privados. Según el Ministerio de Educación de Colombia, “los cambios demográficos no solo reducen la población estudiantil, sino que también imponen nuevas exigencias para mejorar la calidad y diversificar los servicios educativos, lo que incrementa los costos operativos de las instituciones”( MEN 2022).

La disminución en las tasas de natalidad, combinada con la aparición de movimientos feministas, el empoderamiento de las mujeres en el campo laboral, y las nuevas configuraciones familiares, están inmersos en la contextualización de la situación problemática, reduciendo aún más la demanda estudiantil (Equipo AICTS, 2023). Además, la pandemia de COVID-19 mostró dificultades, afectando la sostenibilidad de los colegios privados, como lo evidenció Urrutia Fuentes (2022) en su análisis sobre las estrategias financieras necesarias para enfrentar crisis similares.

Ante este panorama, surge la necesidad de diseñar estrategias innovadoras que permitan a las instituciones educativas privadas adaptarse a los cambios demográficos y socioeconómicos. Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar el impacto del invierno demográfico

en una institución educativa privada en el municipio de Cota, identificando los desafíos específicos que enfrenta y proponiendo estrategias gerenciales que garanticen su sostenibilidad a largo plazo. Siguiendo enfoques como los propuestos por Contreras Sierra (2013), “la planificación estratégica debe estar fundamentada en un análisis profundo del contexto, integrando elementos de innovación y liderazgo” (Molina Bernal et al., 2023).

De este modo, se busca contribuir al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y operativa de la institución en cuestión, sino también generar la producción académica pertinente para que los mismos que puedan ser estudiados en otros contextos similares, promoviendo una gestión educativa adaptada a los grandes desafíos del siglo XXI.

### **Estado del Arte**

En el contexto del análisis presentado, se puede observar que la gerencia educativa se encuentra inmersa debido a diversos factores que afectan la sostenibilidad de las instituciones educativas, especialmente en tiempos de decrecimiento poblacional, transición demográfica y crisis como la ocasionada por la pandemia del Covid-19. La evidencia obtenida en estudios nacionales e internacionales, como los mencionados por los autores citados, resalta la relación entre los cambios demográficos, la calidad educativa, y las políticas de gestión que deben adoptarse para garantizar la permanencia del estudiantado y la sostenibilidad de las instituciones.

El decrecimiento poblacional, también conocido como el "invierno demográfico", ha generado un fenómeno global, especialmente en países desarrollados y en vías de desarrollo. El fenómeno de la disminución de la natalidad ha tenido un impacto importante en la demanda educativa. Según los datos del Banco Mundial, “la tasa de natalidad en América Latina y el Caribe

ha disminuido considerablemente en las últimas décadas, pasando de 40 a 20 nacimientos por cada mil habitantes entre 1960 y 2016 ”(Rodríguez, 2020). Esta drástica caída en la natalidad no solo afecta a la población general, sino también a la matrícula estudiantil, particularmente en las instituciones de educación, y por ende a la gestión educativa.

Por ejemplo, en el contexto colombiano, la Universidad del Norte analiza que esta disminución de la natalidad y el cambio en la estructura demográfica ha generado una menor demanda por educación superior especialmente, “lo que se ha reflejado en la reducción de las inscripciones en las universidades privadas en un 40.117 inscripciones entre 2017 y 2018 (Meisel Roca & Granger, 2021)”. Esto indica que, el cambio demográfico está afectando directamente a la capacidad de las instituciones educativas para mantener un flujo constante de estudiantes, lo cual amenaza la sostenibilidad económica de muchas de estas instituciones.

Este fenómeno también se presenta en otros países. En el caso de España, “la disminución de la natalidad ha resultado en una reducción de 300.000 estudiantes de infantil y primaria en un periodo de cinco años” (AICTS, 2023). En este sentido, los colegios rurales se han visto obligados a cerrar debido a la baja demanda, lo que ha afectado la vida de muchas comunidades que dependían de estos centros educativos. Lo anterior invita a reflexionar profundamente sobre cómo la gerencia educativa debe adaptarse a este nuevo panorama, implementando estrategias que no solo respondan a las crisis, sino que también promuevan un modelo educativo flexible y sostenible en el tiempo.

La pandemia del Covid-19 aceleró y profundizó las crisis preexistentes en el sistema educativo global como es el caso de El Salvador. Durante este periodo, “más de 1.600 millones de niños y adolescentes vieron sus escuelas cerradas, un hecho que afectó de manera transversal a los

sistemas educativos, desde la educación básica hasta la educación superior” Pascual (2024). En el caso de El Salvador, la deserción estudiantil alcanzó el 20% en los colegios privados, lo que revela cómo el impacto económico y social de la pandemia aceleró la disminución de la natalidad y el decrecimiento poblacional. “Las dificultades económicas llevaron a muchas familias a optar por no matricular a sus hijos en la educación formal, lo que ha afectado no solo la matrícula, sino también la estabilidad financiera de las instituciones educativas” Urrutia Fuentes (2022).

Además, sobre el periodo de pandemia en sus fechas de “Inicio: 11 de marzo de 2020 La OMS declaró oficialmente el COVID-19 como una pandemia y posteriormente su Fin: 5 de mayo de 2023. La OMS declaró el fin de la emergencia de salud pública de importancia internacional OMS”(2020/ 2023) ,las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social en el mundo obligaron a las instituciones a adaptarse rápidamente a métodos de enseñanza virtual, lo que desde entonces ha generado un cambio radical en las formas de enseñanza y aprendizaje. Este cambio también impactó en la gestión educativa, ya que las instituciones debieron no solo hacer frente a las dificultades operativas que provenían de la crisis, sino también tomar decisiones estratégicas sobre la continuidad educativa por medio de plataformas virtuales y metodologías sincrónicas. “Las instituciones pequeñas, especialmente en zonas rurales, fueron las más afectadas, ya que no contaban con los recursos tecnológicos, ni la infraestructura adecuada para una transición tan abrupta” (Pascual 2024).

La sostenibilidad educativa debe entenderse de manera integral, teniendo en cuenta no solo la estabilidad financiera de las instituciones, sino también el bienestar de la comunidad educativa, la calidad de la enseñanza y su impacto en el entorno, sino también la capacidad de adaptarse a los cambios demográficos y sociales. Se ha dicho también que sin lugar a duda, existe una relación

directa entre el nivel de crecimiento de un país y la calidad de su educación “ En el actual contexto de incertidumbre e importantes transformaciones tecnológicas, demográficas, económicas y ambientales, se vuelve aún más urgente una mayor inversión pública en educación. Requiere asegurarse una educación de calidad y con pertinencia para todas y todos con el fin de que los países y sus personas puedan aprovechar las oportunidades que traen consigo las transformaciones que caracterizan el siglo XXI, así como mitigar sus potenciales consecuencias negativas y adaptarse creativamente a los cambios” CEPAL 2024.

La adaptación estratégica de las instituciones educativas obedece a los cambios constantes que se tienen en cada sociedad, de modo que se requiere pensar la sostenibilidad financiera como un elemento importante como bien lo menciona Amos “Por tanto, el objetivo de la sostenibilidad financiera es asegurar que las metas de la institución se alcancen, garantizando “ingresos suficientes que le permitan invertir en sus futuras actividades académicas y de investigación” (Amos 2015).

De modo que “la gestión educativa debe ir más allá de modelos estandarizados y adoptar enfoques innovadores que respondan a las realidades contextuales y culturales de cada institución. Este tipo de liderazgo requiere una visión estratégica que permita adaptarse a las dinámicas cambiantes, como el decrecimiento poblacional y las crisis globales, y al mismo tiempo, garantizar una educación de calidad”. (Molina, Arana y Rodríguez 2023)

Durante los últimos años varias instituciones desafortunadamente, han tenido que cerrar sus puertas y como algunos autores señalan “En países como Colombia, donde los colegios privados han sufrido una gran disminución en sus matrículas, es urgente que las instituciones adopten estrategias que les permitan sobrevivir a los efectos del invierno demográfico y las crisis

sociales” (Zubiria 2024), la sostenibilidad de los colegios privados en Colombia está amenazada no solo por la disminución de la población estudiantil, sino también por el aumento de costos operativos y la falta de apoyo estatal como elementos primordiales . Las instituciones deben ser capaces de reinventarse, y parte de ese proceso implica entender cómo los cambios demográficos, como la baja natalidad, alteran la estructura misma del sistema educativo.

El análisis de los desafíos que enfrenta la gerencia educativa en el contexto de la transición demográfica y la pandemia del Covid-19 deja ver que el concepto de sostenibilidad educativa debe ser ampliado. La sostenibilidad no solo implica la estabilidad económica de las instituciones, sino también la capacidad de adaptarse a las transformaciones sociales, tecnológicas y culturales que están direccionando la educación. En este sentido, los modelos de gestión y los proyectos pedagógicos deben ser flexibles, innovadores y contextualizados, con el fin de garantizar la permanencia del estudiante y la calidad educativa en un mundo cambiante.

Las experiencias compartidas en diversos países de América Latina y Europa muestran que las instituciones educativas deben ser proactivas en la identificación de los riesgos asociados con el decrecimiento poblacional, las crisis, y ser capaces de tomar decisiones estratégicas que no solo garanticen su supervivencia, sino que también promuevan la sostenibilidad así como también las buenas prácticas gerenciales.

### **Pregunta de Investigación**

¿Qué estrategias de adaptación gerencial podrían implementarse en las instituciones educativas de carácter privado ante la transición demográfica, para garantizar sostenibilidad financiera a largo plazo?

## **Justificación**

La investigación se centra en la importancia de las estrategias gerenciales en una institución privada del municipio de Cota, con el objetivo de abordar problemas críticos como el decrecimiento poblacional y la disminución de matrículas en los primeros grados, fenómeno conocido como pirámide invertida. Este fenómeno, en primera medida acelerado por la pandemia del Covid-19, afecta la sostenibilidad y proyección de las instituciones. Al estudiar este entorno, se busca identificar estrategias gerenciales que favorezcan la adaptación y el crecimiento institucional, mitigando los efectos del invierno demográfico, lo cual es esencial no solo para la gestión educativa local, sino también para la producción académica y futuras investigaciones en el desarrollo de políticas educativas que puedan anticipar y enfrentar estos desafíos a nivel global.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Generar estrategias de adaptación gerencial para las instituciones de educación privada afectadas por la transición demográfica en el municipio de Cota.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar prácticas gerenciales que contribuyen a la sostenibilidad financiera en las instituciones privadas.

2. Analizar la relación entre la transición demográfica y su impacto en la gerencia educativa de una institución privada en el municipio de Cota.

## Capítulo II: Marco Contextual

La década de los 60 marca un gran punto en la historia de la humanidad, respecto a la población y sus dinámicas, los movimientos sociales que emergieron, el acceso a políticas públicas de salud (como la planificación familiar) por ejemplo, el cuestionamiento del rol de la mujer en la sociedad, el acceso a la educación y la vinculación de las mujeres a misiones espaciales marcaron el inicio de una gran revolución que pasaría fronteras; el documento escrito por Eugenio Luis Facchin , denominado “Cronología de los principales acontecimientos de la década de 1960”, allí el escritor Argentino señala que en Occidente comienza a difundirse entre las mujeres el uso del espiral intrauterino como método anticonceptivo de la mano con la aprobación en Estados Unidos del uso de la píldora anticonceptiva. Su uso trajo consigo los ideales de una revolución sexual y el inicio del cuestionamiento de los paradigmas de los roles femeninos y masculinos, la desnudez y especialmente la sexualidad como parte integral de la condición humana. Surge la segunda ola del feminismo del “Movimiento de la mujer”, que concluyó al finalizar la década de 1980.

Nelson Mandela en 1962, es llevado a prisión por mostrar su desacuerdo con el apartheid, su lucha tomó más de tres décadas para ser liberado. Por su parte, la revolución tecnológica en Estados Unidos en 1963 se aplica a la industria dando a conocer la automatización de los procesos reemplazando con ello la mano de obra en algunas industrias pero es importante además mencionar que la sociedad también se planteaba una forma de aprender a gerenciar y administrar dichos procesos por medio de la formación en las plantas. Además de ello, Estados Unidos por medio de sus ciudadanos tomaba ciertos protagonismos, en ese mismo año Betty Friedan publica, La mística de la femineidad, donde describe la frustración de la generación de mujeres con estudios universitarios que se desempeñaban como amas de casa. Esta publicación es tomada como el

comienzo de la segunda ola del feminismo que duraría hasta la década de 1980. La ciencia muestra a la sociedad de la época que los límites del planeta podrían pasarse y que la mujer haría parte de misiones espaciales, en 1963 La Unión Soviética envía al espacio a la primera mujer astronauta, Valentina Tereshkova.

Dos años más tarde, en 1965 En Estados Unidos, los físicos Arno Penzias y Robert Wilson descubrieron, trabajando con un receptor de radio para comunicaciones satelitales, la radiación de microondas que proviene del universo profundo, apuntalando con su descubrimiento los supuestos de la Teoría del Big Bang. Recibieron el Premio Nobel en 1978. Estudiando el origen de los continentes , en 1965 se formula la teoría de las placas tectónicas.

Por su parte, ciudades como San Francisco en 1967 promueven el festival del Verano del amor donde el sexo libre y el uso de sustancias alucinógenas son el centro de atención. Definitivamente, una ola de grandes cambios se vivieron en la época, los cuales perduran en conmemoraciones, especialmente en 1968 cuando las Naciones Unidas declaran el mismo como el año Internacional de los Derechos Humanos. Por ello, se celebra la conferencia internacional sobre derechos humanos.

Bajo un sistema que parecía no detenerse, la consolidación de una sociedad globalizada y conectada da origen al primer prototipo de internet, el ARPA, una red de computadoras creadas por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos. Su uso inicial se limitó a integrar en una red a distintas organizaciones académicas y estatales durante la Guerra Fría. El primer mensaje fue transmitido el 29 de octubre de 1969 a través de la ARPANET (Advance research project agency networks, s.f).

En 1970, la feminista Kate Millet introduce el término “patriarcado” en su libro *Sexual Politics*.

Las Naciones Unidas declaran 1970 el Año Internacional de la Educación. Sin duda, fue un momento importante en el desarrollo de la humanidad en donde se conciben diversas formas de la idea de familia, una mayor conciencia a nivel ambiental, en donde ligeramente hay polémicas respecto al cuidado del agua, el concepto de cuerpo en la sociedad, el papel de la educación en instituciones como la ONU, el cuestionamiento a las teorías científicas que habrían sido aceptadas años atrás, sin lugar a duda, el movimiento hippie como punto de ancla hacia la liberación de pensamiento en los jóvenes de la época, dentro de ellos las diversas formas de concebir la familia. Mientras tanto, para los 60 en New York se registra la primera marcha de la comunidad LGBTQ. Sin embargo, no fue sino hasta en el 2001 que legalmente Países bajos reconoció legalmente a unión de parejas del mismo sexo.

La década descrita anteriormente es la puerta al pensamiento consolidado en las sociedades del siglo XXI, de manera progresiva después de occidente América del Norte y América Latina han adaptado estilos de vida, ideales y dinámicas que no precisamente conllevan a que la población joven adulta en su objetivo de vida, plantee la formación de una familia, consolidación de relaciones estables en el tiempo, fijación de proyectos en el largo plazo .

Un estudio de la Universidad del Rosario ha confirmado las hipótesis de muchos académicos y analistas sociales: “que los jóvenes están revaluando la maternidad y la paternidad. Esta encuesta aplicada a 2.513 jóvenes de las 10 principales ciudades del país en marzo de 2020 arrojó lo siguiente: "el 49% de los jóvenes tiene mascotas y solo un 36% tiene hijos, lo cual evidencia de que los jóvenes entre 18 y 32 años en el país prefieren tener animales que ser padres".

(Urreiztieta María, 2004) y según “el termómetro de la familia”, realizado anualmente por la Universidad de la Sabana, el 59 por ciento de los colombianos no quiere tener hijos, y en caso de que ya lo tenga no quieren tener más. El resultado, explican los expertos, está relacionado principalmente con las condiciones socioeconómicas, calificadas por los encuestados como deficientes 17%, insuficientes 44% y aceptables 34%. (Muñoz Sthefania & Uribe Paola, 2019).

En el año 2025 en Colombia se registró según el DANE la caída más impactante en la tasa de nacimientos, llegando al 14% porcentaje que es histórico en nuestro país.

Las prioridades de los jóvenes entre los 19 y 29 años han venido cambiando a lo largo del tiempo, los intereses por la adopción de mascotas, realizar estudios en el exterior, generar empleo y nuevos emprendimientos constituyen los principales ideales. Un estudio de la Universidad Distrital hecho en 2023 mostró que las condiciones socioeconómicas, los factores culturales inciden en las preferencias de las sociedades “ el 53 % de los jóvenes ha tenido dificultades para estudiar por falta de recursos económicos y la principal prioridad del 44 % de los jóvenes es tener un negocio propio otra de las problemáticas que encabezan la lista, es la migración, los jóvenes consideran que esta podría ser una posible solución a la falta de oportunidades. Para el año 2022, de acuerdo con el DANE, el 35 % de la población que salió del país está entre los 18 y 29 años” (Barreto, 2022).

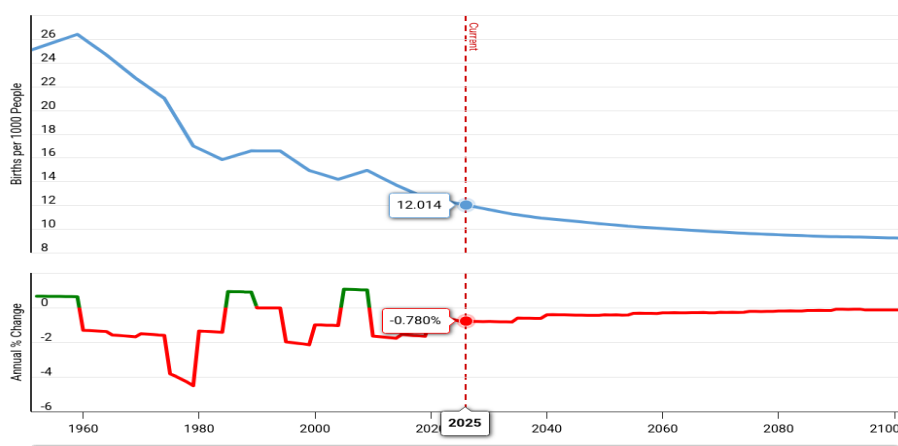
### **Dinámicas Poblacionales En El Mundo**

Países como Nueva Zelanda y Canadá no han sido ajenos a los grandes cambios demográficos a nivel mundial. Desde 2024, Nueva Zelanda enfrenta una crisis en la educación

superior, agravada por el cierre de sus fronteras a estudiantes internacionales durante la pandemia de COVID-19, lo que afectó diversos procesos dentro del sistema educativo.

Según Infometrics, una consultora económica con sede en Wellington que se especializa en proyecciones demográficas y análisis econométricos, “todas las regiones experimentan un envejecimiento estructural, donde los grupos de mayor edad representan una proporción cada vez mayor de la población” (Infometrics, 2024). A nivel nacional, se proyecta que la población de 65 años o más aumentará del 17 % en 2023 al 20 % en 2033. Con más gente mayor y una tasa de natalidad en descenso, Nueva Zelanda experimentará proporcionalmente menos nacimientos y más muertes, lo que desacelera el crecimiento natural de la población y nos hace cada vez más dependientes de la migración neta internacional para mantener el crecimiento general de la población” (Brunsdon , 2024). Sin duda dicho fenómeno también se ve demarcado por las tasas de natalidad, la cual, para el 2025 desciende tal como lo muestra la gráfica.

Gráfico 1. Tasa de natalidad de Nueva Zelanda desde 1950 hasta 2100.



Fuente: Statista,2025. [https://www-statista-com.translate.google/statistics/977082/crude-birth-rate-in-new-zealand/?\\_sso\\_cookie\\_checker=failed&x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=es&x\\_tr\\_hl=es&x\\_tr\\_pto=tc](https://www-statista-com.translate.google/statistics/977082/crude-birth-rate-in-new-zealand/?_sso_cookie_checker=failed&x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr_hl=es&x_tr_pto=tc)

La afluencia de migrantes en el 2023 hizo que Nueva Zelanda tuviera un incremento en sus números, pero en 2024 ésta misma disminuye considerablemente además de la migración de los ciudadanos neozelandeses a otros países, para revertir dicho fenómeno se necesitaría un aumento drástico en la tasa de fertilidad del país o de ingreso de la población migrante al país.

El sistema educativo en Nueva Zelanda ha hecho sus apuestas por fortalecer alianzas con instituciones internacionales, estudiantes de colegios en Colombia hacen parte de procesos de intercambio para cursar trimestres o semestres académicos con miras a que se fortalezca también

la educación superior. A pesar de ello, University World News en Febrero de 2024 en su artículo Las universidades en Nueva Zelanda enfrentan grandes desafíos financieros sobre todo desde la pandemia, el déficit de 2023 y 2024 Señalando que “las universidades estaban teniendo dificultades porque la financiación gubernamental había caído muy por debajo de la inflación en los últimos años, los cierres fronterizos por la COVID-19 redujeron los ingresos por tasas internacionales y las matriculaciones nacionales habían disminuido” (Gerritsen, 2024).

Por su parte, el informe también mostró que muchas instituciones de educación superior tomaron mucho tiempo para adaptarse a la disminución de estudiantes y patrones cambiantes en sus matrículas. Teniendo en cuenta la comunidad Maori en Nueva Zelanda, el documento advierte diferencias respecto a los niveles de titulación. Por ejemplo, en 2022 la tasa de graduación fue del 63%, el dato preocupante allí es que más de la mitad de estudiantado Pacific y Maori que logran matricularse no obtienen la respectiva titulación, caso que de éstas comunidades tan solo el 44% y el 49% logró su titulación. Indica el informe.

Por su parte, Canadá ha sido reconocido durante muchos años como el país de las puertas abiertas y el lugar donde personas de todo el mundo buscan iniciar su vida en Norteamérica, según el ranking de migración por países hecho por la ONU, el porcentaje de migrantes en Canadá ha crecido en los últimos año alrededor de un 8,36%, de modo que dicha nación se considera como multicultural y diversa recibiendo en su mayoría ciudadanos de India, China, Filipinas quienes encabezan el porcentaje más significativo de migrantes, en América Latina como primer país Jamaica, en segundo lugar México y tercer puesto Colombia que para el 2020 muestra 75.425 ciudadanos viajando al país.

De modo que un porcentaje importante de la población proviene del extranjero, el Gobierno Canadiense ubica estratégicamente a sus nuevos residentes en aquellas provincias en las que no hay tanta población, lo que fortalece la mano de obra y las dinámicas económicas según los últimos datos publicados por la ONU, 8.049.323 de inmigrantes, lo que supone un 21,17% de la población de Canadá. La inmigración femenina es superior a la masculina, con 4.220.962 mujeres, lo que supone el 52.43% del total de inmigrantes, frente a los 3.828.361 de inmigrantes varones, que son el 47.56%, para el 2020.

Expertos señalan que a principios del siglo XX Canadá empezó a implementar políticas migratorias para visitantes que posteriormente se convertirían en ciudadanos canadienses principalmente de oriente para hacer frente a las crisis demográficas, el envejecimiento de la población y la tasa de fecundidad que alcanza para el 2023 1.4 hijos por mujer; principalmente en las zonas rurales, consecuencias de ello más del 18% de la población canadiense tendría más de 65 años de edad.

Sin embargo, para mitigar los efectos del descenso poblacional se adoptaron políticas de migración como el “Express Entry en 2015, que facilita la llegada de trabajadores calificados, y el Plan de Inmigración 2023-2025, que busca recibir más de 1.5 millones de inmigrantes en tres años” (Emigra Canadá, 2025) . Los programas expuestos califican a los candidatos de acuerdo a su profesión, estudios y experiencia laboral con un puntaje que permiten la incorporación de las personas a la fuerza laboral del país.

**Posguerra y auge migratorio (1945-1970):** Tras la Segunda Guerra Mundial, Canadá adoptó políticas más inclusivas para atraer refugiados y trabajadores, principalmente de

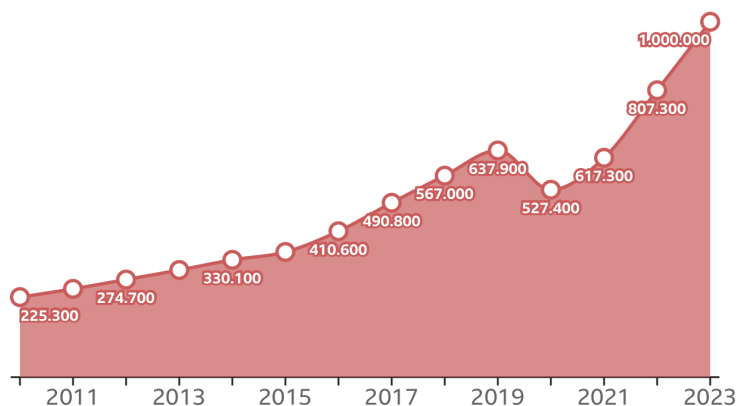
Europa. Cambio hacia un sistema basado en puntos (1967): Canadá introdujo un sistema de inmigración por puntos para seleccionar inmigrantes en función de habilidades y educación, eliminando sesgos raciales.

En este contexto, la educación ha sido elemento trascendental en el desarrollo de la economía y la sociedad canadiense ya que “La educación internacional aporta unos US\$16.400 millones cada año a la economía canadiense y genera más de 200.000 puestos de trabajo, según datos de Inmigración. Matricularse en una universidad canadiense garantiza a los estudiantes extranjeros un visado temporal que, con los años, se puede convertir en permanente’ (BBC News, Amerise, 2024).

*Gráfico 2. Inmigración, Refugiados y Ciudadanía Canadá, 2024.*

### Los estudiantes extranjeros en Canadá se cuadruplicaron desde 2010

Número total de estudiantes extranjeros matriculados por año



Fuente: BBC, 2024. <https://www.bbc.com/mundo/articles/cd1vdppp8kjo>

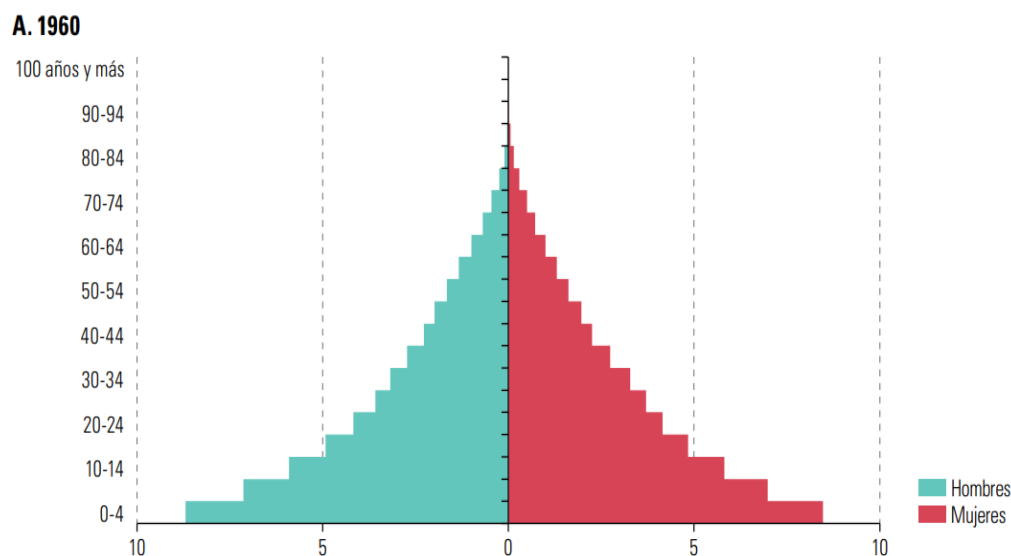
No obstante, en el 2024 el gobierno canadiense empezó a limitar la entrada de estudiantes ya que a nivel nacional, la población ha crecido considerablemente que se advierte la llegada de un movimiento conocido como la trampa de la población la cual contempla un desequilibrio importante entre la población y la economía “ Mientras la población de Canadá crecía un 3,2% en 2023 respecto al año anterior, el PIB lo hizo solo un estimado 1,29%, a la espera de conocer el dato definitivo. La "trampa de la población" ocurre cuando el número de habitantes de un país crece rápido, pero su economía no puede desarrollarse al mismo ritmo. Según el BNC (uno de los mayores bancos comerciales del país), Canadá sufre este fenómeno debido a un aumento significativo de inmigrantes sin un crecimiento económico equivalente para apoyar a la nueva población.

Economistas como Alexandra Ducharme comentan que “en los últimos seis años el crecimiento de la población ha superado con creces la construcción de nuevas viviendas, excepto en 2021 cuando la inmigración se limitó por la pandemia.

### **Transición Demográfica en América Latina y el Caribe**

En la década de los 60 en América Latina y el Caribe la base de la pirámide poblacional estaba compuesta en su gran mayoría por una población de 0 a 14 años, entre hombres y mujeres expuesta en el gráfico 1, sin embargo la ilustración para el 2022 cambia drásticamente dando lugar a una pirámide etaria que transformó su forma tradicional. Los gráficos de la CEPAL muestran desde los 60, el año 2022 y la proyección del 2060 la distribución de la población.

Gráfico 3. Distribución de la población por edad y sexo 1960 (en porcentajes de la población total)

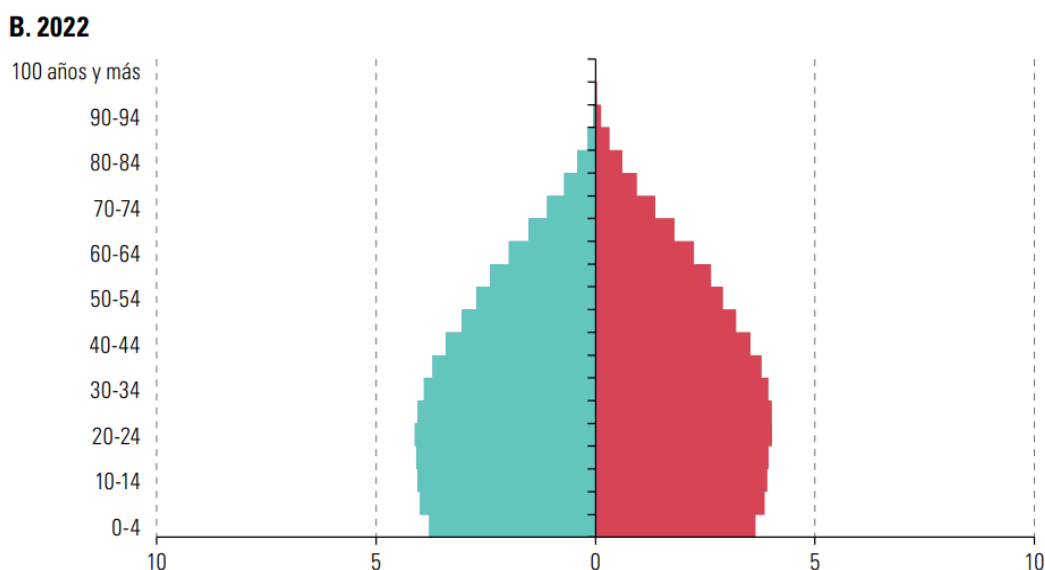


Fuente: Comisión económica para América Latina y el Caribe. CEPAL, 2023.

<https://www.cepal.org/es/enfoques/panorama-envejecimiento-tendencias-demograficas-america-latina-caribe>

El gráfico citado se reconoce como pirámide etaria, representa el contexto poblacional en países de América Latina y el Caribe, en 1960 las base de la población está compuesta principalmente por adolescentes, en ese momento los países Latinoamericanos trataron de encontrar caminos para el desarrollo propio. Ciudades como Buenos Aires, México, Sao Paulo y Bogotá vivieron una migración masiva, ya que muchas personas de la zona rural buscaron radicar sus formas en espacios urbanos. La CEPAL además señala en su informe que para la época en mención la esperanza de vida estaba alrededor de 59 años principalmente.

Gráfico 4. Distribución de la población por edad y sexo 2022 (en porcentajes de la población total)



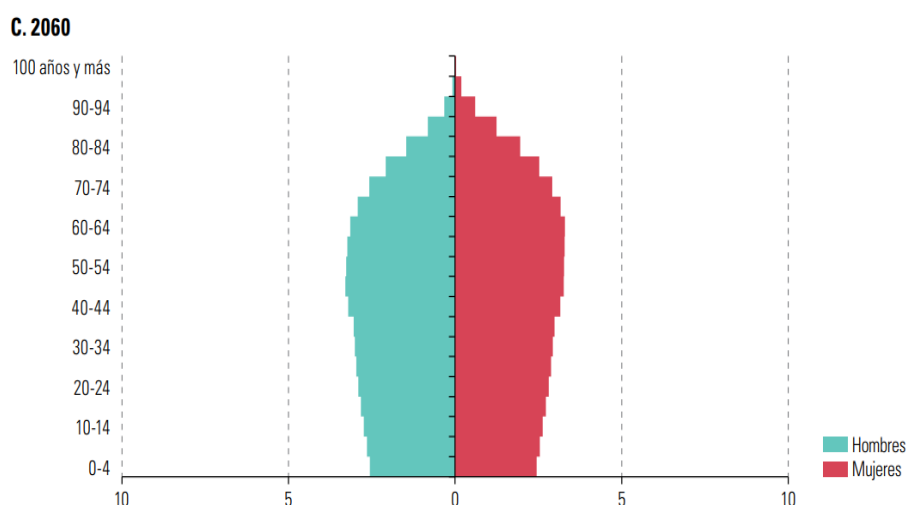
Fuente: Comisión económica para América Latina y el Caribe. CEPAL, 2023.

<https://www.cepal.org/es/enfoques/panorama-envejecimiento-tendencias-demograficas-america-latina-caribe>

Desde el año 2000 la sociedad tuvo avances significativos, las formas de vida se moderan con base al desarrollo tecnológico, científico y económico. La población denota una madurez etaria que se acentúa en la edad adulta. La fuerza de trabajo es potenciada por labores híbridas o remotas, lo que genera que jóvenes y adultos trabajen desde cualquier parte del mundo y como efecto de lo anterior la estructura de realización personal en las dinámicas no se propone como elemento central la reproducción o formación de familias. La humanidad en Marzo de 2019 tiene que enfrentar una pandemia que dejó millones de muertos en el mundo (Covid-19). Con sistemas de salud colapsados en el mundo, muertes, decrecimiento en las economías e incertidumbre, hasta el 2021 aquel momento gris dejó consecuencias y con ello reflexiones profundas sobre cuál sería el futuro de la

humanidad. La tasa global de reproducción estuvo entre el 1,2 y 1,8 hijos por mujer entre los 20 a los 49 años.

Gráfico 5. Distribución de la población por edad y sexo 2060 (en porcentajes de la población total)



Fuente: Comisión económica para América Latina y el Caribe. CEPAL, 2023.

<https://www.cepal.org/es/enfoques/panorama-envejecimiento-tendencias-demograficas-america-latina-caribe>

Tomado del Informe de la CEPAL, las gráficas demuestran cómo las dinámicas en la región han venido cambiando, ésta organización también señala que “ Se prevé que en 2060 la parte superior de la pirámide —que en 1960 era angosta, con menos del 6% de personas de 60 años y más— representará casi la tercera parte de la población (29,4%). Además, entre las personas

mayores se observa una mayor proporción de mujeres que de hombres, como resultado de la mayor esperanza de vida femenina” CEPAL 2022.

La CEPAL estima además que entre el 2020 y 2025 la población se convierte en adulta y progresivamente sobre el 2053 sería una sociedad envejecida. Con toda seguridad estos cambios traen cambios en las sociedades, por ende los sistemas políticos, económicos, de salud, sociales y por supuesto educativos.

Las transiciones demográficas tienen en cuenta elementos como la migración, la tasa de natalidad, tasa de fecundidad y envejecimiento variables, que pueden ser evidentes en el transcurso de décadas; cada país o ciudad tienen su ritmo en el tiempo dependiendo de las variables descritas previamente.

## **Colombia En Transformación: Dinámicas Y Desafíos De Su Demografía**

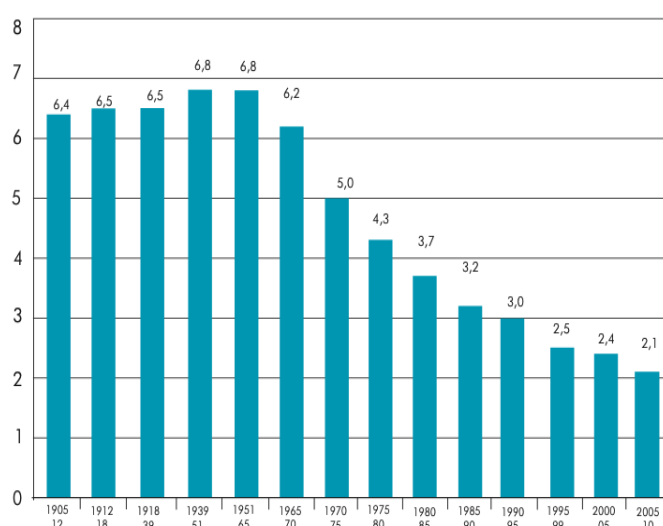
### **Poblacional**

La década de los 60, como se mencionó anteriormente, marcó un importante avance en nuevas formas de concebir la sociedad, y Colombia no fue la excepción. En 1965, se fundó Profamilia, una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover y educar sobre la importancia de la planificación familiar, enfocada en las comunidades de barrios marginados y las zonas rurales del país. Para 1969, el 43% de las mujeres urbanas planifican, mientras que en las zonas rurales la cifra es considerablemente inferior, llegando al 15%, según datos del DNP (2024).

Históricamente Colombia ha sido un país católico, la religión ha trascendido en las estructuras sociales y precisamente en 1969, 80% de los representantes de la iglesia católica sugieren que se debe limitar la familia, esto probablemente porque el Gobierno anterior, de Alberto

Lleras Camargo menciona que el crecimiento desbordado de la población podría traer consecuencias negativas para el desarrollo económico del país. Sin embargo, es importante observar el descenso en la tasa total de fecundidad en Colombia desde 1905 -2010 (relación hijos por mujer).

Gráfico 6. Tasa total de fecundidad. Colombia 1905 -2010



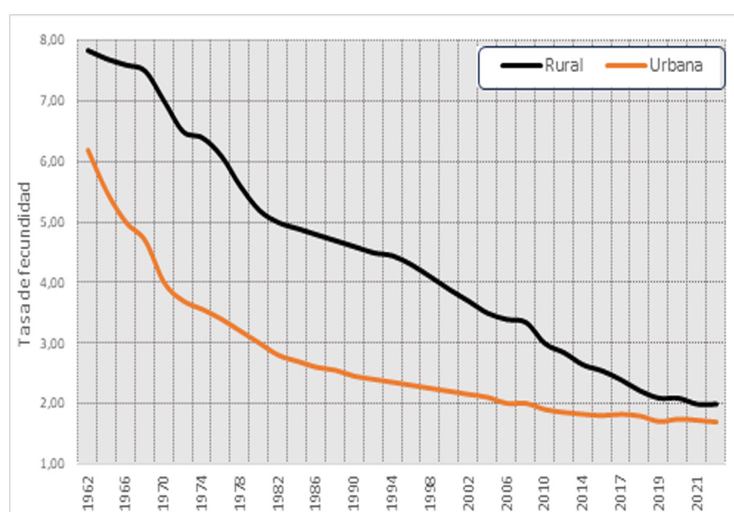
Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social con base en: DANE 1988; PROFAMILIA 1990, 1995, 2000, 2005, 2010; FLÓREZ 2000.

[https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Recientemente la Universidad Nacional en su periódico estudia el fenómeno descrito que complementa el gráfico del Ministerio de salud y la estadística de censo del DANE hecha en 2018; se difiere que tanto la población urbana como rural llegan a una concertación clave, y es que muchas mujeres y parejas en los dos espacios cuestionan profundamente su deseo de conformar una familia con hijos teniendo en cuenta la participación masiva de las mujeres en el campo

laboral, la priorización del desarrollo profesional, y en generaciones que buscan diferentes experiencias antes de tener hijos, como por ejemplo viajar, estudiar en el exterior, complementar estudios de educación superior en el extranjero y planear reflexivamente el momento indicado en la planificación de un hijo.

Gráfico 7. Tasa de fecundidad por área (rural-urbana). Colombia 1962-2023



Fuente: Tasas de fecundidad por área (rural-urbana). Colombia, 1962-2023. Fuente: Ruiz (2024) con datos de la ends (Ministerio de Salud y Protección Social, s. f.); estadísticas vitales (dane, s. f.-b). <https://periodico.unal.edu.co/articulos/donde-come-uno-ya-no-comen-dos-asi-ha-bajado-la-tasa-de-fecundidad-en-colombia>

Según el diario La República, para el 2025 Colombia cayó en un 14,4% en sus tasas de nacimientos. Si bien la natalidad es un factor importante en las sociedades, también se debe tener en cuenta la población que padece de infertilidad tan solo dos años atrás “Ginebra, 4 de abril de 2023 — Según indica un nuevo informe publicado hoy por la Organización Mundial de la Salud

(OMS), muchas personas padecen infertilidad en algún momento de su vida. Cerca del 17,5% de los adultos (es decir, alrededor de uno de cada seis) presentan este problema, por lo que resulta urgente aumentar el acceso a una atención de la infertilidad asequible y de calidad para quienes la necesiten” OMS (2023).

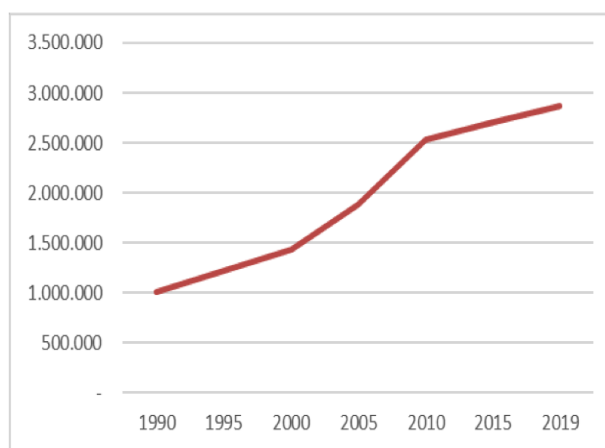
La migración es un gran desafío importante en el estudio de la demografía poblacional en Colombia, puesto que ésta desde la década de los 60 se ha evidenciado un crecimiento importante, colombianos han salido del país en diferentes momentos y destinos en Norteamérica y Europa “ Los comienzos de la emigración colombiana datan de la década de 1960, impulsada sobre todo por la búsqueda de mejores oportunidades económicas. Los principales países de destino de los migrantes colombianos son los Estados Unidos (34,6 %), España (23,1 %), Venezuela (20 %), Ecuador (3,1 %) y Canadá (2 %).

De acuerdo con el último censo de los Estados Unidos, la cifra de colombianos residentes en el país se duplicó en la década pasada, pasando de 470.684 en 2000 a 908.734 en 2010. La gran mayoría reside en los estados de Florida, Nueva York, Nueva Jersey, Texas y California” (OIM 2013).

Colombia atraviesa por varias olas migratorias, en los 70's muchos guiados por la búsqueda de crecimiento económico, desplazamientos forzados; principalmente las personas se dirigen a Estados Unidos persiguiendo lo que para muchos ha sido llamado “ el sueño americano”. Sin embargo en los ochenta Venezuela fue para muchos un destino que los acercó a cumplir sus metas ya que su economía se consideró una de las más potentes en América Latina para ese momento. La ola migratoria ha sido una dinámica global, según el banco mundial para el 2011 casi el 3% de la población estaba fuera de su país de origen.

Un estudio de la Universidad Militar Nueva Granada realizado por Kalil en 2020 , refiere elementos importantes de la migración y el impacto de las remesas en la economía del país. De modo que resulta fundamental indicar que para la Cancillería Colombiana, la ONU y demás entidades resulta complejo revelar una cifra o porcentaje exactos de personas residentes fuera del país teniendo en cuenta que un gran número ingresa a otros países de manera irregular, sin pasaportes o documentos internacionales que permitan ser detectados en las estadísticas. La siguiente Gráfica muestra el flujo migratorio más reciente con información de la ONU y Datos.

Gráfico 8. Migración de colombianos según la ONU

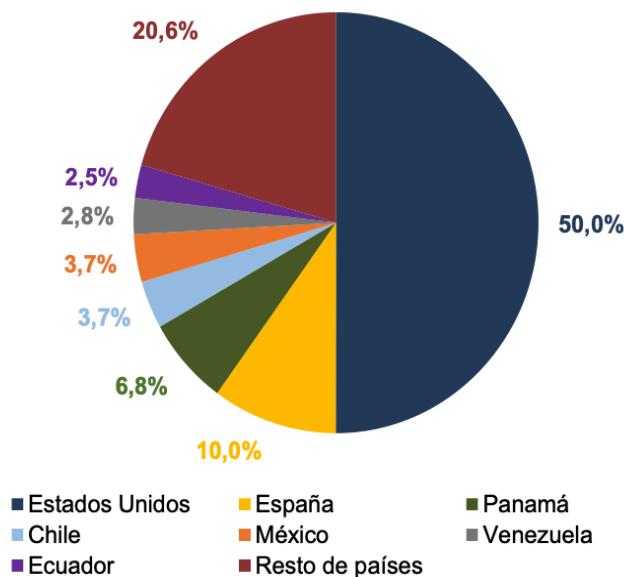


Fuente: Datos macro, 2020. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/13c9d1c2-ff23-4f9b-975f-ee46c192505b/content>

Un estudio de la Universidad Militar Nueva Granada realizado por Kalil en 2020 , refiere elementos importantes de la migración y el impacto de las remesas en la economía del país. De modo que resulta fundamental indicar que para la Cancillería Colombiana, la ONU y demás entidades resulta complejo revelar una cifra o porcentaje exactos de personas residentes fuera del país teniendo en cuenta que un gran número ingresa a otros países de manera irregular, sin

pasaportes o documentos internacionales que permitan ser detectados en las estadísticas. La siguiente Gráfica muestra el flujo migratorio más reciente con información de la ONU y Datos.

Gráfico 9. Colombianos residentes en el exterior 2020



Fuente: Banco de la República elaborado por Asobancaria, 2020.

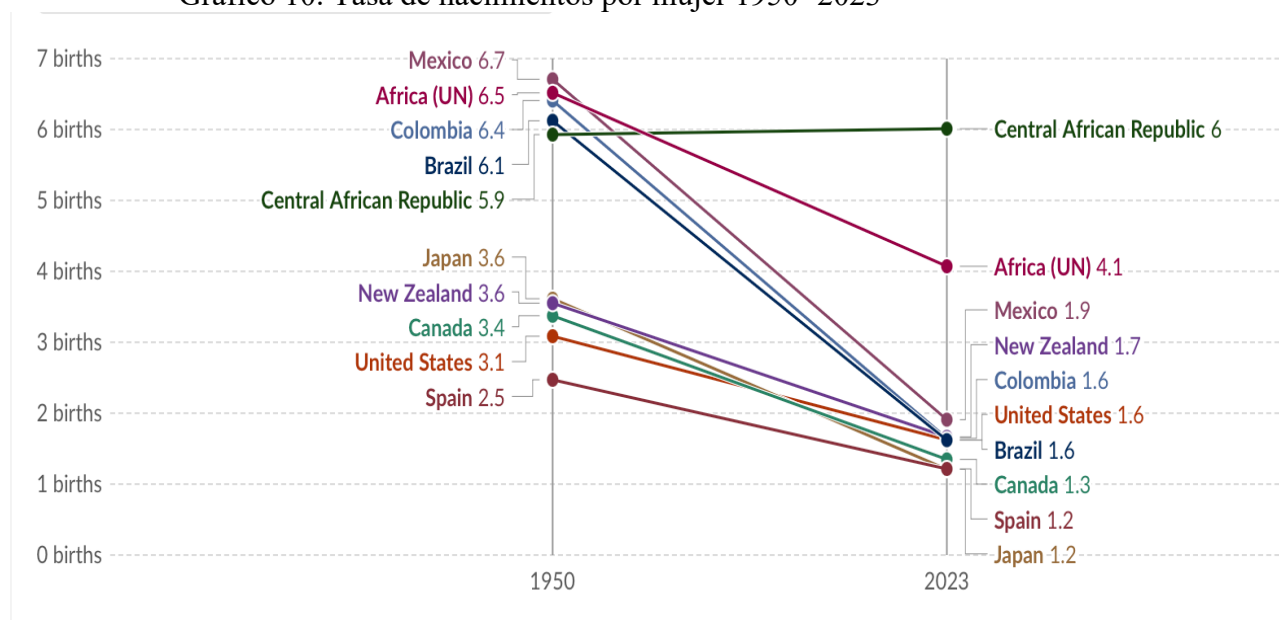
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/13c9d1c2-ff23-4f9b-975f-ee46c192505b/content>

Las transformaciones demográficas en Colombia son respuesta a desafíos como la tasa de natalidad, de mortalidad, migraciones pero también el cambio en las dinámicas económicas y sociales del país, principalmente después de pandemia, ya que entidades como FEDESARROLLO en su informe de Tendencia económica en el 2025 mencionan que desde la pandemia la deuda fiscal del país ha crecido considerablemente, se ha visto afectada la inversiones a sectores como la educación, “ Los bonos pensionales garantizan la continuidad de los derechos de afiliados que cotizaron en el Régimen de Prima Media (RPM) antes de trasladarse al Régimen de Ahorro

Individual con Solidaridad (RAIS), y se redimen al cumplir la edad de pensión, sumándose al capital acumulado en la cuenta individual. Su incremento en los últimos años responde al envejecimiento acelerado de la población y al creciente número de pensionados. Según la Superintendencia Financiera, en 2024 los pensionados en Colpensiones alcanzaron 1,738 millones, con un crecimiento promedio del 5% anual desde 2022, por encima del 3,3% de 2015-2019. Además, el DANE proyecta un aumento del 1,2% en la población en edad de jubilación en 2025, lo que seguiría generando presiones de gasto hacia adelante” FEDESARROLLO 2025).

### Tasa de Natalidad

Gráfico 10. Tasa de nacimientos por mujer 1950- 2023



Fuente: UN, World Population Prospects, 2024 <https://ourworldindata.org.translate.google/grapher/children-per-woman-un?tab=slope&time=earliest..2023&country=COL%7EUSA%7EJPN%7ECAN%7ENZL%7EESP%7EMEX%7EBRA%7ECA%7EAfrica+%28UN%29&mapSelect=COL%7EUSA%7EJPN%7ECAN%7ENZL%7EESP%7EMEX%7EBRA%7ECA%7EAfrica+%28UN%29>

[7ECAN%7ENZL%7EESP%7EOWID\\_WRL&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc&\\_x\\_tr\\_hist=true](#)

Las dinámicas Posguerra especialmente en Japón vinieron acompañadas de un control poblacional que implicó la planificación familiar, la cual según informes de la CEPAL, para el 1965 alcanzó el 50% de las parejas en dicho país usaban métodos anticonceptivos junto con formación y educación sexual; sin embargo, dichas políticas tuvieron consecuencias ya que para 1980 el envejecimiento de la población se hacía más evidente, la baja en las tasas de natalidad también, pasando de 14 a 10 por mil habitantes. Según el repositorio de la CEPAL, el gobierno junto con expertos internacionales viendo dicha tendencia implementó programas para el adulto mayor impulsando a la población a descongestionar un poco las grandes ciudades y ubicarse en suburbios o zonas rurales. Los países asiáticos envejecen rápidamente “Japón lidera esta tendencia con casi el 30% de su población mayor de 65 años” BBC Mundo.

Actualmente el país asiático implementa proyectos como subsidios, ampliación en las licencias de maternidad y paternidad lo cual constituye un reto importante para su economía, pero como lo mencionan expertos, es pensar en las brechas de género, el desarrollo profesional de la mujer, el equilibrio de la vida personal, reproductiva, laboral, económica y profesional en la mujer lo que determina en qué momento de su vida decide postergar su generación.

Países europeos como España también han sufrido fuertes cambios poblacionales y transiciones en su demografía informes de la CEPAL, Banco Mundial, UNESCO, el Instituto Nacional de Estadística de España (INE) han indicado que en 1960 el país por mujer tenía una tasa de natalidad de 2,8 hijos, número que actualmente es del 1,2. Hay factores importantes, en los 60

la religión católica tipificaba el género femenino en actividades domésticas, de cuidado y reproducción, ideales que marcaron drásticamente los roles de género para la época, la educación era privilegio y derecho de los hombres para dicho momento de modo que las políticas públicas se sostenían en pilares como la prohibición de anticonceptivos y el aborto, en varios casos la promoción del matrimonio y maternidad como un deber nacional acompañado de la nula o escasa participación femenina en la educación superior y el mercado laboral “ Aunque había una alta tasa de natalidad, no por decisión libre, sino por ausencia de derechos reproductivos” (De Miguel, A, 1976). En 1978 se legaliza en España los métodos anticonceptivos y en 1985 la despenalización del aborto acompañado de la participación de la mujer en el sistema educativo y laboral, ampliando por supuesto la edad media en la que una mujer tendría su primer hijo.

En América Países como Estados Unidos y Canadá en la década de los 60 se ocuparon de ampliar la cobertura en salud, derechos reproductivos, educación sexual mixta y Canadá sobre la década de los 80 hacer de su espacio, un lugar atractivo para que extranjeros decidieron emprender su futuro allí. En Colombia, como se muestra en la gráfica casi que similar a Estados Unidos, se alcanzaba el nacimiento de 6 hijos por mujer, sin embargo llegando a la década de los 70 los dos países implementaron programas de planificación familiar .

El centro internacional para el desarrollo de la Universidad de Harvard por medio de un estudio posdoctoral, el 2005 llamado ¿La anticoncepción como desarrollo? Nuevas evidencias sobre planificación familiar en Colombia, muestra que se aplaza el nacimiento del primer hijo gracias a la planificación familiar, en algunas comunidades se reduce el índice de pobreza y genera 0,15 años más de educación en la mujer. Según Miller autor del texto la planificación no respondía

en sí misma a tener menos población en el mundo. Si no, que como fenómeno buscaba ampliar la visión del ser humano antes de pensar en traer otra vida al mundo, lo cual tiene sentido, bajo ésta lógica, pensar en evaluar las condiciones de vida en la infancia, la reducción de las brechas sociales, la prioridad al desarrollo laboral buscando estabilidad, un mayor poder adquisitivo y a su vez el poder decidir en qué etapa de la vida es más conveniente ser padre o madre.

### **Marco Teórico y conceptual**

El proyecto investigativo se fundamenta en distintos referentes teóricos que permiten comprender los elementos principales del fenómeno estudiado. Estas bases teóricas son esenciales para analizar el estado del ejercicio investigativo y trazar rutas efectivas de ejecución. El marco teórico de esta investigación tiene como objetivo reconocer las tendencias demográficas globales, la sostenibilidad financiera, la gerencia educativa, dinámicas poblacionales y educativas que demarcan los grandes desafíos siglo XXI para la educación privada . Estos componentes son esenciales para comprender cómo las dinámicas poblacionales, económicas, tecnológicas y sociales están configurando un nuevo panorama en el mundo, donde la educación y el liderazgo desempeñan un papel crucial para garantizar la sostenibilidad.

### **Transformaciones Demográficas y desafíos**

El economista británico, Thomas Robert Malthus en su obra de 1798, "Ensayo sobre el principio de la población" sigue siendo relevante para comprender las dinámicas de la población, ya que establece para la época " la población tiende a crecer más allá de los medios de subsistencia, y que su exceso sería eventualmente disminuido por el hambre, las epidemias y las guerras" (Schoijet, 2005). En su momento, Malthus en varios de sus apartados señala que sería importante

controlar el crecimiento de la población y educar a los hombres para que comprendieran el impacto de la relación recursos- población y evitar catástrofes.

Hecho que contextualmente se consolidó sobre la década de los 60 y en muchos países los 80 pero que también ha traído consecuencias en la baja tasa de nacimientos, lo cual como se ha mencionado ha afectado sectores de la economía, particularmente la educación privada, la teoría de la población de Malthus muestra un escenario que caracteriza las dinámicas en la actualidad en algún momento el economista mencionó que elementos como la migración permiten comprender las decisiones de los seres humanos “Una gran emigración lleva necesariamente implícita alguna forma de infortunio en el país desertado. Pues pocas personas habrá que abandonen sus familias, sus relaciones, sus amigos y su tierra natal para instalarse en un país desconocido y de clima extraño sin que lo justifique una situación de profundo malestar en el lugar en el que se encuentran o la esperanza de hallar considerables ventajas en el lugar de destino” (Malthus, 1978).

Según la UNESCO, “en vísperas de un nuevo milenio, la humanidad enfrenta problemas sin precedentes relacionados con el crecimiento poblacional. Mientras que al inicio del siglo XXI la población mundial era de 6 mil millones, las proyecciones indican que para 2050 esta cifra alcanzará los 9 mil millones de habitantes. Aunque la tasa de crecimiento poblacional ha disminuido significativamente (del 2% en 1960 al 1% actual), la distribución desigual del crecimiento sigue representando un desafío importante” (UNESCO, 2021).

Algunos expertos incluso afirman que teniendo en cuenta las tasas de nacimiento, en un futuro proyectado a 60 años las naciones desarrolladas serían aquellas que históricamente han sido marginadas en algunos escenarios internacionales, citando casos como África y Latinoamérica particularmente sin embargo, también algunas tensiones se pueden generar a partir del mismo

fenómeno en cuanto a la disposición de recursos. “Por ejemplo, en los países desarrollados, el envejecimiento demográfico y la disminución de la tasa de natalidad afectan la sostenibilidad de sistemas como las pensiones y los servicios de salud, mientras que en los países en desarrollo, el crecimiento acelerado de la población genera tensiones sobre los recursos y el empleo” (Bloom, 2020).

### **Transición demográfica**

A lo largo de la historia de la humanidad, las sociedades han experimentado grandes cambios, entre ellos sus dinámicas poblacionales. “ La transición demográfica ocurre cuando se pasa de niveles altos a niveles bajos de mortalidad y fecundidad”(CEPAL, 2021). La dinámica descrita inicia en Europa hace 200 años aproximadamente y es necesario mencionar que “ En el ámbito internacional, y habida cuenta de que la transición demográfica ocurre en diferentes momentos y a diferentes ritmos, se está produciendo una redistribución regional de la población mundial, con consecuencias sobre los flujos migratorios, los mercados mundiales y los procesos políticos. La economía de los países pioneros en lo referido a la transición demográfica (los países de Europa Occidental, el Japón y los países anglosajones) depende cada vez más del consumo externo y del suministro de mano de obra proveniente de otras regiones del mundo, en su mayoría de África, de Asia y de América Latina y el Caribe” (CEPAL, 2021). La transición demográfica para ser entendida debe plantearse desde variables como la fertilidad y migración

Para contextualizar las dinámicas poblacionales en las sociedades es necesario tener en cuenta el factor fertilidad, las estadísticas y estudios demográficos que se han hecho, de modo que la fertilidad sea entendida como “ El número promedio de hijos que tendría una hipotética cohorte de mujeres al final de su período reproductivo si estuvieran sujetas durante toda su vida a las tasas

de fertilidad de un período determinado y si no estuvieran sujetas a mortalidad. Se expresa como niños por mujer” (OMS, s.f).

Por ende, la tasa de fertilidad es calculada teniendo en cuenta los hijos que tendría una mujer en una edad comprendida entre los 15 y 50 años, además de los nacimientos anuales en los países. Es importante destacar que la tasa de natalidad ha venido decreciendo en las últimas décadas, según estudios del banco mundial “ Según información del Banco Mundial, en los años 60, la tasa de fecundidad en el mundo -es decir, el número de hijos por mujer-, era de 5,3. Actualmente, esa tasa es del 2,2” (BBC, 2024). Algunos expertos señalan que aspectos como el acceso a la educación, los derechos reproductivos, movimientos feministas, la diversa conformación de familias, movimientos feministas y la visibilización de la comunidad LBGTO han impactado en las mujeres. En países como Colombia el promedio es de 1,6 hijos por mujer para el 2022, mientras que en los años 70 correspondía a 5,2 hijos por mujer, cifra que década tras década ha decrecido.

Una de las grandes fuerzas que ha tomado un papel trascendental en la redistribución de las poblaciones, es el movimiento constante de las personas de modo que la migración se entiende como “el movimiento de personas de su lugar de residencia habitual a un nuevo lugar de residencia, ya sea a través de una frontera internacional o dentro de un país” (OIM, s.f).

En un mundo globalizado donde muchos buscan oportunidades laborales y estabilidad económica se ha visto en América Latina como sus habitantes establecen su vida en otros países en América del Norte, Europa y Australia. Según con la Organización para la Migración Internacional (OMI), “se estima que en 2015 había alrededor de 244 millones de migrantes internacionales en el mundo, lo que representaba alrededor del 3,3% de la población mundial. Alrededor de 157 millones de

migrantes residían en países de ingresos altos, y casi la mitad de todos los migrantes internacionales se originaban en Asia, particularmente en China e India” (OMI, 2018). La OCDE señala además que las razones por las cuales las personas migran se deben a estudios en el país de destino, matrimonios, trabajo o razones humanitarias.

### **Sostenibilidad Financiera**

La sostenibilidad es un elemento clave, un concepto que se ha estudiado en diferentes campos, desde perspectivas económicas, sociales e incluso con carácter ambiental. Sin embargo, es importante mencionar que en el desarrollo del presente documento la sostenibilidad financiera se abarca desde una perspectiva empresarial sin olvidar que de acuerdo a los estatutos legales, la institución educativa en el municipio de Cota, se reconoce como mediana empresa. A lo largo del tiempo con diferentes políticas las empresas han sido llamadas en tanto a la responsabilidad social como natural.

Expertos señalan la sostenibilidad financiera como “ la capacidad de una organización, un proyecto o una actividad de generar recursos suficientes para cubrir sus costes y mantenerse en el tiempo, sin comprometer los recursos naturales ni el bienestar social. Es decir, se trata de buscar un equilibrio entre la rentabilidad económica, la responsabilidad ambiental y la inclusión social” (Banco Finandina, 2024). Las instituciones educativas de carácter privado, como en este caso tiene la capacidad de generar ingresos principalmente desde la matrícula de sus estudiantes.

Aun así, mantenerse en el largo plazo sugiere mantener una visión clara respecto a lo que se desea lograr en el corto, mediano y largo plazo Según Bowman (2011), una organización

sostenible en el largo plazo, pero insostenible en el corto plazo presentará escasez crónica de dinero en efectivo. Por el contrario, una organización sostenible en el corto plazo pero no en el largo plazo, puede tener suficiente dinero en efectivo, sin embargo, la inflación causa que el valor de sus activos se erosione con el tiempo” (Bowman, 2011). De modo que esto puede significar que la calidad y número de servicios disminuyan, al no ser de se tengan publicidad y campañas que generen capital e inyecciones de activos.

Para las organizaciones que se lucran desde los servicios ofrecidos la sostenibilidad financiera debe enfocarse en tomar ventaja de esos recursos que generan oportunidades con los que se cuenta para enfrentar amenazas que lleguen de manera repentina, manteniendo en función el ejercicio operativo que represente estabilidad, viabilidad y crecimiento.

Lograr las metas propuestas que las empresas fijan desde su planeación estratégica advierten también un signo de estabilidad así como también su habilidad para dar respuesta a las demandas del entorno del cual hace parte, el termino coreano Beyoungri Dancheson entidades significa entidades no lucrativas y de éstas se han desarrollado conceptos importantes con base a la sostenibilidad y se “concluye que la sostenibilidad financiera de una Beyoungri Danche es considerada como su capacidad de obtener ingresos en respuesta a una demanda y sostener sus procesos productivos a un ritmo constante, obteniendo resultados y superávit” (Abraham 2003).

Se presentan a continuación algunas prácticas financieras sostenibles de mayor impacto de acuerdo a la revista Mundo Asia Pacífico en su título las buenas prácticas de sostenibilidad financiera: el caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas:

- ◆ **Mantener una contabilidad confiable** : se debe mostrar seguimiento y evaluación en recolección de fondos y registros para enfrentar crisis de manera responsable y midiendo

efectos, el como se asignan registros y se llevan los procesos de auditoría “ Existe un acuerdo general en que los requisitos para un buen control de la gestión interna incluye personal competente, asignación de responsabilidades, división del trabajo, separación entre la contabilidad y el registro diario de gastos, registros y equipos adecuados, rotación de personal, auditoría interna y protección física de los activos (Anthony & Young, 1994).

- ◆ **Utilizar los informes anuales para comunicar resultados:** ser transparente en la información financiera según este criterio, implica además divulgar los resultados obtenidos; ya que, dicha acción genera confianza en futuros inversionistas y amplía la base de donadores en la empresa. Clientes que confían plenamente en los procesos generando grupos de interés. Estudios académicos sugieren que los donantes incrementan su intención de donación cuando la información contable es clara y visible (Parsons, 2007; Buchheit & Parsons, 2006)
- ◆ **Diversificación de ingresos:** Pretende que las entradas y oportunidades amplíen su rango de opciones aprovechando recursos humanos, materiales, tecnológicos y logísticos “entre menos fuentes de ingresos tengan las organizaciones, son más vulnerables económicamente a las recesiones (Trussel, 2002; Tuckman & Chang, 1991).
- ◆ **Incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos:** La innovación en las organizaciones puede generarse en procesos, productos o elementos de la misma y de tal modo atraer más interés en los servicios ofrecidos “La innovación en la recaudación de fondos es un pilar para el éxito y es comprendida como la habilidad para continuamente transformar el conocimiento y las ideas en nuevas formas de recaudación (Sidel,, 2010)

- ◆ **Realizar grandes eventos:** la masificación de la información contribuye a que se conozcas los intereses que general inversión por parte de las personas en la comunidad, una institución de cualquier índole puede aprovechar sus espacios para la creación de interacciones y grandes reuniones “Los resultados del estudio realizado por Filo, Funk, & O’Brien (2008), revelan que la combinación de la motivación social, intelectual o deportiva, junto con el deseo de ayudar a los demás, tienen una influencia positiva en la participación, contribuyendo a la atracción y apego del evento al fomentar y potenciar el sentido de comunidad” (Acosta y Betancourt, s.f)

Sobre el año 2005 se introduce en la sociedad la importancia de educar para la sostenibilidad inicialmente promovida por las naciones unidas, de allí que “en el 2015 las Naciones Unidas deciden transmitir el documento final titulado «Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible», (Zarta, 2018). Dicha agenda contempla 17 objetivos, en este sentido la sostenibilidad se ha convertido en un concepto transversal y más importantes del siglo XXI desde el campo económico, político, social y organizacional .

“El concepto de sostenibilidad, en el entendido de que busca garantizar la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer las de las futuras generaciones (World Commission on Environment and development, 1987), y se complementa con triple bottom line (TBL), integra los aspectos económico, social y ambiental del TBL y las interacciones que existen entre cada uno de ellos” (García de la Torre, Portales y Yepes, 2021)

### **Educación como Pilar para la Soatenibilidad**

La educación, según la UNESCO , “es el eje central para enfrentar los desafíos derivados de las transformaciones demográficas” (UNESCO, 2021). Esta institución sostiene que la innovación y la reestructuración de los sistemas educativos son fundamentales para preparar a las generaciones futuras y garantizar su capacidad para adaptarse a un mundo en constante cambio. La educación no solo reduce el crecimiento poblacional a través del empoderamiento de las mujeres y el acceso a la planificación familiar, sino que también fortalece el desarrollo de competencias necesarias para enfrentar los desafíos laborales del futuro.

El Foro Económico Mundial, Goel (2024) destaca cuatro tendencias que están moldeando el futuro de la educación superior, las cuales son esenciales para responder a las demandas del siglo XXI:

**Aprendizaje desde cualquier lugar:** La integración de modelos híbridos e inmersivos amplía el acceso a la educación, permitiendo a estudiantes de todo el mundo participar en procesos de aprendizaje sin barreras geográficas educando ciudadanos globales.

**Aprendizaje activo:** Este enfoque fomenta métodos interactivos y colaborativos, que reemplazan las clases magistrales tradicionales.

**Habilidades relevantes:** Se enfatiza la enseñanza de habilidades blandas, como el pensamiento crítico, el liderazgo, la resolución de problemas y la adaptabilidad, que son fundamentales para el desarrollo personal y profesional del ser humano.

**Evaluación formativa:** Las evaluaciones continuas permiten un seguimiento más integral del aprendizaje, adaptándose a las necesidades particulares de los estudiantes.

Para que dichas tendencias sean reflejadas en los sistemas de educación, es necesario el apoyo de entes de gobierno e instituciones que promuevan el avance de la escuela como institución que promueve la mejora continua y el avance respecto a las necesidades de su sociedad.

La gestión educativa se posiciona como un aspecto central dentro de este marco de referencia. Según Riofrío (2022), la gestión educativa implica la articulación de procesos que sostienen y fortalecen las estructuras organizativas de una institución. Este autor enfatiza que una gestión eficiente depende de la capacidad de planificar, implementar y evaluar estrategias adaptadas a los cambios contextuales y tecnológicos. De esta forma, la sostenibilidad de las instituciones educativas está directamente relacionada con la calidad de sus procesos administrativos y pedagógicos.

Bajo el marco de la gerencia educativa es importante involucrar el concepto de liderazgo directivo propuesto por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) en su informe de 2017, destaca la relevancia del liderazgo en la gestión eficiente de las instituciones educativas. Según este enfoque, el liderazgo directivo se orienta a la planificación estratégica y a la toma de decisiones informadas, asegurando que las instituciones educativas sean entornos de aprendizaje inclusivo y de calidad (OEI, 2017). Este planteamiento subraya la importancia del liderazgo como un eje articulador de mejoras sostenibles en las escuelas.

Finalmente, la formación administrativa de los docentes es un elemento indispensable para el desarrollo institucional. La University of New Mexico plantea la necesidad de preparar a los docentes no solo en aspectos pedagógicos, sino también en competencias administrativas. Esto

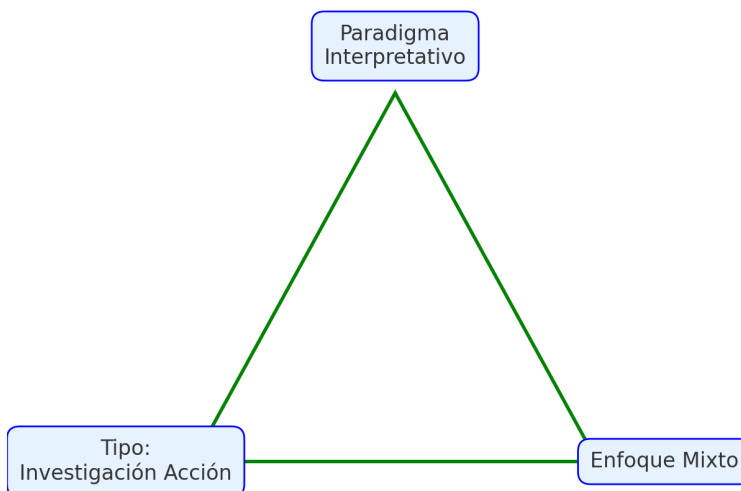
incluye la capacidad de liderar procesos organizativos, gestionar recursos de manera eficiente y participar activamente en la toma de decisiones estratégicas. Esta perspectiva fomenta una visión integral del docente como líder y gestor dentro de las instituciones educativas, contribuyendo al fortalecimiento tanto académico como administrativo University of New Mexico, (s.f.).

En conjunto, estos referentes proporcionan las herramientas necesarias para abordar el objeto de estudio desde una perspectiva integral, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas de liderazgo, gestión y formación docente en el contexto educativo actual.

### Capítulo III: Metodología de la investigación

El marco metodológico expuesto aborda las estrategias de adaptación gerencial que se pueden implementar en las instituciones educativas de carácter privado que han sido afectadas por la transición demográfica, mostrando una reducción significativa en sus matrículas, retención de estudiantes y dejando en riesgo su sostenibilidad en el largo plazo, centrándose particularmente en el caso de una institución privada situada, en el municipio de Cota, Cundinamarca.

Gráfico 11: Metodología de la investigación



Fuente : elaboración propia, 2025.

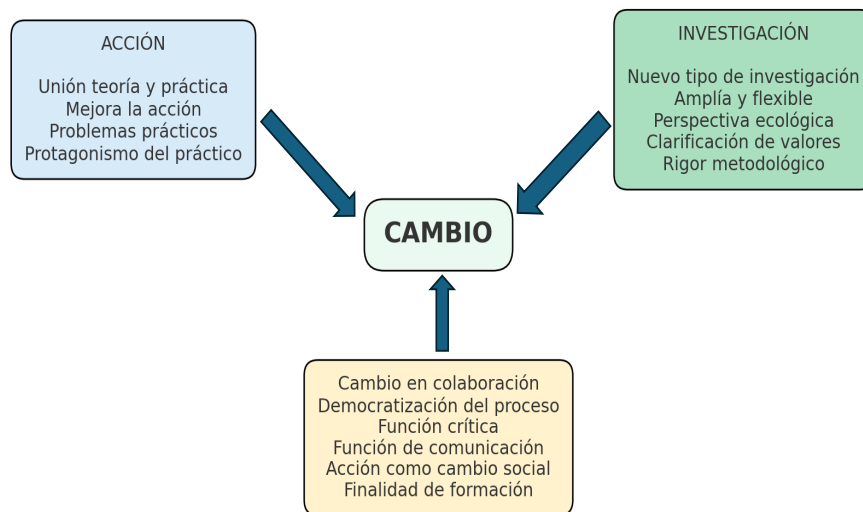
#### Tipo de Investigación

La Investigación Acción puede abordar problemáticas que nacen desde la lectura de la realidad en la población objeto de estudio, la Investigación Acción tuvo lugar sobre los años 40 en Estados Unidos, en donde se propuso la idea de que la idea de la investigación debería ir un poco más allá de la producción de libros, ya que se buscaba que se “integrara la experimentación

científica con la acción social. Definió el trabajo de investigación – acción como un proceso cíclico de exploración, actuación y valoración de resultados” (Bausela Herreras, E, 2004)

La Investigación Acción no se reduce al aula ni a la práctica docente en sí misma, sino que desde la educación se busca reconstruir el sentido de las cosas y no dar por sentado los procesos que colectivamente hacen de la escuela un organismo vivo desde el conocimiento profesional “ La investigación – acción es un proceso, que sigue una evolución sistemática, y cambia tanto al investigador como las situaciones en las que este actúa” (Pérez Serrano, 1994) esquematiza los rasgos que definen la investigación acción en el siguiente gráfico.

Gráfico 12. Rasgos que definen la investigación acción



Fuente: Perez Serrano, 1997.

La investigación-acción se ha consolidado como una estrategia metodológica que desde elementos teóricos y prácticos que permiten acercarse a cuestionamientos reales desde diferentes

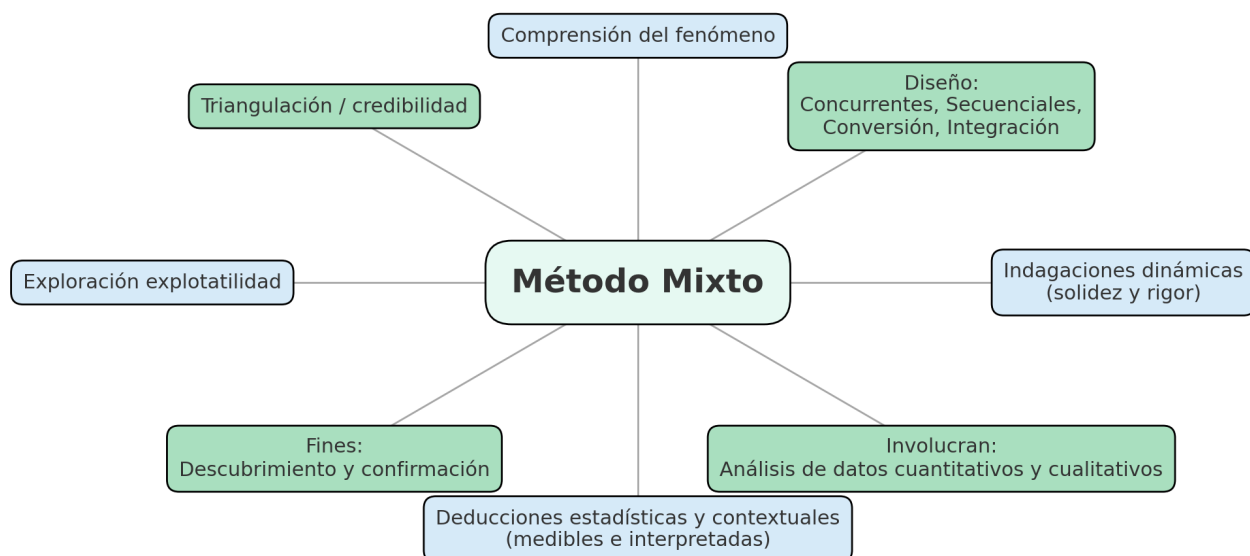
perspectivas . Así como lo menciona Pérez Serrano (1997), esta modalidad investigativa se define por su capacidad de construirse con base a cambios importantes en los contextos educativos a invitando al diálogo, acción y reflexión; “entre los puntos clave de la investigación – acción, Kemmis y McTaggart (1988) destacan la mejora de la educación mediante su cambio, y aprender a partir de las consecuencias de los cambios y la docencia a través de la investigación-acción Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) planificación, acción, reflexión nos permite dar una justificación razonada de nuestra labor educativa ante otras personas porque podemos mostrar de qué modo las pruebas que hemos obtenido y la reflexión crítica que hemos llevado a cabo nos han ayudado a crear una argumentación desarrollada, comprobada y examinada críticamente a favor de lo que hacemos” (Bausela Herreras, E, 2004).

La gráfica muestra cómo la acción, guiada a la mejora práctica y un papel importante del ejercicio docente, se comprende como una investigación flexible, ecológica y rigurosa, dando lugar a procesos cooperativos, democratizadores y educativos. Teniendo en cuenta esos grandes rasgos, la investigación-acción no solo comprende los desafíos del aula, sino que construye una visión crítica y comunicativa para transformar realidades educativas desde su génesis. En esta misma línea, Kemmis y McTaggart (1988), citados por Bausela Herreras (2004), destacan que uno de los puntos clave de la investigación-acción se enfoca en su potencial para mejorar la educación a través del cambio, incentivando el aprendizaje desde los efectos que dicho cambio podría generar. Este proceso, basado en tres elementos protagonistas: planificación–acción–reflexión, busca acercar a los actores del medio educativo a la mejora continua, los estudios de caso desde la evidencia, el planteamiento de preguntas y datos para contrastar y fundamentar las dinámicas.

### Método de Investigación Mixto

La investigación se desarrollará mediante un método mixto, el cual representa la comprensión del fenómeno desde dos perspectivas: cuantitativa y cualitativa, la integración de estos dos elementos permitirá apropiarse y comprender profundamente el objeto de estudio en la presente; “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Gráfico 13: elementos enfoque mixto de investigación



Fuente : creación propia adaptación de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Considerando la gráfica expuesta es necesario precisar que el método mixto tiene elementos muy importantes dentro del proceso de la investigación, al pretender la consideración y análisis de métricas así como también de la descripción de los fenómenos a su vez, en este caso la transición demográfica en las instituciones educativas, de modo que en un “sentido amplio” visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso” Johnson *et al.* (2006). Autores como Creswell (2013a) “comenta que los métodos mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del *fenómeno*: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa). Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) la denominan: “riqueza interpretativa”.

### **Triangulación**

La apropiación del método mixto tiene en cuenta el cruce de puntos importantes en el proceso investigativo. Se triangula la información desde las categorías de análisis: transición demográfica, gerencia educativa y sostenibilidad financiera. Dicho de esta manera, estos tres grandes elementos permiten identificar tendencias en la revisión documental, revisión de referentes teóricos y conceptuales, ejes de estudio y cuestionamientos; la triangulación como concepto tuvo su origen principalmente en el lenguaje matemático y de las ciencias, en temáticas relacionadas a la geometría y topografía. En el estudio de las ciencias sociales se ha señalado también que el término triangulación hace referencia a la convergencia entre métodos cuantitativos y cualitativos.

Conceptos como la medición y la validación se hicieron relevantes en la década de los sesenta, “una vez que una proposición ha sido confirmada por dos o más mediciones independientes, la ambigüedad en cuanto a su interpretación se reduce significativamente. La evidencia más persuasiva se da a través de la triangulación en el proceso de medición” (Webb y otros, 1966: 3).

### **Integración Metodológica**

La integración de los componentes cualitativos y cuantitativos se realiza mediante un proceso de triangulación metodológica, donde los hallazgos de ambos enfoques se complementan y validan mutuamente. Los resultados de las encuestas se enriquecen con las narrativas obtenidas en las entrevistas, mientras que los datos cuantitativos proporcionarán un marco de referencia para interpretar las experiencias cualitativas.

La investigación se desarrolla bajo estrictos principios éticos, incluyendo el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de la información y el respeto a la autonomía institucional. Los resultados de esta investigación no solo contribuirán al conocimiento académico sobre el impacto del invierno demográfico en las instituciones educativas privadas, sino, que también proporcionarán bases sólidas para el desarrollo de estrategias gerenciales adaptativas que fortalezcan la sostenibilidad institucional en el contexto actual de transformación demográfica y social.

Tabla 2. Instrumentos aplicados

Instrumento aplicado	Población
Cuadro de relación estudiantes- matrícula año 2005- 2025	Generado por secretaría académica en la institución educativa.
Entrevistas	Personal de la institución educativa: Directora financiera, Gestión de calidad, coordinadora sección preescolar y rectoría.
Encuestas	Hombres y mujeres (15) rango de edad 20 a 49 años. (Personas con y sin hijos)

Fuente: elaboración propia,2025

El trabajo de campo hizo parte de la recolección de datos en la institución educativa partiendo del estudio del fenómeno conocido como transición demográfica en la educación escolar; por ello, es importante reconocer la importancia tanto del componente cualitativo como cuantitativo; los dos se evidencian en cada paso del proceso, de forma que uno no podría hondar completamente sin la influencia del otro,” aun en el trabajo del científico más estadísticamente orientado, el análisis cualitativo debe tener un lugar [...] y el trabajo cualitativo ganará profundidad e interés si se hace uso de mediciones más fiables y precisas [...] los dos tipos de análisis cooperarán y se complementarán pacíficamente (Lundberg, 1960: 20-21).

El análisis cualitativo se centra en la comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los actores educativos frente la transición demográfica. La información obtenida

se utilizará como herramienta principal para examinar los documentos institucionales, las narrativas de los participantes. Este análisis permitirá identificar patrones, significados y representaciones sociales que subyacen en la construcción de la realidad institucional. Los instrumentos principales de éste apartado es la entrevista y revisión documental de fuentes.

La dimensión cuantitativa de la investigación se enfocará en el análisis de datos demográficos e indicadores institucionales que permitan establecer tendencias y relaciones estadísticamente significativas. Se examinarán datos históricos de matrícula, deserción escolar, indicadores financieros y proyecciones poblacionales de la institución.

### **Diseño del Instrumento**

Se diseñará una encuesta estructurada que abordará cinco dimensiones principales:

Percepción sobre la calidad educativa institucional

Satisfacción con los servicios educativos, factores determinantes en la elección del centro educativo, expectativas sobre el futuro de la educación privada (en la institución)

Impacto percibido de los cambios demográficos

El instrumento combinará preguntas cerradas con escala Likert (1-5) para medir actitudes y percepciones, preguntas de opción múltiple para recoger información factual, y algunas preguntas abiertas para permitir la expresión libre de opiniones y sugerencias.

Aplicación de la Encuesta

La encuesta se aplicará a través de una plataforma digital (Google Forms) para facilitar la recopilación y procesamiento de datos.

Muestra y Población: Se trabajara con una muestra estratificada que incluirá representantes de todos los niveles educativos y estamentos de la comunidad escolar. El tamaño de la muestra se calcula considerando un nivel de confianza, utilizando la fórmula para poblaciones finitas.

### **Implementación de Encuestas**

La implementación de las encuestas constituye un elemento central de la metodología cuantitativa. Este proceso se desarrollará en varias etapas cuidadosamente planificadas:

Procesamiento y Análisis de Datos

Análisis descriptivo de frecuencias y medidas de tendencia central, pruebas de hipótesis para validar relaciones significativas, Análisis de factores para identificar patrones y tendencias

Cronograma de actividades;

Tabla 3.. Cronograma proceso investigativo.

Actividad	Mes
Revisión bibliográfica y formulación del problema	Agosto- Octubre 2024
Diseño y validación de instrumentos	Noviembre- Diciembre 2024
Aplicación de encuestas y entrevistas	Enero- Febrero 2025
Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos	Marzo 2025
Redacción y discusión de hallazgos	Abril 2025
Formulación de estrategias gerenciales (Modelo SCAMPER)	Mayo- Junio 2025
Revisión final y entrega	Agosto 2025

Fuentes: elaboración propia. 2025

### **Análisis De Resultados Institución Educativa**

En el estudio de la información, aplicación de instrumentos y reflexión de las dinámicas en la educación escolar se espera que mediante los datos recolectados se propongan técnicas y estrategias de adaptación gerencial así como también contribuir al desarrollo de la gerencia educativa desde los conceptos abarcados, contrastar información para brindar recomendaciones y sugerencias para docentes en formación y directivos docentes que asuman los retos de la educación privada en Colombia, Latinoamérica y el mundo, ya que el estudio de caso ha presentado correlación con problemáticas encontradas en diferentes países. Aunque inicialmente es necesario que se tenga presente el contexto de la institución educativa privada en el municipio de Cota.

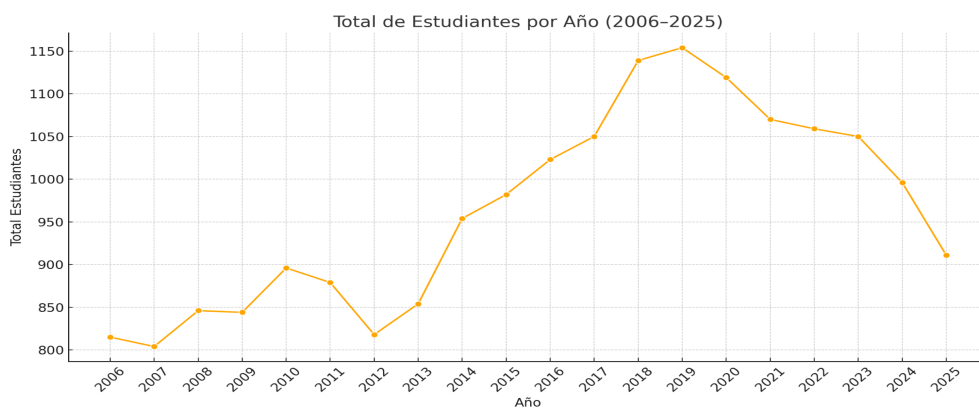
#### **Transición demográfica y educación escolar**

La institución educativa ubicada en el municipio de Cota se consolida en el medio educativo desde el año 1954, con 70 años de trayectoria enfrenta desafíos poblacionales importantes. La institución imparte educación en los niveles preescolar, básica y media desde el reconocimiento y apropiación de currículo Cambridge. En los últimos años la institución, como se manifiesta en la gráfica ha mostrado un pico importante en el decrecimiento de su población.

Por medio de la triangulación desde las categorías de análisis : transición demográfica, sostenibilidad financiera y gerencia educativa se aplicaron técnicas como entrevistas, análisis diagnóstico y encuestas para el estudio y cruce de información “ la triangulación, denominado “trilateración”, que también emplea la geometría de triángulos para determinar la posición relativa de un objeto, aunque no recurre a las medidas de ángulo y (al menos) una distancia conocida, como la triangulación, sino a las localizaciones conocidas de (como mínimo) tres puntos de referencia y

sus respectivas distancias con relación al objeto cuya posición se pretende determinar” (Piovani 2018). La primera parte del análisis de información se toma desde los últimos 19 años en una institución educativa en donde se reconoce el número de la población en los últimos años, posterior a ello la información se presenta de acuerdo a cada sección del colegio.

Gráfico 14. Total estudiantes por año institución privada municipio de Cota 2006 a 2025



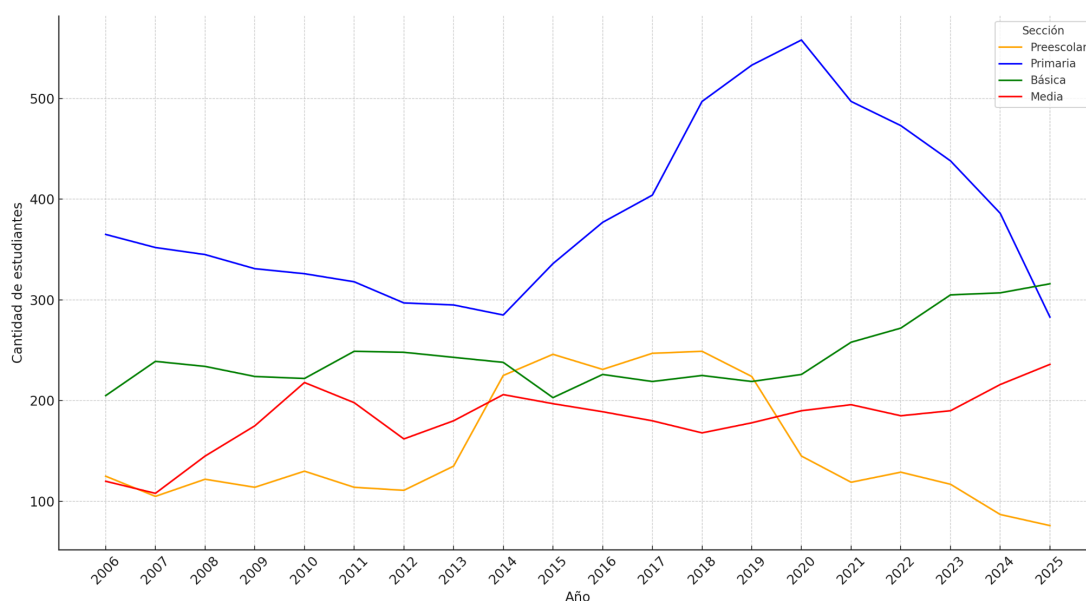
Fuente: creación. propia con datos generados por la institución, 2025.

En Colombia, durante el 1960 se vivió una última ola de lo que muchos denominador una explosión demográfica, una tasa de fecundidad que según el DANE pasaba entre los 5 y 6 hijos nacidos por mujer, la tasa de mortalidad no era alta, lo que mantenía una población joven, veinte

años más tarde se consolida en el país el fortalecimiento de la población urbana y el inicio de una tendencia a la baja en la tasa de natalidad estimando según el diario ‘El País’ 31 nacimientos por cada 1.000 habitantes .

Abordando el contexto de etapas importantes antes de la década de los 2000 es necesario comprender que Colombia y su población experimentan grandes cuestionamientos que quizá afectan la proyección y propósito en cuanto a la reproducción, aunque incluso por los 2000 se marcaba una alta proporción en la población en edad reproductiva. No obstante, el país expande su cobertura en el acceso a internet y telefonía móvil.

Gráfico 15. Estudiantes matriculados en cada sección por año del 2006 hasta 2025



Fuente: creación. propia con datos generados por la institución, 2025.

Como bien puede apreciarse la población en la educación inicial sufre un decrecimiento importante en las diferentes etapas educativas, en ese sentido es importante contextualizar qué sucesos estaba viviendo el país en esos momentos determinados. El periodo de 2006 a 2009 muestra que la institución tuvo la capacidad de retener estudiantes en la sección media mientras que se refleja una ligera reducción en la edad temprana, por los años 2006 a 2009 se registran buenos resultados en las pruebas PISA en tres áreas: matemáticas, lectura y ciencia “Pese a los avances obtenidos, persisten aún rezagos significativos tanto en cobertura como en calidad que afectan especialmente a los hogares de bajos ingresos, a algunas regiones geográficas, a la población rural y a las minorías étnicas. De cada 100 estudiantes que ingresan al sistema educativo en la zona rural, 48 culminan la educación media, mientras que en las áreas urbanas lo hacen 82 estudiantes (MEN, 2013). La cobertura en educación preescolar en el país llegó a un punto importante ya que según informe de FEDESARROLLO, en 2002 se alcanzó el 78% mientras que en 2012 se llega a un 84% en. La educación pública del país. A nivel institucional, las políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2006–2010 impulsaron la expansión educativa, con subsidios, construcción de aulas y dotación de recursos (Gaviria, 1990).

De ahí que en el periodo 2010 a 2013 se hizo la implementación del programa “de cero a siempre” , el Ministerio de Educación Nacional establece la obligatoriedad del preescolar en la educación formal y que bien codifica la gráfica, ya que por dicho tiempo la sección preescolar presenta un pico importante de crecimiento. Siendo el preescolar el foco en términos de políticas educativas, la educación básica y media en el sector privado se hacía más fuerte manteniendo cierta estabilidad, procurando prevenir la deserción escolar en el sector privado.

Por su parte, el sector público en la educación básica y media menciona que deben hacerse mayores esfuerzos para atraer el talento docente, invertir en su formación y aplicar filtros respecto a los servidores del estado, la relación entre el ejercicio profesional y la retribución monetaria además de manejar incentivos a los mejores bachilleres, acompañamiento a docentes en sus primeros años de experiencia y “ Dos políticas adicionales, paralelas a estos esfuerzos, merecen atención especial: ampliación de la jornada escolar diaria educativa y políticas específicas para el sector rural” (García, Maldonado y Rodríguez, 2014).

Durante el periodo 2014 a 2017 según el DANE, la matrícula en general cayó un 2,5% respecto al año anterior, pero en la media alcanzó el -2,5% , cifra que coincide con la disminución en la gráfica de la institución educativa. En políticas educativas se inicia el proceso de inserción al programa “ser pilo paga” en donde bachilleres de colegios públicos con desempeños destacados en el ICFES accedieron a becas en las diferentes universidades del país.

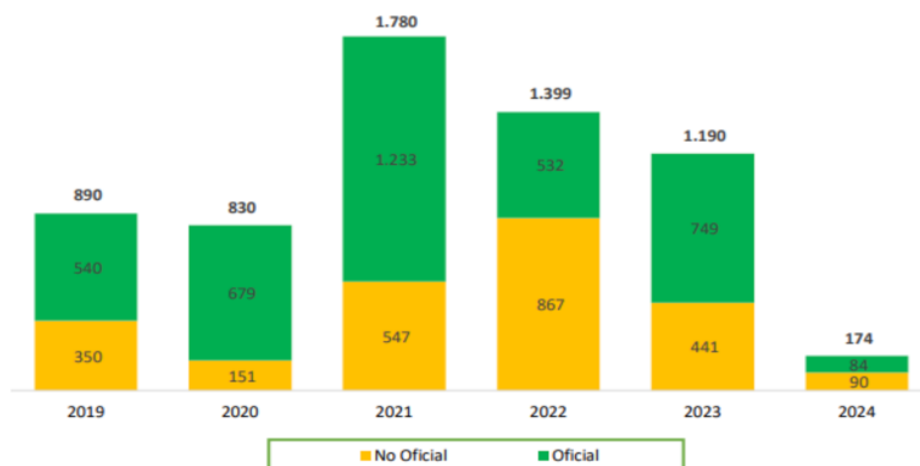
Por su parte, de 2018 a 2021 muchos desafíos estaban presentes en el desarrollo de la sociedad, llegando la pandemia Covid 19, el mundo dividió su historia, un antes y un después que impactó la educación pública, privada, educación superior en todas las esferas sociales. Durante casi 1,5 años maestros, estudiantes y familias recibieron educación de manera remota hecho que limitó la interacción social por medidas de cuidado frente a la que muchos denominaban “un tiempo de pausa” , un artículo de la Universidad Externado advierte que “El aislamiento que va inevitablemente asociado al confinamiento tendrá efectos en términos de equilibrio socioemocional que dejarán huella” (UNESCO-IESALC, 2020). Mayor atención a los más frágiles, será una de las consignas de la educación inclusiva y de calidad, para garantizar recuperación, continuidad educativa, seguridad y bienestar. Según el informe Horizon (2021):

“Significa fortalecer un compromiso a la sostenibilidad, la diversidad, la equidad y la inclusión adoptando modelos alternativos e innovadores para la educación de más estudiantes de manera más eficiente.” (Horizon, 2021)

La pandemia no sólo afectó los procesos de aprendizaje, también existió un efecto adverso en la dinámica y responsabilidad laboral de maestros, quienes se enfrentaban a educar desde la virtualidad en escenarios tanto urbanos como rurales, en los que muchos no contaban con los recursos digitales suficientes por diversas circunstancias, desde disposiciones físicas, financieras e incluso del desarrollo de habilidades tecnológicas. Particularmente, para dicha época se empiezan a abordar conceptos como el de competencias digitales en la formación de los nuevos profesionales. Lo que para muchos significó un gran desafío, para otros representó una oportunidad de crecimiento, los homeschool fortalecieron sus sistemas y tiempo después muchas familias empezaron a pensar la educación de sus hijos por este medio.

Para las instituciones del sector no oficial mantener su sistema fue un reto importante y de hecho, algunas tuvieron que cerrar sus puertas “ en los últimos seis años, 6.263 colegios de Colombia han cerrado sus puertas, de las cuales el 60.9% eran públicas y el 29,1%, privadas.. Estas clausuras representan cerca del 12% del total de sedes educativas del país. El pico más alto de cierres ocurrió en 2021, con 1.789 colegios, posiblemente como efecto coyuntural de la pandemia, aunque desde 2019 ya se empezaba a reportar una baja sensible en el número de colegios disponibles. La tendencia, no obstante, viene en descenso desde el 2022” (Laboratorio economía de la educación, 2025).

Gráfico 16: Número de colegios cerrados entre 2020 hasta 2024



Fuente: Laboratorio economía de la Educación (LEE) Pontificia Universidad Javeriana,2025. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/en-seis-anos-cerraron-6263-colegios/>

El Laboratorio de Economía de la Educación de la Pontificia Universidad Javeriana advierte y se ratifica con la gráfica de 2021 a 2025 en la institución educativa, que diversas situaciones sociodemográfica y económicas son síntomas de alarma en la educación pero no sólo por el cierre de las instituciones o el descenso en la tasa de natalidad, sino, que dichos estudios también han hecho énfasis en que es preocupante que un joven salga del sistema educativo por factores económicos o de salud física pero ante todo mental, como efecto post pandemia que ha afectado a todo el planeta.

La gráfica expuesta refiere los intereses de los padres respecto al enfoque para la educación de sus hijos y aunque se evidencian ciertas preferencias como las mencionadas en el marco teórico del presente proceso investigativo, se ratifica en definitiva que la educación debe apoyar y sentar sus bases en la ciencia, en descubrir el conocimiento desde la evidencia y preparar a la comunidad educativa para los retos que la sociedad trae consigo, hace 5 o 10 años no se imaginaba el avance

de la inteligencia artificial, el impacto de la robótica en las labores operativas, la diversificación de la mano de obra y la automatización de las tareas.

### **Resultados de las encuestas**

Sobre la aplicación de las encuestas se deduce que un 65% considera la calidad académica como el factor principal en la elección de la institución, mientras que un 30% prioriza los costos y un 5% otros factores (ubicación, transporte, currículo internacional).

Estos datos evidencian que la percepción de la comunidad se relaciona con la sostenibilidad financiera de la institución.

En las entrevistas realizadas a los directivos y personal administrativo se resaltan tres temas importantes:

1. Preocupación por la disminución de matrículas en los grados base, lo cual afecta la proyección financiera.
2. La recurrente necesidad de diversificar ingresos más allá de las matrículas.
3. Importancia del liderazgo pedagógico para afrontar las diversas crisis.

### **Análisis del cuadro de matrícula 2005–2025**

El cuadro de relación estudiantes-matrícula de la institución educativa muestra una tendencia decreciente en los últimos 10 años, especialmente en los grados preescolar. La caída más significativa se da entre 2019 y 2024, lo que precisamente corresponde con la disminución de la natalidad registrada por el DANE y con el impacto de la pandemia de COVID-19 en la matrícula de colegios privados.

Los elementos obtenidos permiten observar una relación directa entre la transición demográfica y la sostenibilidad financiera de la institución. El descenso en las matrículas, evidenciado en el cuadro de matrícula (2005–2025), responde a la tendencia nacional de baja natalidad e incluso internacional, confirmada por el DANE (2025), lo cual coincide con lo expuesto por la CEPAL (2023) respecto al envejecimiento poblacional en América Latina.

Dichos resultados teniendo en cuenta el objetivo número dos de la propuesta de investigación, que busca el análisis de la relación entre la transición demográfica y la gerencia educativa. En consecuencia a ello Molina, Arana y Rodríguez (2023) refieren que, la gestión educativa requiere estrategias innovadoras de sostenibilidad, lo que se comprueba en las entrevistas a directivos, quienes comentaron la necesidad de diversificar ingresos y fortalecer el liderazgo pedagógico.

Asimismo, los datos de las encuestas muestran que la calidad académica es percibida como la principal razón de permanencia en la institución. Este hallazgo responde al primer objetivo, ya que identifica prácticas gerenciales (mejora de calidad, comunicación con familias, fortalecimiento del currículo, vínculo hacia la institución, formación en valores cristianos) que contribuyen a la sostenibilidad financiera. Dicho planteamiento presenta coherencia con las teorías de sostenibilidad educativa de Amos (2015) y de sostenibilidad financiera en organizaciones no lucrativas de Trussel (2002).

Finalmente, cabe resaltar que los resultados obtenidos cumplen con lo planteado en el objetivo general, pues permiten generar estrategias de adaptación gerencial basadas en el análisis de las

dinámicas demográficas y en la percepción de la comunidad educativa desde la metodología SCAMPER como herramienta de desarrollo en la gestión educativa.

Gráfico 17. Factores principales que inciden por padres de familias en la elección de colegios .



Fuente: Google forms resultado encuesta aplicada, 2025.

Por lo tanto, se debe reconocer que la educación desde propuestas como STEM, van más allá de la unión entre la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas sino que en sí misma dicha dinámica implica ciertas estrategias como lo son el ABP (Aprendizaje basado en las ciencias), ARP (Aprendizaje por resolución de problemas), ECBI (Enseñanza de la ciencia basado en la indagación) “ La enseñanza integrada de varias áreas tiene grandes problemas, no solo por la falta de capacidad del sistema educativo mismo, sino también por la capacidad cognitiva del aprendizaje humano, rápidamente se llega a una sobrecarga cognitiva. Los resultados de la investigación sugieren una gran cautela en este tipo de iniciativas” (MinTic, 2024).

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, & British Council en 2024 abordan el concepto de la educación STEM y pensamiento computacional, señalando que debe trabajarse en la mejora de la educación STEM, desde el reconocimiento de tres puntos importantes: el primero, la baja tasa de profesionales en áreas STEM teniendo presente las necesidades del siglo XXI; en segundo lugar, la presencia limitada de las mujeres en las áreas mencionadas y la gran necesidad de una participación equitativa y abierta. En tercer lugar, la disminución de las posibilidades de empleo por la falta de dominio y desarrollo de dichas habilidades.

### **Prácticas gerenciales y sostenibilidad:**

La planeación estratégica de la institución educativa en este caso gira en torno al modelo DOFA cruzado con un lienzo canva. El cual muestra la propuesta de valor , objetivos del negocio así como por ende debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Sin embargo, la disminución en matrículas y retiros de estudiantes agudizan los inconvenientes derivados de la falta de estudiantes, alta rotación de personal y demás situaciones que atentan contra la estabilidad financiera y proyección a largo plazo de la institución.

Fijando como objetivo la sostenibilidad en el tiempo, se requiere que la institución fortalezca la integración de una cultura organizacional con bases fuertes en el liderazgo no sólo entre docentes, sino que se muestre a la comunidad educativa que se trabaja en conjunto por el crecimiento, la mejora en sistemas de divulgación de información y comunicación entre las instancias, plantear una planificación estratégica que flexibilice los procesos en cuanto a recursos humanos, busque retener al personal que ha construido la institución y mejorar sus condiciones

en el tiempo, de modo que las decisiones tomadas velen por el bien empresarial, humano y educativo de la organización.

Teniendo en cuenta el análisis contextual de la institución es necesario precisar que se hicieron diferentes entrevistas a directivos dentro de ellos directora de sección preescolar, coordinadora de admisiones, dirección financiera, en los cuáles se abordaron diferentes temas relacionados a las experiencias gerenciales en el medio educativo, los retos asumidos respecto al cambio demográfico que viven las sociedades, la perspectiva financiera y la proyección en el mediano y largo plazo. Hecho que, trae a colación elementos clave como lo son:

La importancia de garantizar la operación en el servicio va de la mano con un reto importante: mantener la población sin olvidar el ingreso de nuevos estudiantes, ya que la institución cuenta con una capacidad de 1290 y a la fecha se encuentran matriculados 911 estudiantes. Aspectos internos como la insatisfacción del cliente, las deudas de la institución, la escasa inversión en infraestructura y el bajo ingreso de la media salarial en el país afectan la viabilidad y crecimiento; de manera externa, los colegios vecinos quiénes son una potencial competencia.

Respecto a las matrículas en la sección preescolar la directora financiera menciona que ha disminuido considerablemente por dos factores: primero, los costos del colegio no son económicos frente a otros sitios y la disminución de descuentos ha impactado a nivel financiero.

La directora de sección preescolar sostiene que “ Hace algunos años, el promedio de admisiones oscilaba entre 60 y 80 estudiantes por cohorte; sin embargo, en la actualidad

la población se ha reducido a cerca de 20 estudiantes. Esta disminución es proporcional a diversos factores asociados a la transición demográfica, entre ellos, los cambios en las proyecciones personales, la orientación sexual, la decisión de no tener hijos, el aumento en la preferencia por tener mascotas como parte del núcleo familiar, así como movimientos sociales y científicos —como los observados en Europa hace más de una década— que promueven la postergación de la maternidad mediante tecnologías como la congelación de óvulos.

Se menciona también que las estrategias desde la planeación estratégica buscan el reconocimiento de la institución también por medio de certificaciones internacionales, como Cambridge School que aunque representan un gasto, generan confianza en la comunidad académica, así como también el fortalecimiento de los procesos de admisiones, generar visión compartida en docentes y demás colaboradores de allí que la rotación de maestros no crezca a medida que pasa el tiempo ya que afecta los procesos académicos y operativos.

En ese sentido las personas entrevistadas coinciden en que la transición demográfica impacta drásticamente las dinámicas en la institución puesto que requiere pensar diversas estrategias de negocio, la proyección de gastos y en algunos momentos difíciles, la disminución en la planta de docentes para mantener el equilibrio entre ingresos y egresos. Podría predecirse desde el ámbito académico y financiero que la institución se sostendría por los próximos diez años. Sobre todo, porque lo que en su momento se reconocía como una pirámide, ahora es un diamante en términos de población, entendiendo

que la punta que lo sostiene corresponde a estudiantes de preescolar, el cual debería ser la parte más robusta pero que dado todos los retos nombrados, le ha sido más difícil crecer.

Desde la dirección de preescolar, su líder menciona respecto al trabajo administrativo y pedagógico a su cargo "Desde esta línea de trabajo se abordan aspectos clave como la actitud positiva, la serenidad ante los cambios y la sostenibilidad de la población estudiantil. Se promueve la capacitación continua del equipo docente y directivo, con el fin de generar un plan de acción efectivo. El impacto es significativo, especialmente en el rol del maestro como agente motivador, en el acompañamiento a las familias y en la articulación con los directivos, todo ello orientado a garantizar la sostenibilidad institucional.

### **Estrategia**

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Citación de Contretas.. El *plan* establece el curso de acción definido, es una guía para enfrentar una situación. La *pauta de acción* está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El *patrón* hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La *posición* identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros y la *perspectiva* relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar.

Lo interesante de las cinco P de Mintzberg es que, de forma sencilla, hace notar que todo se basa en decisiones conscientes que muestran el curso de acción a seguir por la organización,

relacionándolo con su entorno. Es necesario recalcar que cuando se habla de entorno se refiere tanto a lo interno como lo externo. Aunque para algunos autores la perspectiva no es más que algo efímero y solo existe en el pensamiento de quienes están interesados; poder observar distintas maneras de mostrar cómo la organización puede relacionarse con su entorno podría darle algunas ventajas frente a la competencia.

### **SCAMPER como estrategia de adaptación gerencial**

Adaptar la gerencia de una institución responde a un movimiento relacionado con la gestión del cambio “los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas” (López et al, 2011; GarbanzoVargas, 2015; Chávez y Cardona, 2019), que pueden poner en riesgo la sostenibilidad de la organización y que a su vez pueden representar una oportunidad para la innovación.

Como técnica, SCAMPER fue creada por Bob Eberlee en 1971 a partir de trabajos realizados por Alex Bosborn en 1953 con base en el brainstorming. Siendo acrónimo se desarrolla desde palabras clave : S (sustituir), C (cambiar), A (adaptar), M (modificar), P (proponer), E (eliminar), R (reordenar). La aplicación de SCAMPER en diferentes campos genera la posibilidad de convertir problemas en estrategias y en la educación no es la excepción.

De allí que en el gráfico, teniendo en cuenta el contexto analizado se genera la siguiente propuesta de adaptación gerencial para la institución educativa con los principios SCAMPER.

La técnica SCAMPER se propone directamente como un modelo para generar estrategias específicas desde la gestión educativa teniendo en cuenta las dinámicas que enfrenta la institución respecto al decrecimiento poblacional, disminución de matrículas e inversión como se puede observar en el gráfico 14 y 15; allí se evidencia los drásticos cambios que ha

experimentado la institución desde el años 2006. De modo que desde el objetivo general se plantea SCAMPER como una herramienta importante en la gerencia educativa para la toma de decisiones, la adaptación y la consolidación de su sostenibilidad financiera para que sea posible su viabilidad y estabilidad en el tiempo

Producto de ello en la sustitución se plantea la dependencia exclusiva de matrícula de ingreso por ingresos diversificados, se proponen programas extracurriculares y servicios a la comunidad educativa; donde se combinan recursos humanos y tecnológicos, se optimizan los procesos pedagógicos, gerenciales y académicos; la adaptación a dinámicas financieras se posibilita la permanencia de estudiantes; al *modificar* la infraestructura se propicia espacio a proyectos colaborativos; y al *reaoedonar dinámicas* se asegura eficiencia. La propuesta muestra que SCAMPER no es un artefacto que se queda en la abstracción, sino una herramienta aplicada al contexto demográfico y financiero de la institución.

Tabla 1. Técnica SCAMPER diseño institución educativa

SCAMPER	Situación actual	Estrategia de adaptación
Sustituir	Dependencia económica en la matrícula de estudiantes como única fuente de ingresos.	Diversificación de ingresos: oferta de cursos extracurriculares atractivos a la comunidad educativa, programas de formación y capacitación para adultos, asesorías académicas.
Combinar	Aprovechamiento recurso humano	Campañas de divulgación por medio de relatos de estudiantes, egresados, familias y maestros para dar a

		<p>conocer la propuesta de formación mediante los protagonistas: la comunidad educativa.</p> <p>Convenios con entes territoriales y ONG's.</p>
Adaptar	Flexibilidad en el modelo educativo	<p>Plan formativo por membresía: cuotas mensuales flexibles para las familias para asegurar su permanencia, modelo similar a plataformas como Netflix pero con contenido educativo.</p>
Modificar	Innovación curricular	<p>Fortalecimiento de cátedra en áreas como competencias socioemocionales, emprendimiento escolar en medio de la era digital y formación en el uso de inteligencia artificial.</p>
Proponer	Aprovechamiento planta física	<p>Proyectos que permitan usar la infraestructura después del horario escolar (alquiler de escenarios como canchas, laboratorios), clubes de lectura y eventos que permitan fortalecer el vínculo con la comunidad y monetizar propuestas.</p>
Eliminar	Tercerizar servicios	<p>Ofrecer servicios escolares como vienes propios de la institución tales como: restaurante, cafetería, confección de uniformes, útiles escolares y accesorios de manera directa.</p>
Reordenar	Lógica del calendario escolar tradicional	<p>Presentar módulos con temáticas trimestrales que se otorguen en vacaciones para estudiantes nuevos o que requieran afianzar conocimientos en diversas áreas.</p>

Fuente: creación propia, 2025.

Sin duda, la escuela es un lugar lleno de dinamismo y cambios constantes; probablemente hace cincuenta años la falta de estudiantado no era una gran preocupación para directivos y docentes pero a medida que ha pasado el tiempo esto ha cambiado y se hace necesario incorporar estrategias que aseguren la sostenibilidad de su gerencia especialmente en la educación privada. En la institución educativa en mención el cambio demográfico ha afectado servicios por diferentes razones, algunos estudiantes han decidido junto con sus familias migrar a otros países, buscar un lugar en el cual no usen tanto tiempo para trasladarse de su casa al colegio por temas de tráfico en las grandes ciudades, otros han visto el deterioro en infraestructura o quizá la alta rotación de docentes. Son varios motivos que al sumarse conllevan desafíos para una institución. Las adaptaciones gerenciales en gran medida son decisiones y dentro de ellas, ajustes que se hacen vitales en los modelos educativos; involucrar dichas estrategias exige también una gran capacidad de liderar procesos, no solo en los estudiantes sino también en los docentes y administrativos. Como algunos directivos coincidieron en que se debía tener una visión compartida del colegio en este caso, es plantar una semilla en cada persona que hace parte del sistema y sean ellos los primeros en confiar en la proyección y crecimiento que su lugar de trabajo pueda tener, el hecho de visualizar una gerencia, procesos administrativos y recursos humanos apuntando al mismo lugar, con total transparencia y confianza, con la capacidad de cosechar para poder recibir los frutos, dispuestos a brindar asesorías y consejería para seguir mejorando las prácticas profesionales de sus colaboradores.

Por su flujo de caja, cantidad de empleados (entre 51 y 200 personas) la ley colombiana, reconoce la institución educativa que se ha estudiado como una mediana empresa. Lo anterior conlleva a que ésta tenga la capacidad de impulsar el desarrollo de su región (el municipio de Cota). Lo cual implica un arduo trabajo y por supuesto, responsabilidad social. La institución también cuenta con fortalezas importantes como convenios en Nueva Zelanda y Brasil, lo que ha fortalecido el aprendizaje de varios idiomas, su amplia trayectoria en el medio educativo: setenta años, su propuesta de formación y su enfoque humanista hacen parte de ese atractivo que hoy la ha mantenido a flote pero que también ha hecho parte de su crisis como la de varios colegios privados en Colombia y el mundo.

### **Innovación En Las Escuelas**

Los desafíos del siglo XXI, como el crecimiento poblacional, la transición demográfica y las crisis globales, exigen respuestas desde la educación y el liderazgo. La combinación de enfoques innovadores, políticas públicas adaptadas y la cooperación de diferentes actores permitirá no solo asumir los problemas actuales, sino también construir un futuro más equitativo y sostenible. Autores como Aguerrondo y Xifra plantean que “las escuelas que innovan son aquellas que logran redefinir sus prácticas para adaptarse a las nuevas realidades sociales y tecnológicas” Aguerrondo y Xifra . Esto requiere un enfoque sistémico que fomente el aprendizaje colaborativo, el uso de tecnologías emergentes y la creación de entornos inclusivos a partir de la lectura de realidades que se hace continuamente . Por su parte, la “innovación debe basarse en una comprensión profunda de las dinámicas sociales y científicas, permitiendo a las instituciones educativas estar a la vanguardia de los cambios globales”. Chalmers (2000).

## Liderazgo

El liderazgo educativo desempeña un papel clave en la implementación de estrategias que promuevan la sostenibilidad y la innovación en los sistemas, las teorías de liderazgo han abarcado ampliamente sus estudios. Según James MacGregor el liderazgo transformacional centra sus esfuerzos en lograr que los miembros del equipo trabajen en una sola dirección, fortaleciendo su motivación, el ánimo y desempeño de los trabajadores ganando confianza en ellos mismos encontrando en sus emociones un medio de estimulación por el cual se pueden generar efectos positivos.

El liderazgo transformacional ha tomado gran acogida en el siglo XXI, algunos humanistas como MacGregor Burns, Bass y Avolio hacen una apuesta en términos de comunicación, la importancia de un liderazgo compartido desde las necesidades de las personas, sus afectos y retos como se plantea a continuación de manera textual en sus aportes :

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia metas compartidas y cambios significativos en la organización.(Burns, 1978, p. 20).

Los líderes transformacionales no solo comunican una visión clara, sino que también actúan como modelos a seguir, demostrando comportamientos éticos y de alto rendimiento (Bass, 1985, p. 112).

La consideración individualizada es un aspecto central del liderazgo transformacional, donde los líderes reconocen y responden a las necesidades únicas de cada miembro del equipo. (Avolio & Bass, 1991, p. 25).

El estímulo a la innovación y la creatividad es fundamental en el liderazgo transformacional, fomentando un ambiente de adaptabilidad y respuesta efectiva ante los desafíos organizacionales.(Bass & Avolio, 1994, p. 78

El liderazgo transformacional es muy reconocido por su énfasis en la motivación e innovación, impactando significativamente las sociedades. Algunas de las razones que destacan la importancia del liderazgo transformacional incluyen la concepción individual del ser humano, los cambios organizacionales, el reconocimiento de necesidades de los sistemas y el fortalecimiento de un ambiente de adaptación, efectividad y respuesta a los desafíos a los cuáles las personas se enfrentan cada día.

### **Conclusiones**

El decrecimiento de la población interfiere directamente la sostenibilidad financiera de las instituciones de educación privadas, por reducción de los cupos escolares, especialmente en la sección preescolar y algunas situaciones primaria, por ende es transversal a los ingresos y demanda hacer ajustes estructurales y estratégicos en la gestión institucional.

La construcción de una visión compartida entre los líderes educativos de cara a desafíos como el retiro de estudiantes o falta de los mismos, es la columna vertebral de los sistemas educativos. Así cada uno de ellos genera la apropiación de la cultura institucional y organizacional en el largo plazo.

La baja tasa de natalidad que enfrenta el país, el aumento de la población que decide establecer su vida en el exterior y las condiciones (laborales, económicas, ambientales y sociales

) marcan un punto de partida para las familias y la vinculación de sus hijos al sistema educativo. La capacidad de adaptación frente a la reducción en el número de estudiantes es fundamental para la proyección de una institución educativa de carácter privado

La promesa de valor es un factor importante que implica directamente a cada miembro de la comunidad educativa. En ella, el perfil del estudiante da pautas particulares sobre los procesos de formación y el legado que en algunas ocasiones las instituciones educativas tienen de a lo largo del tiempo y las generaciones.

La sostenibilidad financiera de una organización educativa , sus dinámicas, viabilidad y estabilidad en el tiempo son la clave para la toma de decisiones en procesos como talento humano, sistemas de calidad, certificaciones internacionales, currículo, fortalecimiento de infraestructura o material, inversión en formación docente, entre otros.

### **Recomendaciones para una gerencia educativa sostenible**

- ◆ Diseño de planeación estratégica con base a la demografía poblacional, teniendo en cuenta proyecciones de natalidad, migración y demanda del servicio educativo.
  
- ◆ Diversificar las fuentes de ingreso añadiendo progresivamente servicios complementarios como lo podría ser la educación para adultos, programas extracurriculares, convenios con entidades privadas o públicas, y aprovechamiento de la infraestructura escolar.

- ◆ Toma de decisiones con base a los datos y evidencia de aspectos por mejorar, tejiendo coherencia entre los anterior y los indicadores de desempeño de la organización escolar (KPI's).
- ◆ Establecimiento de alianzas con centros de educación inicial en orden de captar la mayor población posible en los primeros años de escolaridad.
- ◆ Fortalecer la propuesta de valor institucional, dando importancia a elementos diferenciadores como la calidad académica, manejo de idiomas, procesos de innovación pedagógica o el acompañamiento socioemocional, para así garantizar la fidelización y atraer nuevas familias.
- ◆ Generar alianzas con exalumnos que permiten tener una red de donación mostrando los procesos satisfactorios de la institución
- ◆ Evitar la rotación constante de docentes, ya que dicho fenómeno no genera confianza en las familias respecto a los procesos que se fracturan al tener varios procesos de adaptación el los ciclos escolares.
- ◆ Mantener la infraestructura en óptimo estado para garantizar la seguridad e integridad de docentes y estudiantes.
- ◆ Generar alianzas con el sector empresarial
- ◆ Consolidar grandes eventos y patrocinios con marcas para masificar el nombre y reconocimiento de la institución educativa.

- ◆ Promover un ambiente laboral que permita el crecimiento profesional de colaboradores y la sana convivencia entre los mismos
- ◆ Documentar los procesos de manera sistemática para asegurar seguimiento, especialmente para estudiantes que trabajan bajo DUA y PIAR; así las familias sienten el apoyo y respeto hacia la formación, ya que si no se hace adecuadamente se pierde valor en el mercado y retiros de estudiantes.
- ◆ Asegurar que el cuerpo docente tenga el tiempo necesario para agendar reuniones con familias y responder a labores de formación y capacitación pedagógica.
- ◆ Buscar asesorías de auditorías internas o externas que refinen los procesos de documentación y debido proceso de los estudiantes, docentes y servicios.
- ◆ Elegir líderes que dentro de la institución fortalezcan los lazos y procuren la sinergia del equipo de trabajo.
- ◆ Ampliar cobertura para estudiantes neurodivergentes: formar a docentes, crear cultura institucional que trabaje con la diversidad de las poblaciones.
- ◆ Contar con un equipo robusto de profesionales de la salud que apoyen los procesos dentro del aula.

- ◆ Dar pleno cumplimiento al derecho del debido proceso en caso de no renovación de cupos escolares para evitar procesos legales que impliquen mayores gastos a la institución educativa.
- ◆ Promover jornadas de acompañamiento dentro del día escolar para que las familias compartan con sus hijos tiempo de calidad y vínculo con la institución: escuelas de padres, talleres, torneos. etc.
- ◆ Generar espacios en los que las mascotas puedan hacer parte del escenario educativo, desde donde también se enseñe a los estudiantes a cuidar de ellas.
- ◆ Incluir servicios educativos y experiencias al adulto mayor para diversificar ingresos
- ◆
- ◆ Tomar ventaja de espacios extracurriculares para ofrecer servicios de refuerzo pagos adicionalmente con su mismo cuerpo docente a estudiantes que muestren dificultades en diferentes áreas.
- ◆ Generar oportunidades de empleo para egresados.
- ◆ Conformar un equipo de colaboradores que responda al perfil profesional de la institución.
- ◆ Observar en las interacciones oportunidades de negocio para hacer crecer su institución.

- ◆ Contar con encuestas de satisfacción que permitan periódicamente verificar que tan sólido se encuentra el vínculo con las estudiantes, docente y familias.
- ◆ Implementar la mejora continua en los procesos internos.
- ◆ Fortalecer la propuesta curricular desde elementos como la innovación y desarrollo de pensamiento.
- ◆ Proponer capacitaciones a docentes y colaboradores que abarquen solución a problemas que día a día se presentan

### **Referencias bibliográficas**

Acosta Santamaría, D. A., & Betancur Marín, J. C. (2014). Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas. Revista Mundo Asia Pacífico. Universidad EAFIT Rechupado de : [. https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/fe0bc4d6-6b90-4c63-a3c6-64c16877e88e/content](https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/fe0bc4d6-6b90-4c63-a3c6-64c16877e88e/content)

Aguerrondo, I., & Xifra, S. (2002). Cómo piensan las escuelas que innovan. Buenos Aires, Argentina.

Arana, A. (2012). Neuroliderazgo. Una perspectiva innovadora del liderazgo. Recuperado de [http://www.glcconsulting.com.ve/wpcontent/uploads/2015/10/Articulo\\_Neuroliderazgo\\_o\\_Una\\_Perspectiva\\_Innovadora\\_del\\_Liderazgo\\_Arnoldo\\_Arana.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/wpcontent/uploads/2015/10/Articulo_Neuroliderazgo_o_Una_Perspectiva_Innovadora_del_Liderazgo_Arnoldo_Arana.pdf)

Aranguren, (2014). Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1985/La%20gesti%c3>

[%b3n%20educativa%20un%20acercamiento%20epistemol%c3%b3gico%20y%20conce  
ptual.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Aula Planeta. (2015, mayo 21). Las diez claves de la educación en Nueva Zelanda [Infografía].

Recuperado de: [https://www.aulaplaneta.com/2015/05/21/noticias-sobre-educacion/las-diez-claves-de-la-educacion-en-nueva-zelanda-infografia?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.aulaplaneta.com/2015/05/21/noticias-sobre-educacion/las-diez-claves-de-la-educacion-en-nueva-zelanda-infografia?utm_source=chatgpt.com)

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The Full Range Leadership Development Programs. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 43(1), 17-31.

Balcazar, F. E., (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación.. Fundamentos en Humanidades, IV(7-8), 59-77.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18400804>

Banco Mundial. (2022). Tasa de fertilidad, total (nacimientos por mujer). Recuperado el [Feb 17 de 2024],

de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.TFRT.IN?end=2022&start=2022&type=shaded&view=map&year=1970>.

Barreto (2022) . Estudio revela los intereses y las prioridades de los jóvenes en Bogotá. Universidad

Distrital Francisco José de Caldas. <https://laud.udistrital.edu.co/bogotaentrevista/estudio-revela-los-intereses-y-las-prioridades-de-los-jovenes-en-bogota>

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications.

Batthyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramirez, J., & Rojo, V. (2011). Metodología de la investigación en ciencias sociales: Apuntes para un curso inicial. Universidad de la República, Uruguay.

BBC Mundo. (2024, marzo 15). Qué es la 'trampa de la población' a la que se enfrenta Canadá y cómo puede afectar a quienes planean migrar al país. BBC Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/cd1vdppp8kjo>

BBC News Mundo. (2024). Cuáles son los países de América Latina con la natalidad más baja y más alta (y qué consecuencias tiene) Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cx2kj0qz83po>

Bonilla Silva, J. L., & Lobo Tovar, J. S. (2022). **Los colegios privados de Bogotá: cifras y realidades.** Escuela y Pedagogía, Edición 8. Revista Escuela y Pedagogía. Recuperado de <https://escuelaypedagogia.educidadbogota.edu.co/miradas/los-colegios-privados-de-bogota-cifras-y-realidades>

Brunsdon, N. (2024, septiembre). Learning from past population decline. Infometrics. [2024-09-learning-from-past-population-decline](https://www.infometrics.com/2024-09-learning-from-past-population-decline)

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Cacioppo, J. T., Berntson, G. G., & Decety, J. (2010). Social neuroscience: Key readings. MIT Press.

Chalmers, A. F. (2000). ¿Qué es esa cosa llamada ciencia? (3.<sup>a</sup> ed.).

Colegio Nueva Inglaterra. (2024, 20 de agosto). El decrecimiento poblacional y los colegios.

Colegio Nueva Inglaterra. <https://colegionuevainglaterra.edu.co/el-decrecimiento-poblacional-y-los-colegios>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, World Population Prospects 2022, Nueva York, 2022, \* El Caribe: Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Bonaire, San Eustaquio y Saba, Cuba, Curaçao, Dominica, Granada, Guadalupe, Haití, Islas Caimán, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes de los Estados Unidos, Jamaica, Martinica, Montserrat, Puerto Rico, República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, San Bartolomé, San Martín (parte francesa), San Martín (parte neerlandesa), San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Trinidad y Tabago, Turcas y Caicos; Centroamérica: Belice, Costa

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (s.f.). Panorama del envejecimiento: Tendencias demográficas en América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/enfoques/panorama-envejecimiento-tendencias-demograficas-america-latina-caribe>

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.

Cueto, (2024). Por qué en Colombia se han cerrado más de 750 colegios privados en el último año y medio. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c785vdxnqppo>

De Miguel, A. (1976). *La mujer en la España actual: Cifras y realidad*. CIS.

El decrecimiento como alternativa analítica para la sustentabilidad. Universidad del Valle.  
Recuperado de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/def10798-4001-4966-a1e8-5f5706bda117/content>

El-Azar, D. (2022, 7 de febrero). 4 trends that will shape the future of higher education. World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/four-trends-that-will-shape-the-future-of-higher-education/>

Equipo AICTS, (2023). Sistema educativo y descenso de la natalidad.

Facchin, Eugenio Luis (2023). “Cronología de los principales acontecimientos de la década de 1960”. En Universidad de la Defensa Nacional (Ed.), Antártida en la década de 1960: una perspectiva latinoamericana (pp. 175-191). Buenos Aires: UNDEF Libros. Recuperado de: <https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/2550/1/10.%20Facchin%2C%20Eugenio%20Luis.pdf>

Fernández, M. (2023, 18 de abril). Por qué los padres dicen que prefieren mandar a sus hijos a colegios privados. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/educacion/2023/04/19/por-que-los-padres-dicen-que-prefieren-mandar-a-sus-hijos-a-colegios-privados/>

Ferre, Z., Triunfo, P., & Antón, J.-I. (2023). The short- and long-term determinants of fertility in Uruguay(arXiv:2304.00539). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.00539>

FinanBlog. (2024, 9 de julio). Sostenibilidad financiera: qué es y por qué importa. Banco Finandina. Recuperado de <https://www.bancofinandina.com/finanblog/sostenibilidad/sostenibilidad-financiera>

Fullan, M. (2002). Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa. Akal.

García Jaramillo, S., Maldonado Carrizosa, D., & Rodríguez Orgales, C. (2014, marzo). Propuestas para el mejoramiento de la calidad de la educación preescolar, básica y media en Colombia (Cuadernos de Fedesarrollo, N.º 49). Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo – Fedesarrollo. [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/150/CDF\\_No\\_49\\_Marzo\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/150/CDF_No_49_Marzo_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Gerritsen Jhon (2024, febrero 2). New Zealand universities face severe financial challenges. University World News. Recuperado de: [https://www-universityworldnews-com.translate.goog/post.php?story=20240202121727875&\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-universityworldnews-com.translate.goog/post.php?story=20240202121727875&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

Guiomar Bay (2005). El impacto de la dinámica poblacional en la demanda educacional en el Conosur Latinoamericano 1950-2050. VIII Jornadas Argentinas de Estudios de Población. Asociación de Estudios de Población de la Argentina, Tandil. Recuperado de <https://www.aacademica.org/viii Jornadas aepa/62.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill. Recuperado de: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>  
<https://doi.org/10.15366/reice2024.22.1.005>

Infometrics. (2024, septiembre). Learning from past population decline. Infometrics. [2024-09-learning-from-past-population-decline](https://www.infometrics.com/2024-09-learning-from-past-population-decline)

Kalil (2020). Las remesas en Colombia y su impacto en la economía de las familias. Universidad Militar

Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de:

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/13c9d1c2-ff23-4f9b-975f-ee46c192505b/content>

Kearney, M. S., & Levine, P. B. (2022). The causes and consequences of declining U.S. fertility.

Economic Strategy Group. Recuperado de: [https://www.economicstrategygroup.org/wp-content/uploads/2022/08/Kearney\\_Levine\\_081222.pdf](https://www.economicstrategygroup.org/wp-content/uploads/2022/08/Kearney_Levine_081222.pdf)

La transición demográfica: oportunidades y desafíos en la senda hacia el logro de los Objetivos de

Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe”, Documentos de Proyectos

(LC/TS.2020/105), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL),

2021. [https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3f7b0487-2d48-453f-a083-](https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3f7b0487-2d48-453f-a083-e7d3278da358/content)

[e7d3278da358/content](https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3f7b0487-2d48-453f-a083-e7d3278da358/content)

Macrotrends. (s.f.). New Zealand birth rate 1950-2025. Macrotrends.

<https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/NZL/new-zealand/birth-rate>

Malthus, T. R. (Año). Ensayo sobre el principio de la población (Trad. J. M. Noguera & J. Miquel,

bajo la dirección de E. M. del Valle). Establecimiento literario y tipográfico de D. Lucas

González y compañía. <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/Pe/181585.pdf>

Malvinas (Falkland Islands), Guayana Francesa, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay y

Venezuela (República Bolivariana de).

Meisel Roca, A., & Granger, A. (2021). Transición demográfica y sus consecuencias en la

matrícula universitaria en Colombia. *Economía & Región*, 14(1), 1–34.

<https://doi.org/10.32397/er.vol14.n1.1>

Meisel Roca, A., & Granger, A. (2021). Transición demográfica y sus consecuencias en la matrícula universitaria en Colombia. *Economía & Región*, 14(1), 1–34. <https://doi.org/10.32397/er.vol14.n1.1>

Miller, G. (2005). Contraception as development? New evidence from family planning in Colombia (Working Paper No. 11704). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w11704>

Ministerio de Educación de Colombia. (2022). Título del documento. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488\\_recurso\\_34.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_34.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, & British Council. (2024). Colombia Programa – Ruta Código Verde 2024 [PDF]. Recuperado de [https://mintic.gov.co/colombiaprograma/847/articles-399138\\_recurso\\_1.pdf](https://mintic.gov.co/colombiaprograma/847/articles-399138_recurso_1.pdf)

Molina Benavides, H. D. (2019). Análisis de las estrategias para la implementación de políticas públicas de educación en la localidad de Sumapaz [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/27029/39676703.pdf;jsessionid=2C2338D87D933334895EDCD98D51DD46?sequence=1>

Molina Bernal, I. A., Arana Ercilla, M. O., & Rodríguez Jerez, S. A. (Comps.). (2023). Gerencia educativa: Innovación y evaluación para la transformación. Universidad Sergio Arboleda. Organización Internacional para las Migraciones. (2023, 1 de septiembre). La OIM publica el Perfil Migratorio de Colombia. <https://www.iom.int/es/news/la-oim-publica-el-perfil-migratorio-de-colombia>

Organización Internacional para las Migraciones. (s.f.). Fundamentos de la migración. Recuperado el 23 de febrero de 2025, de <https://www.iom.int/es/fundamentos-de-la->

[migracion#:~:text=La%20migraci3n%20es%20el%20movimiento,o%20dentro%20de%20un%20pa3s.](#)

Organización Mundial de la Salud. (2020, 11 de marzo). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

Organización Mundial de la Salud. (2023, 5 de mayo). COVID-19 ya no es una emergencia de salud pública de importancia internacional. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <https://www.paho.org/es/noticias/8-5-2023-covid-19-ya-no-es-emergencia-salud-publica-importancia-internacional>

Organización Panamericana de la Salud. (2023, 4 de abril). OMS alerta que una de cada seis personas padece infertilidad. <https://www.paho.org/es/noticias/4-4-2023-oms-alerta-que-cada-seis-personas-padece-infertilidad>

Pascual, J., Orrego, V., Cheyre, M. y Iturrieta, C. (2024). Navegando la adversidad y la oportunidad. Liderazgo escolar en tiempos de crisis. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 22(1), 87-102.

Peláez H., O. A., Gallego Henao, A. M., Arroyave Taborda, L. M., y Gaviria Pérez, J. L. (2021). Migración como fenómeno social que afecta la educación, la economía y el bienestar integral. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(4), 149-159. Recuperado de

Peláez Moreno, L. E., Hernández Ocampo, S. E., Sarmiento Castillo, G. del P., & Peña Vélez, M. J. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Una propuesta de medición. **Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración**, 6(22), 156–168. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.133>

Piovani (2018) Triangulación y métodos mixtos.

Pontificia Universidad Javeriana. (2020). Cifras de la Educación Preescolar, Básica y Media en Colombia. Recuperado de <https://www.javeriana.edu.co/recursosdb/5581483/7093554/INFORME-14-LEE-PUJ-RADIOGRAFIA-EDUCACIÓN-ESCOLAR.pdf>

Ramírez-Carpio, M. E., Romero-Chávez, H. A., & Aguirre-Benalcázar, M. C. (2021). **Caracterización de las prácticas gerenciales en las medianas empresas: caso Ecuador**. 593 Digital Publisher CEIT, 6(5), 212–225. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.676>

Recuperado de: <https://www.ehquidad.org/en/blog/956-sistema-educativo-descenso-natalidad>

## Referencias

Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá; América del Sur: Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Islas

Ríos-Cabrera, P., & Bolívar-Ruiz, C. (2020). La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 199-212. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2828>

Ruiz. J. Periódico UNAL. (2024, marzo 13). Donde come uno, ya no comen dos: así ha bajado la tasa de fecundidad en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. <https://periodico.unal.edu.co/articulos/donde-come-uno-ya-no-comen-dos-asi-ha-bajado-la-tasa-de-fecundidad-en-colombia>

Schoijet, M. (2005). La recepción e impacto de las ideas de Malthus sobre la población. *Estudios Demográficos Y Urbanos*, 20(3), 569–604. <https://doi.org/10.24201/edu.v20i3.1210>

**Secretaría Distrital de Movilidad de Bogotá.** (2019, junio). Administración Distrital revela resultados de la Encuesta de Movilidad 2019 para Bogotá y 18 municipios vecinos [Noticia]. Recuperado de [https://www.movilidadbogota.gov.co/web/Noticia/administracion\\_distrital\\_revela\\_resultados\\_de\\_la\\_encuesta\\_de\\_movilidad\\_2019\\_para\\_bogota\\_y\\_18](https://www.movilidadbogota.gov.co/web/Noticia/administracion_distrital_revela_resultados_de_la_encuesta_de_movilidad_2019_para_bogota_y_18)

Serra, F. A. R. (2015). Integrating strategy and leadership. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 14(4), [páginas]. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i4.2215>

Settle, B., & Brumley, K. (2014). It's the choices you make that get you there: Decision-making pathways of childfree women. *Michigan Family Review*, 18(1), 1–22. <https://doi.org/10.3998/mfr.4919087.0018.102>

Sierra Herrera, D. C., & Patarroyo Osorio, H. (2022). Los jóvenes en Colombia no quieren tener hijos y su impacto socioeconómico en la ciudad de Bogotá [Trabajo de especialización, Universidad EAN]. Universidad EAN Repositorio Institucional. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/4493f634-5da3-43bd-949f-8b078d2b7e2f/content>

Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe / Osmar Arandia (y otros); Consuelo García de la Torre, Luis Portales, Gustavo A. Yepes- López (compiladores).—Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2021

UNESCO. (1999). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Education and Population Dynamics: Mobilizing Minds for a Sustainable Future. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116355>

Universidad Externado . (s. f.). Efectos de la pandemia en la educación superior apenas empiezan a sentirse. Recuperado el 10 de junio de 2025, de <https://micomunidadvirtual.uexternado.edu.co/efectos-de-la-pandemia-en-la-educacion-superior- apenas-empiezan-a-sentirse/>

Universidad Externado de Colombia, Centro de Investigaciones sobre Dinámica Social, & Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). (2007). **Ciudad, espacio y población: El proceso de urbanización en Colombia**. Universidad Externado de Colombia. Recuperado de [https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/04/Ciudad\\_espacio\\_y\\_poblacion.\\_El\\_proceso\\_de-Urbanizacion.pdf](https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/04/Ciudad_espacio_y_poblacion._El_proceso_de-Urbanizacion.pdf)

Urrutia Fuentes, C. A. (2022). Diseño de estrategias para garantizar la sostenibilidad financiera en colegios privados durante la pandemia COVID-19 [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio"]. Repositorio Institucional de la Universidad Pedagógica de El Salvador. [https://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app-documentos/repositorio/documentos/265\\_DisenodeestrategiasparagarantizarlasostenibilidadfinancieraencolegiosprivadosdurantelapandemiaCovid19.pdf](https://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app-documentos/repositorio/documentos/265_DisenodeestrategiasparagarantizarlasostenibilidadfinancieraencolegiosprivadosdurantelapandemiaCovid19.pdf)

Verea, Mónica. (2020). La política migratoria canadiense en la era de Justin Trudeau y los efectos para los migrantes mexicanos. *Norteamérica*, 15(2), 183-210. Epub 25 de octubre de 2021. <https://doi.org/10.22201/cisan.24487228e.2020.2.450>

Walsh, D. (2024, marzo 12). Some students do better in online school. *Chicago Booth Review*. Recuperado de <https://www.chicagobooth.edu/review/some-students-do-better-in-online-school>

Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad.

Tabula Rasa, (28), 409-423. Doi: <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>

### **Anexos**

#### **Anexo 1. Matrícula Institución educativa 2006 a 2025 por sección**

	<b>MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	VERSIÓN: 01
	<b>FORMATO ESTUDIANTES MATRICULADOS EN LA INSTITUCION AÑO 2000 - 2025</b>	FECHA: 25/03/2025

	<b>Preescolar (0- Transición)</b>	<b>Primaria (1-5)</b>	<b>Básica (6-8)</b>	<b>Media (9-11)</b>	<b>Total</b>
<b>2001</b>					
<b>2002</b>					
<b>2003</b>					
<b>2004</b>					
<b>2005</b>					
<b>2006</b>	125	365	205	120	<b>815</b>
<b>2007</b>	105	352	239	108	<b>804</b>
<b>2008</b>	122	345	234	145	<b>846</b>
<b>2009</b>	114	331	224	175	<b>844</b>
<b>2010</b>	130	326	222	218	<b>896</b>
<b>2011</b>	114	318	249	198	<b>879</b>
<b>2012</b>	111	297	248	162	<b>818</b>
<b>2013</b>	135	295	243	180	<b>854</b>
<b>2014</b>	225	285	238	206	<b>954</b>
<b>2015</b>	246	336	203	197	<b>982</b>
<b>2016</b>	231	377	226	189	<b>1023</b>
<b>2017</b>	247	404	219	180	<b>1050</b>
<b>2018</b>	249	497	225	168	<b>1139</b>
<b>2019</b>	224	533	219	178	<b>1154</b>
<b>2020</b>	145	558	226	190	<b>1119</b>
<b>2021</b>	119	497	258	196	<b>1070</b>
<b>2022</b>	129	473	272	185	<b>1059</b>
<b>2023</b>	117	438	305	190	<b>1050</b>
<b>2024</b>	87	386	307	216	<b>996</b>
<b>2025</b>	76	283	316	236	<b>911</b>

	<b>MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	VERSIÓN: 01
	<b>FORMATO ESTUDIANTES MATRICULADOS EN LA INSTITUCION AÑO 2000 - 2025</b>	FECHA: 25/03/2025

Reciba un cordial saludo.

Estimado(a) Rector(a),

Espero que este mensaje le encuentre bien. Me permito solicitar su autorización para acceder a datos de matrícula de su institución durante los últimos años, desde preescolar hasta la media, como parte de mi proyecto de investigación para la **Maestría en Gerencia Educativa e Innovación Tecnológica**.

El estudio busca analizar **cómo la transición demográfica está afectando la sostenibilidad de los colegios privados de la zona**, identificando tendencias y estrategias de adaptación. Entiendo la importancia de la confidencialidad, por lo que la institución puede decidir si desea ser mencionada en el estudio o si los datos serán tratados de forma anónima.

¿Se cuenta con autorización para mencionar el nombre de su institución?  Si  No 💬

Aprecio enormemente su colaboración y quedo atenta a cualquier inquietud. Su apoyo será clave para aportar al desarrollo del sector educativo.

Quedo atenta a su respuesta agradeciendo su colaboración .

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Leidy Bibiana ~~Ortiz~~ Cortés

CC. 1026301602

Estudiante Maestría en Gerencia Educativa e Innovación Tecnológica

III Semestre

Universidad Sergio Arboleda

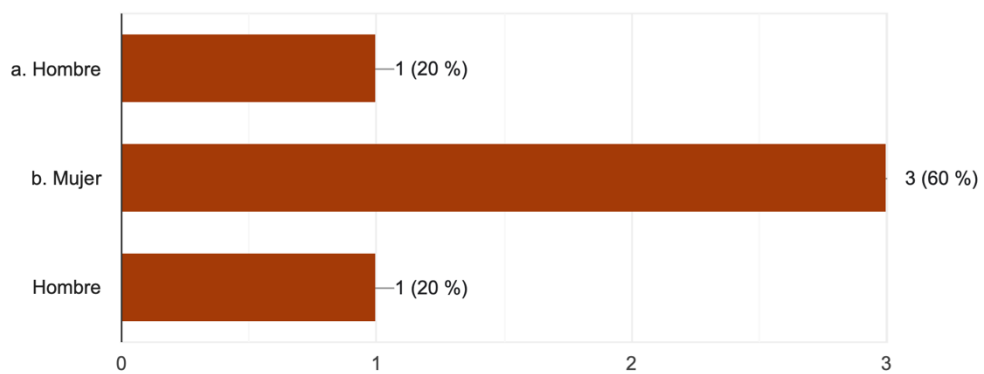
Pendiente por definir con  
Rectoría si se autoriza  
suministrar el nombre de la  
institución.

4/22/25 5:22 p.m.

## Anexo 2. Encuestas aplicadas personas sin hijos entre los 20 y 49 años

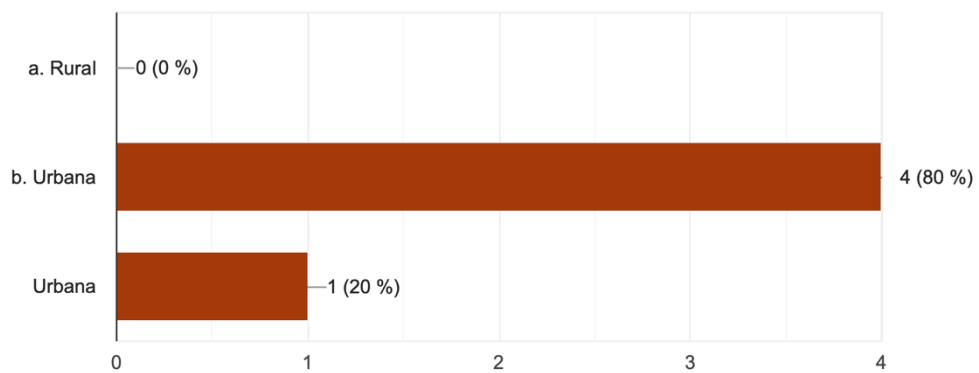
### 1. Género asignado al nacer

5 respuestas



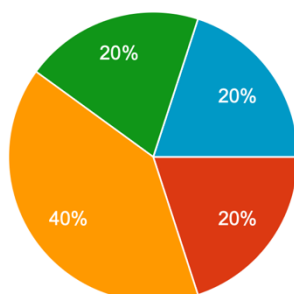
### 2. Zona de residencia

5 respuestas



### 3. Estado Civil

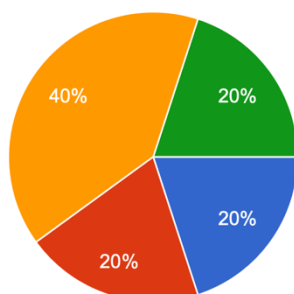
5 respuestas



- a. Soltero (a)
- b. Casado (a)
- c. Unión marital de hecho (unión libre)
- d. Divorciado (a)
- e. Viudo (a)
- Soltero (a)

### 4. ¿Cuál es su religión o creencia?

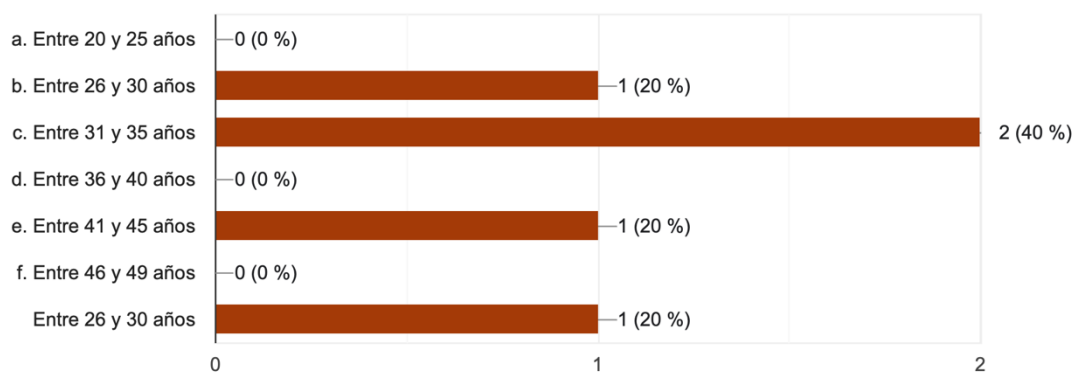
5 respuestas



- a. Cristiano (a)
- b. Católico (a)
- c. Agnóstico (a) o ateo (a)
- Católico (a)

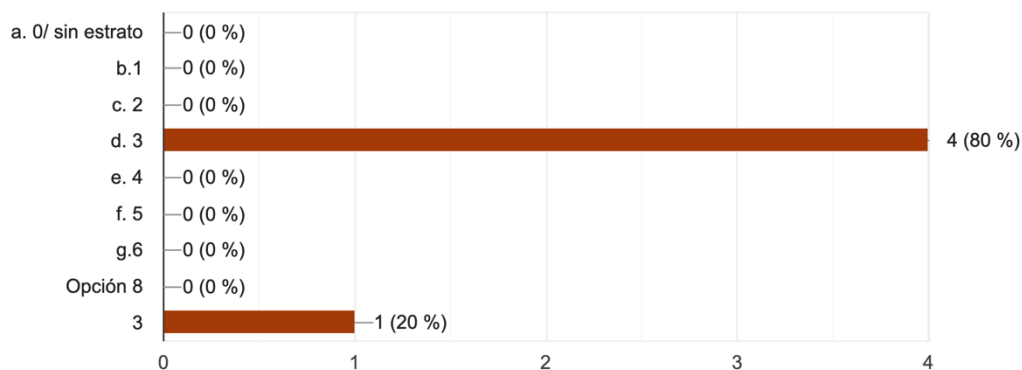
### 5. Por favor seleccione su rango de edad

5 respuestas



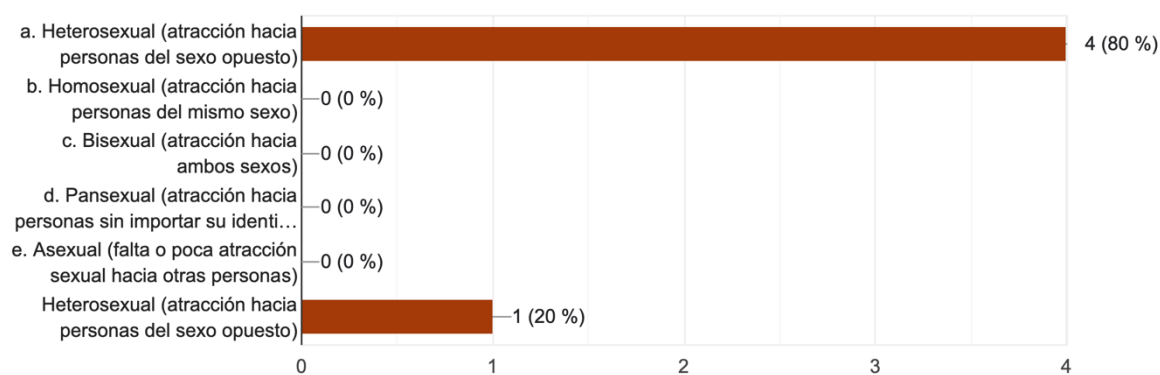
## 6. Estrato socioeconómico

5 respuestas



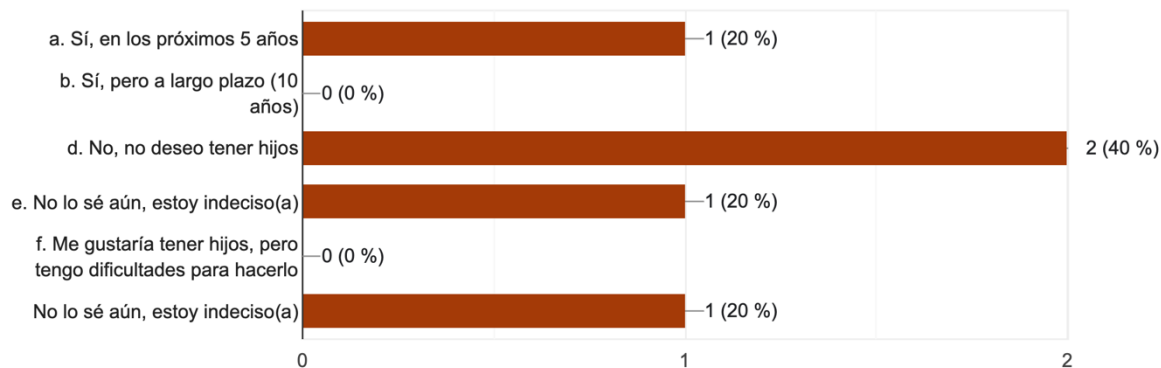
## 7. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu orientación sexual?

5 respuestas



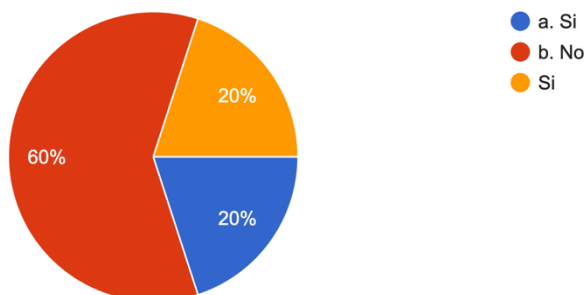
8. ¿Desde mi proyecto de vida se contempla el propósito de tener hijos?

5 respuestas



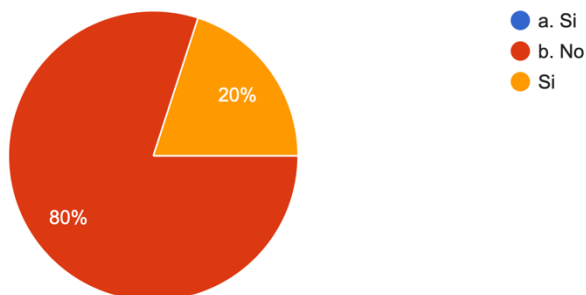
9. ¿Contemplaría la idea de tener hijos en una ciudad diferente a Bogotá? (Si su respuesta es si, especifique por qué)

5 respuestas



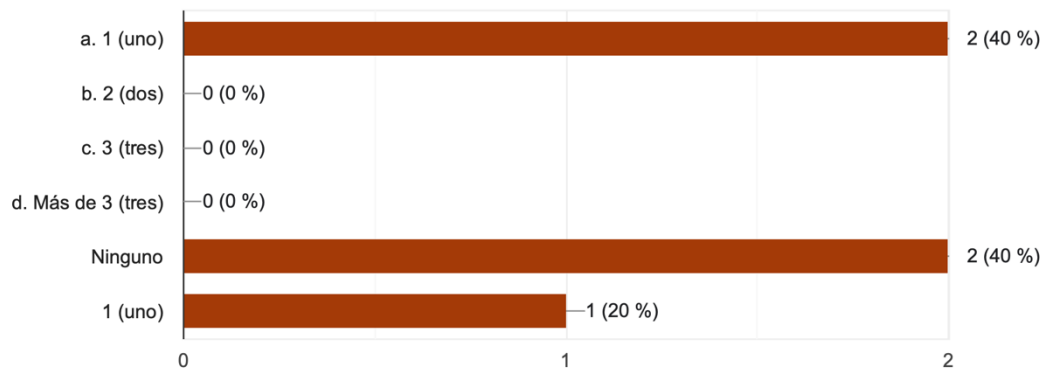
10. ¿Preferiría tener hijos fuera del país?

5 respuestas



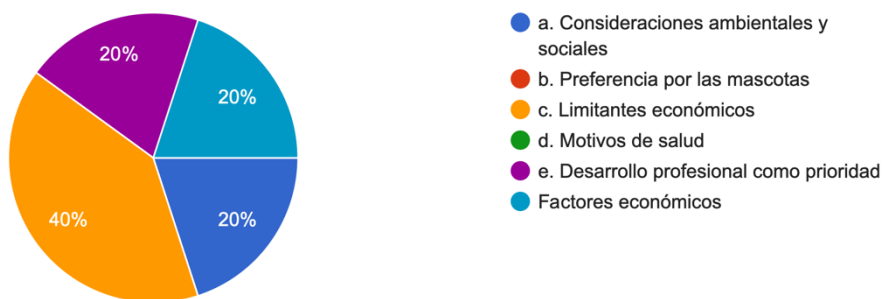
### 11. Si contempla tener hijos ¿Cuál es el número ideal de hijos que le gustaría tener?"

5 respuestas



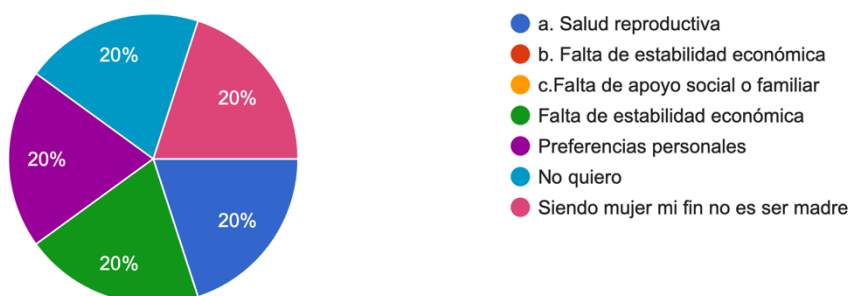
### 12. ¿Cuáles son las principales razones por las que no desea tener hijos?

5 respuestas



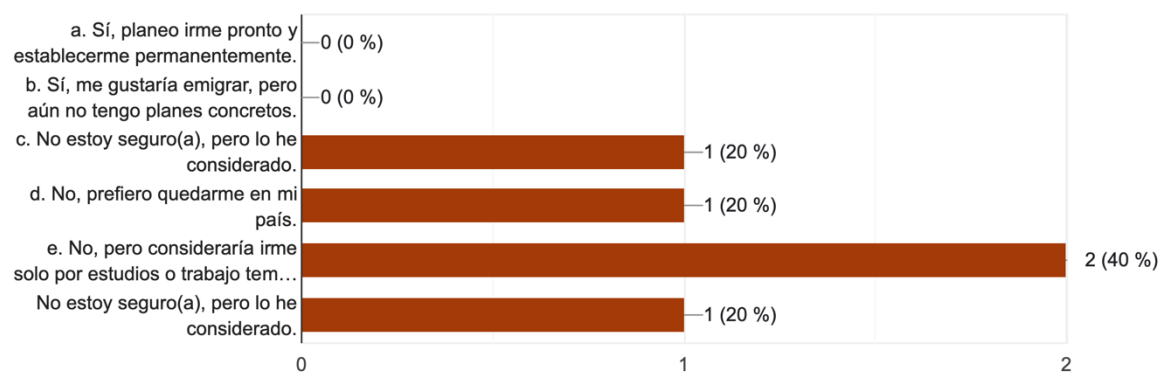
13. Si deseas tener hijos pero enfrenta dificultades, ¿cuál es el principal obstáculo?

5 respuestas



14. ¿Tiene planes de emigrar a otro país para establecerse y formar su vida en el extranjero?

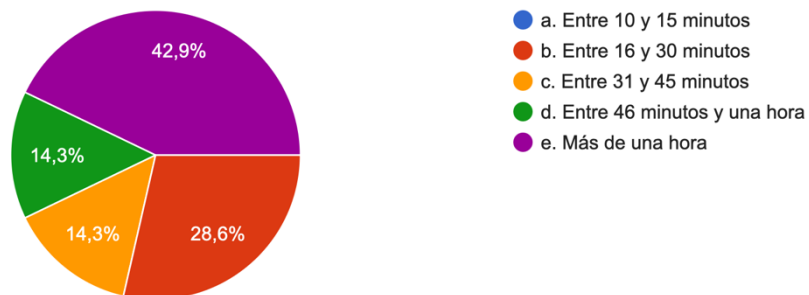
5 respuestas



**Encuesta aplicada personas con hijos en edad escolar**

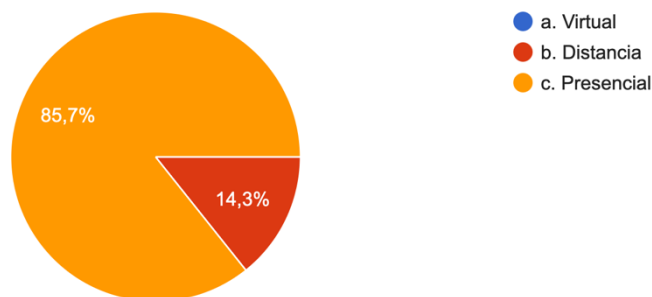
Estimo que el tiempo máximo requerido para el desplazamiento de mi hijo(a) desde el domicilio hasta la institución educativa oscila entre:

7 respuestas



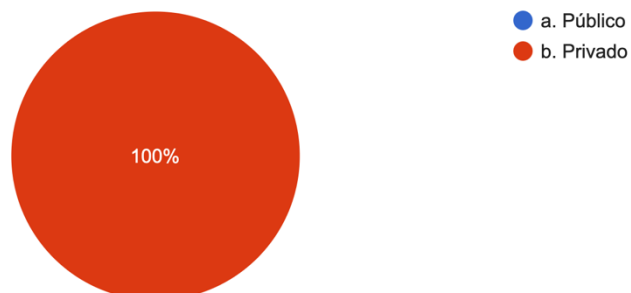
1. ¿Qué modalidad de educación elegiría para mi hijo (a)?

7 respuestas



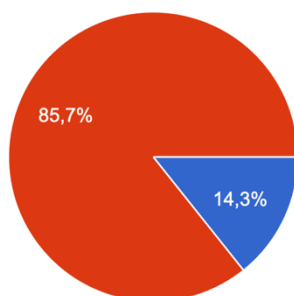
2. Elegiría para mi hijo (a) una institución de carácter

7 respuestas



### 3. Tipo de calendario de mi preferencia

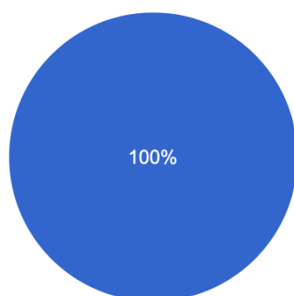
7 respuestas



- a. Calendario A (Enero- Noviembre)
- b. Calendario B ( Agosto - Mayo)

### 4. Buscaría que fuera una institución

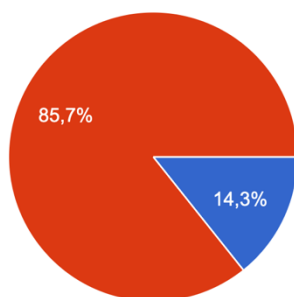
7 respuestas



- a. Mixta
- b. Femenina
- c. Masculina

### 5. Tipo de currículum

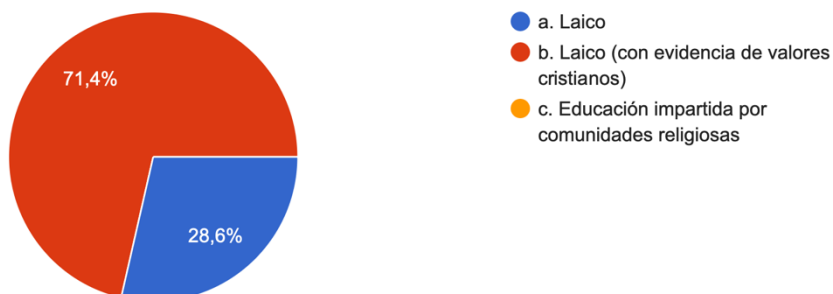
7 respuestas



- a. Nacional
- b. Internacional

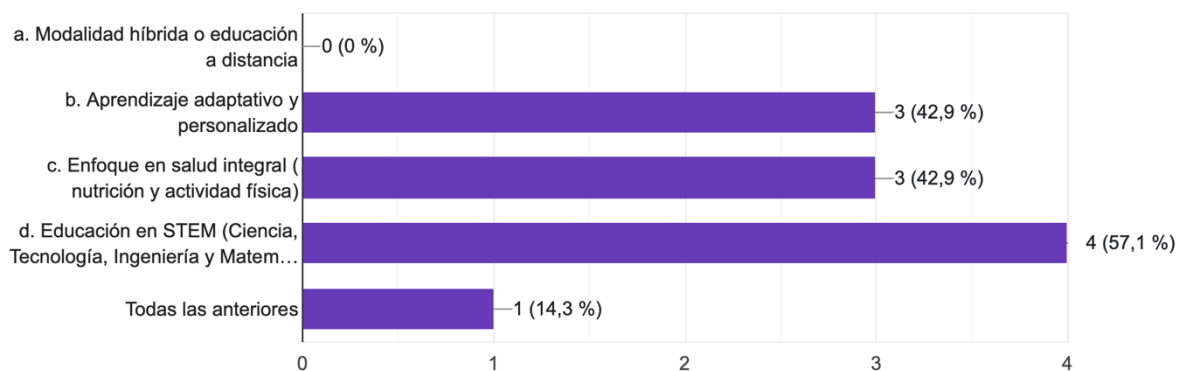
## 6. Respecto a las creencias preferiría

7 respuestas



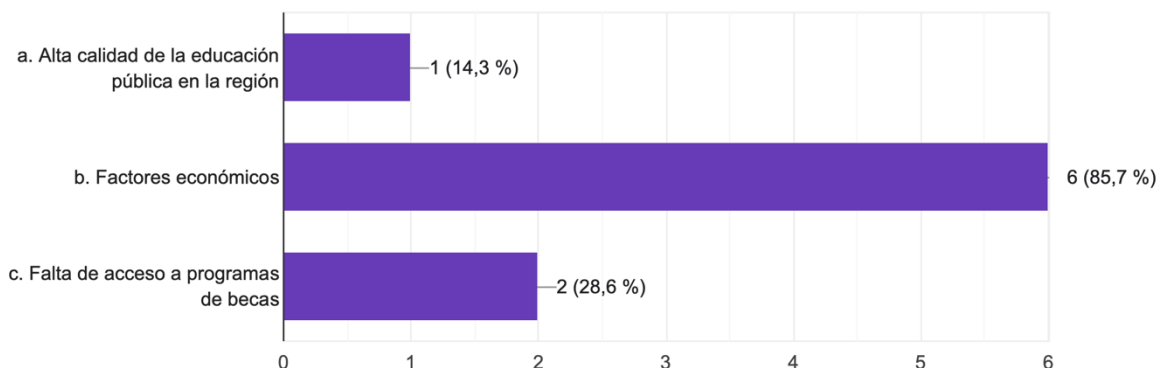
## 7. ¿Cuáles son los factores más importantes para usted al elegir un colegio para sus hijos? Seleccione una o varias opciones

7 respuestas



### 8. ¿Qué barreras podrían impedir que inscriba a su hijo(a) en un colegio privado?

7 respuestas



### Anexo 3. Entrevistas aplicadas.

Directora financiera de la institución educativa

- ❖ ¿ Podría describir la situación general de la institución en términos de sostenibilidad en la institución, teniendo en cuenta elementos como recursos financieros y la proyección a mediano plazo?

Bueno, digamos que con los recursos financieros que se tienen hoy tiene una se garantiza la operación sin embargo, el reto aquí es mantener un poco la población estudiantil que esté muy cercana a la capacidad instalada que tiene el colegio que más o menos son 1290 estudiantes, si en la medida que las admisiones disminuya, pues obviamente se hacen ejercicios financieros que permitan que haya continuidad el negocio.

- ❖ ¿Qué factores internos y externos, consideras que han impactado la sostenibilidad en institución en los últimos años? bueno yo creo que a nivel interno un poco el tema de endeudamiento financiero, el tema de infraestructura que se ha venido quedando un poco sin mantenimientos, eso definitivamente ha impactado a nivel externo, pues claramente la

competencia que tenemos en el sector y el bajo ingreso económico que tienen las familias, los cambios de familia, yo creo que esto es una afectación a nivel Colombia y por el otro lado, pues obviamente redonda un poco en la insatisfacción que tienen los padres al ver que nos hemos venido quedando en temas de inversión de infraestructura. La disminución la demanda, totalmente esa tendencia, obviamente los costos del colegio no son más económicos frente a otros sitios que están cercanos y hemos venido disminuyendo de una manera sustancial unos descuentos que traían algunos padres de familia, lo cual también pues obviamente ha impactado el financiero y por el otro lado, considero que hacer un colegio tan grande, es difícil mantener los chicos que son el semillero que son los cursos bajos pre kinder kinder transición, pues porque para el papá el pasar de un jardín un colegio grande, pues es un tema impactante en cuanto a estructura sienten que no hay seguridad, son áreas muy grandes, y si eso le sumas pues que no estamos separados, no tenemos los chicos separados o las áreas no están separadas de los otros cursos, pues obviamente eso genera una inestabilidad a nivel de padres al momento de tomar la decisión.

- ❖ ¿Cree que sean implementado estrategias en el colegio para adaptarse un poco los cambios demográficos de la institución?

Hemos tratado de fortalecer un poco las adiciones. Hemos tratado de generar conciencia a nivel de empleados. Hemos tratado de mejorar a nivel de empleados también ese tema económico para mantener un poco y disminuir la rotación, especialmente de docentes que son los que están con el estudiantado, hemos tratado de generar unos descuentos en esos cursos que permitan que los padres de familia hagan futuro en el colegio y pues estamos en

ese proyecto de fortalecimiento, lo que nos exige cámaras que la verdad es lo que le estamos atinando como institución.

- ❖ ¿Como afectado la transición demográfica la disminución en la tasa de la población en la planificación de recursos y la gestión totalmente impacta?

Totalmente lo que nos ha llevado a pensar en otras estrategias de negocio, obviamente, el norte es educativo, sin embargo nos hemos ido adaptando y es como te digo nosotros manejamos unos presupuestos que se basan hoy en día en las admisiones, dependiendo de ese nivel de admisiones, pues asimismo generamos una proyección de gastos, aunque es un proceso impactante, muy seguramente si se acentuando si vemos que venimos a una baja a nivel de admisiones es positivas, pues sencillamente lo que vamos a terminar o lo vamos lo que vamos a tener que hacer es disminuir esa planta física que vamos a tener que usar simplemente para cubrir la demanda que tengamos en ese momento

- ❖ ¿Cómo cree que se involucra la comunidad educativa en las estrategias de sostenibilidad?

Totalmente, pues fíjate que acá hay varias cosas y es en la satisfacción del cliente de casos son los estudiantes, es esa atención directa que prestan los profesores a esos estudiantes y eso después redundan que un papá tome la decisión de sacar un niño, entonces cuando un niño llega a la casa, quejándose de los procesos, quejándose que además no encuentra en el docente, como ese partner que escucha o esa atención, pues sencillamente para los papás es muy fácil tomar la decisión de sacarlo. Hemos tenido casos de estudiantes que se han retirado y han puesto al colegio y precisamente lo que fortalece la decisión de reintegro es ese vínculo que genera estudiante docente o estudiante psicóloga, si eso no está fortalecido en esa base, pues sencillamente yo creo que es muy difícil volver a retomar ese reintegro que se han

venido presentado, sin embargo, también tenemos casos en que definitivamente la familia considera que tuvo una mala experiencia a nivel educativo con su hijo y sencillamente toma la decisión, nomás fijate que yo siento que es papel de ustedes (los maestros) ahí es 100% importante, pues son muy pocos los casos de los que yo sepa que es el papá que viene enojado y me dice que usted no conoce lo que está pasando y obviamente digo pero pues porque son los papás que tienen cartera y que sencillamente yo tengo como una acercamiento con ellos para hacer ese cobro, pero si es un papá que está al día, y sencillamente lo retira, porque no es un caso que yo me pueda enterar.

- ❖ ¿Cree que el tema de liderazgo institucional se ha ido adaptando para enfrentar todos los desafíos que hemos mencionado?

Pues yo creo que ese proceso de adaptación como aquí hay áreas estratégicas que hemos tratado avisarnos todas entre sí, al principio estábamos bastante separados, digamos que cada uno desde su instancia, solamente limitado hacer lo que corresponde a mi instancia en este momento; ya todas las instancias estamos trabajando para que sencillamente todo funcione. Desde la parte académica que es rectoría, la parte de gestión humana, administrativo y la parte financiera hemos tratado de buscar fórmulas que permitan que el colegio se mantenga, tratar de retener esas familias y yo creo que ahí pues estamos trabajando, nos falta, claro que nos falta, pero pues ya iniciamos que yo siento que eso está un poco como muy allá.

- ❖ Finalmente, ¿Qué medidas cree que se han tomado para optimizar recursos financieros sin comprometer un poco la calidad educativa, lo cual va de la mano, teniendo todos los retos que mencionas?

Pues fíjate que las medidas que se han tratado de tomar han sido un poco regularizar el tema de descuentos más que todo, siento que también obviamente hemos tenido que impactar el área de personal, pero es más conseguir una regla por cada estudiante, lo que yo debería tener tanto en docente como personal de apoyo como personal administrativo, sí, siento que ahí hemos impactado, estamos en ese ejercicio de buscar una fórmula donde el impacto a nivel pedagógico, no sea tan fuerte, que sencillamente puedan mantener la excelencia académica que es lo que caracteriza un poco el colegio, pero si obviamente.

Inicialmente las medidas y hemos tratado de una medida que tuvimos que hacer en el año 20 23 y definitivamente impacto completamente la estabilidad en la parte de abajo que fue la parte educativo, sin embargo yo creo que ya estamos en ese norte de aguas y ya estamos liderando y mirando cómo podemos mejorar esas falencias que ya identificamos.

❖ ¿Cómo se proyectaría a largo plazo la institución, en términos de crecimiento, adaptación sostenibilidad ¿

Yo creo que esta es una empresa que en el corto plazo sostenible, hay que trabajar mucho a largo plazo, yo te puedo decir que financieramente esta empresa tiene para subsistir los próximos 10 años, sin embargo tenemos que mirar más allá del mes y del año 11. Ustedes son los nuevos proyectos, los nuevos retos y sobre todo fortalecer si las líneas ,continuar con el tema educativo, pues fortalecer esos cursos que son semillero, no hay de otra 10 minutos. Yo sé que tú tienes que hacer Diaz muchas gracias la información tengo diferentes entrevistas pendientes pues utilizar el nombre de la institución, es un estudio de caso en el cual me permite abstraer mucha información, estoy haciendo también encuestas aplicadas a personas que quieren tener hijos

quienes ya tienen qué factores van a mirar para elegir un colegio entonces chévere que de pronto lo puedas.

### **Coordinadora sección preescolar**

- ❖ ¿ Podría describir la situación general de la institución en términos de sostenibilidad en la institución, teniendo en cuenta elementos como recursos financieros y la proyección a mediano plazo?

Tiene que ver con la economía del país, entonces en este momento se reducen la cantidad de matrículas de ingresos o incluso la permanencia de los niños en el colegio por esos dos factores porque nacen menos niños, pero además el impacto económico pues está muy fuerte ;lo que hace el colegio es equilibrar. Por un lado, es mantener la cantidad de estudiantes que tenemos a partir de beneficios económicos, hay otros beneficios que tienen que ver con la propia dinámica del colegio, entonces desde mi gestión que se hace proponer actividades atractivas para el preescolar que tiene que haber básicamente en retomar esas actividades de juego, movimiento, exploración arte para que los niños sientan que realmente el colegio es lo que necesitan para su desarrollo y eso va acompañado desde la planeación estratégica, con todo el manejo de finanzas y de beneficios en matrícula pensión

Profe, ¿Qué factores internos externos, piensas que han impactado a sostenibilidad en los últimos años?

Externos, es el tema económico político internos, ha sido un poco el manejo inadecuado de los recursos, y yo pienso que tiene que ver también como la proyección de lo que es el preescolar; como se se han ido perdiendo poco a poco esos detalles que hacen atractivo, el espacio y la

experiencia para los niños, y eso ha tenido un impacto muy importante en la sostenibilidad. Por eso dentro de las estrategias está retomar un poquito físicamente esa el atractivo de los espacios del uso de colores de formas de juegos, aulas interactivos no directamente desde la tecnología, y por otro lado es la experiencia propia que sea de menos mesas menos más movimiento y experiencias vividas en contexto la disminución de los grados inferiores, esa tendencia que se puede atribuir en la cantidad de niños por curso. Como esto se debe tal vez circunstancia y si hacemos un balance está pasando, lo mismo son los grados inferiores, donde si nosotros veníamos acostumbrados y unas admisiones de sesenta (60) y ochenta (80) estudiantes, en este momento estamos teniendo una población de veinte (20) y eso está ocurriendo en todos los colegios de la zona proporcional la reducción, eso tiene que ver pues con una situación demográfica claramente es un movimiento que se está generando también a partir de esas inclinaciones sexuales, también impacto de una pareja, su finalidad principal no es tener hijos, yo puedo ver que cada vez los jóvenes están menos interesados en tener hijos, hay más motivación inclinación por tener mascotas. Entonces pues digamos que se transforma esa intención y reduce la natalidad también si pensamos en todo el movimiento, esto es un movimiento que se hace 10 años en Europa y en este momento Europa está reactivando la natalidad a partir de la ciencia que es todas las mujeres que lograron congelar sus óvulos, aquí yo no sé hasta donde Latinoamérica haya tenido la posibilidad de congelar tanto como en Europa o sea, que en 10 años nosotros no podríamos vernos como en este momento Europa, que hay mujeres mayores mujeres de 45 años, con mellizos o con trillizos fruto de esa intervención científica, aquí no sé, podría ser un fenómeno diferente, pero lo atribuyo, o sea la inclinación Las preferencias hacia la proyección que ellos tienen en familia y por otro lado son movimientos que

se generan en Europa, y por supuesto llegan tarde con un impacto, también un poquito más fuerte.

- ❖ ¿Crees que sea que se han implementado estrategias en la institución para adaptarse a esos demográficos tan fuertes que se han vivido últimamente?

Hemos tenido que actuar en el momento y actuar en el momento implica que cuando vemos que nos están llegando menos niños, debemos hacer el ajuste y cuál es el ajuste, pues por un lado o generar un plan de acción, una planeación que sea de impacto y atractivo, pero por otro lado, pues por supuesto es tener que decirle a unas personas, mira no, no puedo sí y ese es el impacto, yo creo que muy fuerte en términos laborales para los docentes porque entre menos estudiantes, pues menos requieres docentes y pues ante eso nosotros como colegio realmente lo que podemos hacer es mínimo .

Precisamente ese modelo para enfrentar, hay un aspecto que yo considero fundamental y es la unión o sea, estar enfocados desde todas las instancias en un mismo objetivo, si nuestro objetivo es mantener la institución con un mínimo de estudiantes, o si nuestro objetivo es transformar que podría ser no que el colegio dijera, no pues si tenemos más perros y gatos montemos una guardería, tenemos la infraestructura y eso puede ser un plan de acción para mantener la empresa. En este momento el colegio tenemos la filosofía del objetivo claro: vamos a trabajar en función de eso haciendo los ajustes que sean necesarios que un poquito el día día no esté marcando se involucra a la comunidad, su rol es fundamental porque es que dependemos de su presencia, pero también del voz a voz, esa experiencia que ellos tienen en diferentes situaciones, si es agradable, nos permite generar una sostenibilidad, entonces nosotros podemos proponer algo, les damos, les decimos si vamos a generar experiencias lúdica, pero también necesitamos el

compromiso de quienes ejecutan la actividad, pero también de los papás en sentir como es el lado positivo de esa ejecución, porque podrían decir es porque se inventan esto, esto es lo peor y pues nos lleva hacia abajo. La sostenibilidad es estar unidos, generando ese impacto positivo desde la palabra además a largo plazo. Tal vez 10 años, en términos de sostenibilidad de cambios de crecimiento adaptación significativo. En este momento no hay pirámide sino que es un diamante, entonces la parte gruesa quinto, sexto, séptimo que es la población más grande por grado y seguramente eso tiende de nuevo a ampliarse y en términos de sostenibilidad, pero pues va a ser fundamental la historia y las estrategias que se utilicen suponiendo en estos 10 años, pero claramente pues se va a necesitar un ajuste en términos pedagógicos para lograr mantener todos los cursos.

❖ Profe, finalmente: ¿Desde tu rol como como directivo con tus profesores desde ese sentido Administrativo y pedagógico que has podido abordar?.

Desde mi línea de trabajo que es la actitud positiva la serenidad, si tengo unos maestros, angustiados, preocupados, pues el impacto va a ser en las aulas y las aulas a las casas y pues nunca va a ser sostenible la población en el colegio, entonces si se necesita capacitación, se necesita conocer la realidad pero hablarlo con calma o sea siempre frente esa situaciones estamos generando un plan de acción la mirada no es de pues esperemos a ver qué pasa, porque además el impacto más fuerte, si es el rol del maestro en el aula, el Profe que transmite la pasión que engancha a los niños que los tiene motivados, ese es el profe que ayuda principalmente a la sostenibilidad, porque es un niño tranquilo, es una familia que ve que su hijo está aprendiendo que está contento, es una familia acompañada y eso lo hace el

docente y de parte de nuestra desde directivo. Desde la parte gerencial es todo el trabajo de estamos haciendo las cosas por la sostenibilidad por mantenernos las estamos haciendo bien.

### **Director de calidad**

¿Cómo se ha trabajado desde la planeación estratégica en la sostenibilidad financiera de la institución?

Bueno, mira nosotros cruzamos un lienzo Canva con un DOFA que nos permite plantear las estrategias respecto a los riesgos y competitividad del sector. Desde el modelo EFQM alcanzamos cinco estrellas, entonces es evaluar los procesos y oportunidades de mejora del colegio. Eso hace que en medio de todo exista confianza de la comunidad. Estamos trabajando en las acreditaciones, buscando alianzas y debemos evaluar constantemente procesos.

### **Rectoría**

❖ **¿Cómo podría describir el contexto de la institución respecto a la transición demográfica que se ha vivido los últimos años?**

En un tema importante que afecta el colegio, es el año es que menos nacimientos hemos tenido en el país y eso afecta las matrículas en los grados inferiores. Estamos rodeados de varias instituciones y hay una amplia gama de opciones en las familias para la educación que quieren para sus hijos. Este tema me parece interesante, ojalá puedas compartir todo el estudio y los resultados en el colegio.

Nota: en el desarrollo del conversatorio con rectoría en el día asignado se tuvo que modificar y no fue posible concluir con la misma, aunque se buscaron diferentes espacios, las

dinámicas de la institución, reuniones, informes y proyectos no permitieron continuar aunque se buscó la posibilidad en diferentes momentos. Se debe mencionar que se evidenció en el proceso investigativo la intención desde rectoría en cooperar con la investigación. Sin embargo, sus horarios para el momento fueron difícilmente accesibles.