UNIVERSDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD DE CIENCIAS Y EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES

PROYECTO DE GRADO:

Análisis de la percepción sobre el direccionamiento de la gestión administrativa y financiera en la implementación de los entornos de aprendizaje del Bachillerato Internacional en colegios privados de Bogotá

MICHAEL ESTEBAN DELGADO OCHOA

20232056006

JOHANN DAVID CASTILLO

20232056003

Directora

Yaneth P. Caviativa

Bogotá D.C.

2024

	FORMATO
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE
1. Información general	
Tipo de documento	Trabajo de Grado
Acceso al documento	Universidad Distrital Francisco José de Caldas Facultad de Ciencias y Educación Programa de especialización en Gerencia de Proyectos Educativos Institucionales
Título del documento	Análisis de la percepción sobre el direccionamiento de la gestión administrativa y financiera en la implementación de los entornos de aprendizaje del Bachillerato Internacional en colegios privados de Bogotá
Autor (es)	Castillo Johan David Delgado Ochoa Michael Esteban
Unidad Patrocinante	Universidad Distrital Francisco José de Caldas Facultad de Ciencias y Educación Programa de especialización en Gerencia de Proyectos Educativos Institucionales

Palabras clave	Gestión administrativa y financiera, Bachillerato internacional, Entornos escolares, percepción.

2. Descripción

El presente documento es una investigación de enfoque cualitativo-inductivo de alcances exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos en el que a través de categorías de análisis se reconoce la percepción docente sobre la gestión administrativa y financiera en los colegios con el programa de Bachillerato Internacional en Bogotá, Colombia.

3. Fuentes

Parte del sustento bibliográfico del documento se basó en autores que definieron las categorías usadas, así como quienes sustentaron el desarrollo metodológico además del marco jurídico. Entre ellos se encuentran:

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración.* Cuajimalpa, México, D. F.: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGRAW-HILL / interamericana editores, s.a. De C.V.

International Baccalaureate Organization. (2018). *Program standards and practice 2020.* Peterson House, Malthouse Avenue, Cardiff Gate, United Kingdom: International Baccalaureate Organization.

Villegas Sánchez, P., Vesga Villamizar, E., & Mejía Silva, C. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento.* Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

4. Contenidos

El documento se encuentra dividido en cuatro capítulos que, de acuerdo con el proceso de investigación, para el capítulo uno se estableció el marco de referencia por medio del cual se presenta una contextualización acerca de la presente investigación.

Posteriormente, en el segundo capítulo se establecen el marco teórico, legal y el estado del arte por medio de los cuales se fundamenta la investigación se sustentan las categorías de gestión administrativa y financiera, así como de entornos escolares y recursos educativos.

En el capítulo tres se presenta el diseño metodológico con el cual se fundamenta el desarrollo de la investigación.

Finalmente, el capítulo cuatro expone el análisis, así como las conclusiones, las recomendaciones y el producto de propuesta final desarrollado a partir de dichos elementos.

5. Metodología

La metodología usada fue cualitativa-inductiva usando como herramienta de recolección de datos la entrevista semiestructurada realizada a cuatro docentes-administrativos de colegios de Bachillerato Internacional en Bogotá y analizadas con el programa Atlas. Ti.

6. Conclusiones	
De acuerdo con lo desarrollado se puede observar que existen puntos en común entre las distintas subcategorías que componen a las categorías administrativa y financiera, así como a los entornos en los colegios IB; es decir que los procesos que se desarrollan en cada una, independientemente de su procedencia (Ministerio de Educación Nacional y Organización del Bachillerato Internacional) mantienen puntos en común que permiten la existencia del programa internacional vinculado a los criterios de autoevaluación institucional nacionales. En ese sentido, se considera que tanto la Guía No. 34 del MEN, como las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas, pueden ser utilizadas de forma conjunta para mejorar el direccionamiento de la gestión administrativa y financiera, así como la percepción de la comunidad educativa sobre dicha gestión en los colegios con programas de bachillerato internacional.	
Elaborado por:	Castillo Johan David, Delgado Ochoa Michael Esteban
Revisado por:	Yaneth Caviativa

Contenido

Contenido

Capítulo I 11
1. Marco De Referencia 11
1.1. Descripción Del Problema 14
1.1.1. Implementación Del Programa 14
1.1.2. Contexto De La Problemática 17
1.2. Formulación De La Pregunta De Investigación 19
1.2.1. Objetivo general: 20
1.2.2. Objetivos específicos: 20
1.3. Justificación 21
1.4. Delimitación. 23
1.4.1. Delimitación Espacial Y Cronológica 23
1.5. Propósito 24
Capitulo II 25
2. Marco Teórico 25
2.1. Marco Conceptual 25
2.1.1. Recursos Educativos 25
2.1.2. Gestión Educativa 30
2.1.3. Gestión Administrativa 32
2.2. Referentes Teóricos 34
2.3. Marco Histórico 38
2.4. Marco legal: 44
2.4.1. Constitución Política de Colombia 44
2.4.2. Ley 115 de 1994 45
2.4.3. Ley 715 de 2001 46
2.5. Estado del arte: 46
3. Diseño Metodológico 50
3.1. Tipo De Investigación: Cualitativo-Inductivo 51
3.2. Instrumentos de recolección de datos y procedimientos 51
3.3. Tecnología, equipo y herramientas de análisis 52
3.7. Población y muestra 55

3.7.1. Población ... 55

3.7.2. Muestra ... 56

3.8. Criterios de inclusión y exclusión ... 56

3.9. Métodos de recolección de información ... 57

3.9.1. Fases De Estudio ... 58

3.10. Cronograma ... 61

3.11. Trabajo De Campo ... 62

3.12. Criterios de validez, calidad y rigor ... 64

3.13. Aspectos éticos ... 66

3.14. Tabla De Categorías ... 67

3.14.1. Tabla 3 Categoría Administrativa Y Financiera, Subcategoría Apoyo A La Gestión Académica ... 68

3.14.2. Tabla 4 Categoría Administrativa y financiera: subcategoría administración de la planta física y recursos ... 68

3.14.3. Tabla 5 Categoría Administrativa y financiera: subcategoría Talento humano ... 69

3.14.4. Tabla 6 Categoría Administrativa y financiera: subcategoría: Apoyo financiero y contable 70

3.14.5. Tabla 7 Categoría Entornos en los colegios IB: subcategoría: Entornos escolares/recursos educativos ... 70

Capitulo IV ... 71

4. Análisis Y Discusión De Resultados ... 71

4.1. Descripción de resultados ... 71

4.2. Análisis de resultados ... 72

4.2.1. Descripción de resultados subcategoría-red Talento humano ... 72

4.2.2. Contraste Y Análisis De La Subcategoría-Red De Talento Humano Frente A Los Autores: El área de talento humano y la gestión administrativa y financiera ... 80

4.3. Descripción De Resultados Subcategoría-Red Entornos Escolares ... 84

4.3.1. Contraste Y Análisis De La Subcategoría-Red De Entornos Escolares Frente A Los Autores: Los Entornos Escolares Y La Gestión Administrativa Y Financiera ... 93

4.4. Descripción De Resultados Subcategoría-Red: Apoyo A La Gestión Académica ... 97

4.5. Descripción De Resultados Subcategoría-Red: Apoyo Financiero Y Contable ... 104

4.6. Descripción De Resultados Subcategoría – Red Semántica Administración De La Planta Física Y Recursos ... 107

4.6.1. Contraste Y Análisis De La Subcategoría-Red De Administración De La Planta Física Y Recursos Frente A Los Autores: La Planta Física Y Recursos Respecto A La Gestión Administrativa Y Financiera ... 115

5. Conclusiones 117
6. Recomendaciones..... 119
7. Elaboración del Producto Final 122
8. Referencias Bibliográficas 123
9. Apéndices 129
Apéndice A. Formato de Entrevista Semiestructurada 129
Apéndice B. Formato de Consentimiento Informado 130

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 TOMADO DE: BENNO SANDER. 1996. GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE VIDA IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA 36
Tabla 2 Cronograma. Elaboración propia 60
Tabla 3 Categoría Administrativa y financiera, subcategoría apoyo a la gestión académica. 66
Tabla 4 Categoría Administrativa y financiera: subcategoría administración de la planta física y recursos. Elaboración propia. 67
Tabla 5 CATEGORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: SUBCATEGORÍA TALENTO HUMANO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 68
Tabla 6 CATEGORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: SUBCATEGORÍA: APOYO FINANCIERO Y CONTABLE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 68
Tabla 7 CATEGORÍA ENTORNOS EN LOS COLEGIOS IB: SUBCATEGORÍA: ENTORNOS ESCOLARES/RECURSOS EDUCATIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 68
Tabla 8 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA TALENTO HUMANO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 75
Tabla 9 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA TALENTO HUMANO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 77
Tabla 10 ADMINISTRADOR DE RELACIONES ENTORNOS ESCOLARES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, GENERADA AUTOMÁTICAMENTE POR ATLAS.TI 84
Tabla 11 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ENTORNOS ESCOLARES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 88
Tabla 12 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ENTORNOS ESCOLARES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 89
Tabla 13 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 98
Tabla 14 RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA APOYO FINANCIERO Y CONTABLE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 100
Tabla 15 ADMINISTRADOR DE RELACIONES ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, GENERADA AUTOMÁTICAMENTE POR ATLAS.TI 102
Tabla 16 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 106
Tabla 17 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 108
Tabla 18 Propuesta de FODA. Fuente: Elaboración propia 116

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 RED TALENTO HUMANO. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI 72
Gráfica 2 RED ENTORNOS ESCOLARES. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI 82
Gráfica 3 RELACIÓN DE CÓDIGOS-NODOS ENTORNOS ESCOLARES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 92
Gráfica 4 RED SEMÁNTICA APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI 94
Gráfica 5 RED SEMÁNTICA APOYO FINANCIERO Y CONTABLE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI 99
Gráfica 6 RED ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI 101

Capítulo I

1. Marco De Referencia

La educación privada en Colombia se refiere a aquella impartida por establecimientos educativos que son de propiedad privada, es decir, no son administrados por el Estado. Estos establecimientos pueden ser fundados por personas naturales o jurídicas, como empresas, organizaciones religiosas, fundaciones entre otros que cumplan con la normatividad vigente.

Acorde con la Ley General de Educación de Colombia dicha normatividad que debe cumplir un ente ajeno al Estado para fundar un colegio es:

1. Obtener una licencia de funcionamiento que autorice la prestación del servicio educativo, expedida por la Secretaría de Educación departamental o distrital, o el organismo competente acorde con el contexto.
2. Elaboración de un PEI, con el cual se responda a las necesidades de la comunidad educativa de la región, localidad o entorno.
3. Contar con la infraestructura física necesaria para el desarrollo de las actividades educativas como son: aulas, bibliotecas, espacios administrativos, áreas de recreación, acceso a los servicios básicos y recursos tecnológicos.
4. Contratar docentes con título en educación expedido por una universidad o institución de educación superior, garantizando su idoneidad ética y pedagógica.

5. Garantizar la calidad y pertinencia del currículo siguiendo las normas de los entes locales y nacionales con potestad para sugerir contenidos educativos y su organización.

En cuanto a la financiación, la educación privada en Colombia puede obtener recursos de manera mixta con el Estado (colegios en concesión) o por medio del recaudo a partir de las matrículas que se cobran a los padres de familia por el acceso al servicio educativo que ofrecen. Desde este punto de vista, las organizaciones privadas que brindan educación privada generan estrategias con los recursos recabados para fomentar una competitividad e idoneidad de su servicio que en muchos casos los separa de manera significativa del servicio público de educación por la variedad de recursos que pueden adquirir para prestar un servicio educativo de calidad.

Una de estas estrategias, es la implementación de programas educativos que funcionen con un valor agregado no solo para la educación brindada, sino para el proceso de formación de los estudiantes y a su vez, a los procesos y gestiones que componen a la comunidad educativa privada de “alto nivel” de recursos en Bogotá (principalmente).

En este sentido, el programa del Bachillerato Internacional ofrecido por la Organización del Bachillerato Internacional que a su vez es una fundación sin ánimo de lucro proveniente de la conferencia de la International School Association realizada en 1962- dirigida -entre otros- por profesores de Ciencias Sociales quienes han resaltado la necesidad de crear un “pasaporte” internacional a la educación superior.

De acuerdo con ello, la fundación se conforma por 17 miembros los cuales establecen directrices generales, direccionamiento estratégico, diseño de políticas y supervisión de las diferentes gestiones dentro de los colegios, así como el mantenimiento de su autonomía e integridad en la elaboración e implementación de los exámenes aplicados por la fundación como método de evaluación de su Programa del Diploma.

De acuerdo con la Organización, las principales formas de financiación de las instituciones privadas pueden darse por medio del desarrollo de talleres, capacitaciones y conferencias, así como venta de publicaciones, tasas de examen, donaciones, la tasa anual de los colegios entre otras.

En este sentido, establecieron una serie de objetivos e ideas para fortalecer el currículo educativo, entre los cuales se encuentran el propender por una educación más amplia con cierto grado de especialización, un análisis crítico de la educación para que se dé el proceso de “aprender a aprender” generando un cambio en la educación “enciclopédica” y memorística y una progresión de asignaturas especializadas distribuidas entre humanidades y ciencias.

En aras de alcanzar los objetivos mencionados, la Organización del Bachillerato Internacional ha generado vínculos con diversos actores tales como instituciones educativas, organizaciones internacionales y gobiernos, de manera que, de acuerdo con la cronología brindada por la organización a través de su página de internet, entre el año 1971 y hasta el año 2016 pasaron de

contar con 12 colegios inscritos al programa a tener presencia en 4538 colegios mundialmente. (IBO, 2017). Adicionalmente, entre los años 2018 a 2024, el número de colegios que ofrecen alguno de los programas del diploma ha crecido aún más, llegando a contar con más de 5700 colegios en 160 países siendo el continente americano el de mayor presencia contando con el 45.9 % del total, mientras que África, Europa y Medio Oriente concentran el 30.8 % y la región Asia - Pacifico con el 23.3 % .

1.1. Descripción Del Problema

1.1.1. Implementación Del Programa

La Organización del Bachillerato Internacional ha establecido una serie de objetivos, pasos, condiciones y tiempos para aquellos colegios que desean implementar dichos programas en su currículo. De acuerdo con ello, entre los objetivos la organización establece brindar orientación para la obtención de la autorización después de que el colegio haya enviado la solicitud formal para la implementación del programa o de los programas de acuerdo con los intereses de cada institución.

Así mismo, el IB (Bachillerato Internacional por sus siglas en inglés) verifica que las instituciones modifiquen sus documentos de diseño y prestación curricular, de manera que vinculen las normas, propósitos y perfiles establecidos por la organización, así como el establecimiento de planes de mejoramiento continuo tras la obtención de la aprobación por parte de la Organización.

Frente a las etapas, como se muestra en la imagen 1, entre las establecidas por la Organización se destacan la consideración de viabilidad, el cumplimiento de los requisitos de desarrollo profesional del personal para la autorización, la visita de verificación y las tasas de costos que implican cada una de las etapas. Es de resaltar que todo este proceso puede tardar de 11 a 15 meses en su implementación, siendo esta la fecha máxima otorgada por la organización para el cumplimiento y presentación de los requerimientos.

De igual manera, la organización mantiene una documentación específica de acuerdo con el programa de interés de las instituciones para su implementación; documentos tales como folletos de los programas, guías de autorización, requisitos de obtención de categoría de solicitantes, reglamento general de cada programa e informes del impacto de la implementación de cada programa.

IMAGEN 1 PROCESO DE AUTORIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS IB

Entre los requisitos con los que se debe contar, se menciona en la documentación la necesidad de infraestructura o entornos de aprendizaje, que permitan profundizar en los contenidos de las asignaturas; ello implica por tanto, la adecuación o creación de bibliotecas, laboratorios, salas de estudio entre otras, lo que demuestra en este sentido que el tema de la transformación de espacios físicos, -sumado al requisito de los planes de mejoramiento- requiere una atención especial que vincula a las distintas áreas de gestión de las instituciones, especialmente a la Gestión Financiera la cual direcciona los recursos para efectuar los cambios necesarios en las instituciones privadas así como una planeación de inversión de los mismos, su uso efectivo y eficiente.

De acuerdo con lo anterior, es necesario indagar sobre la percepción frente al direccionamiento de la Gestión Administrativa y Financiera frente a los entornos de aprendizaje en los colegios privados que han implementado algún programa de tipo IB, con el ánimo de analizar la interacción entre la normatividad de este programa respecto a las dinámicas nacionales, como las impuestas por la Ley General De Educación y plasmadas en la Guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional; con el ánimo de crear una visión general sobre el impacto de estos programas en la educación privada y su comunidad educativa, así como de los desafíos y oportunidades de mejora que se presentan en sus diferentes formas de implementación.

1.1.2. Contexto De La Problemática

En esencia, las instituciones educativas privadas propenden por una mejora continua que se vea reflejada en un crecimiento relativamente constante, lo cual significa una ampliación de su cobertura en número de estudiantes, así como en el mejoramiento de sus instalaciones; situación que ha conllevado a nuevos desafíos que van de la mano de los propósitos y proyectos académicos que han implementado las instituciones. Ello se puede evidenciar en la propuesta académica de espacios extracurriculares tales como talleres de argumentación, academias deportivas -que pueden incluir desde futbol, hasta jockey o equitación-. Así mismo algunas cuentan con énfasis en lenguaje -dados sus programas bilingües-, énfasis en matemáticas, así como la aplicación misma de la educación del bachillerato internacional; por tanto, estas instituciones han requerido no solo de la capacitación de la planta docente o de la mejora de los procesos administrativos, sino también de

la readecuación de espacios físicos, así como de la adquisición de recursos educativos acordes con los propósitos de enseñanza de las metas trazadas por los colegios con programas de bachillerato internacional.

La situación descrita coincide con los propósitos del Plan Decenal de Educación 2016-2026 del Ministerio de Educación Nacional dado que allí se menciona la necesidad de las mejoras de infraestructura educativa para el progreso de la calidad en colegios públicos y privados (MEN,2020), de manera similar a como se establece en la documentación sobre la implementación del Bachillerato Internacional para las necesidades prácticas de asignaturas como química, biología y monografía.

De acuerdo con esto, a pesar de la infraestructura de los colegios, en la percepción de la comunidad educativa se ha manifestado la necesidad del mejoramiento de algunos de los entornos de aprendizaje (concepto abordado desde la perspectiva del Bachillerato Internacional) así como de los recursos educativos (desde la perspectiva de la UNESCO y el MEN) aún a pesar de las adecuaciones de mejora en infraestructura que ya se han realizado; esto conlleva a plantear algunas consideraciones tales como: si ¿los ajustes correspondientes a los entornos de aprendizaje y los recursos educativos se realizan tomando como referente los criterios de autoevaluación institucional de la guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional, así como las Normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas del IB? Por otra parte, si ¿existe un plan

de mejoramiento de la planta física del colegio y por tanto documentación que permita evidenciar avances sobre dicho proceso?; además, si los mejoramientos en cuanto a ampliación y adecuación del colegio corresponden a las necesidades inmediatas, a requerimientos del Bachillerato Internacional o a demandas expresadas por la comunidad educativa. De ser así, ¿podría considerarse entonces que, de acuerdo con la percepción de la comunidad académica, estos procesos no han contado con la divulgación suficiente por parte de la gestión administrativa y financiera, de manera que permita el cambio en la percepción mencionada? o, por el contrario, no se han implementado reformas que generen el impacto esperado respecto a la percepción tanto de la comunidad educativa como de los requerimientos del Bachillero Internacional.

1.2. Formulación De La Pregunta De Investigación

De acuerdo con lo anterior, el presente documento pretende dar a conocer una visión general y proponer una mejora de la percepción sobre el direccionamiento de la gestión administrativa y financiera de los colegios que cuentan con el programa del Bachillerato Internacional, para ello se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo podrían la guía para la realización de la autoevaluación institucional, la matriz para el registro de los resultados de la guía número 34 del MEN y las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas del IB direccionar el mejoramiento de la percepción de la

gestión administrativa y financiera en los colegios con el programa del Bachillerato Internacional en Bogotá?

1.2.1. Objetivo general:

Generar una propuesta estructurada entre la guía para la realización de la autoevaluación institucional y la matriz para el registro de resultados de la cartilla No. 34 del MEN, respecto a las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas del IB para mejorar la percepción de la gestión administrativa y financiera y su direccionamiento en los colegios con el programa del Bachillerato Internacional en Bogotá.

1.2.2. Objetivos específicos:

En ese sentido, el documento estableció como objetivos específicos:

1. Establecer la relación de las secciones de guía para la autoevaluación institucional, la matriz para el registro de los resultados de la cartilla No. 34 del Ministerio de Educación Nacional y las Normas para la implementación de los programas y aplicaciones del Bachillerato Internacional para la construcción de las herramientas metodológicas.

2. Identificar la percepción de los docentes sobre el direccionamiento de la gestión administrativa y financiera de los colegios con el programa del Bachillerato Internacional en Bogotá.

3. Proponer un FODA que sintetice los datos recopilados sirviendo como base para generar una matriz de datos cruzados que permita la mejora sobre la percepción de la gestión administrativa y financiera y su direccionamiento en los colegios con el programa del Bachillerato Internacional en Bogotá.

1.3. Justificación

La Ley General de Educación en su artículo 84 establece la necesidad de una autoevaluación institucional que contemple aspectos como los recursos pedagógicos, así como de infraestructura por parte del cuerpo docente y administrativo; de manera que se propicie un mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se ofrece. Adicionalmente, el Ministerio de Educación Nacional estableció desde el año 2008 la guía No. 34 para el mejoramiento institucional; allí se contemplan directrices de la autoevaluación de centros educativos de básica y media, por medio de la división de estas instituciones a través de gestiones como la gestión académica, la gestión directiva, la gestión de la comunidad y la gestión administrativa y financiera.

En esta guía, se hace alusión a la documentación legal que deben poseer las instituciones como el proyecto educativo institucional (PEI), el plan de estudios, y el plan de mejoramiento. Frente a este último, la guía No. 34 establece como una de las características para las instituciones, el que estas posean ambientes de aprendizaje apropiados tales como:

> …espacios físicos y dotaciones – salones, laboratorios, bibliotecas, aulas múltiples, canchas, zonas verdes, cafetería, áreas específicas para la dirección y la administración del plantel, mobiliario y equipos adecuados y en buen estado, los cuales facilitan la accesibilidad a los procesos de enseñanza, aprendizaje y participación (MEN, 2008).

Para ello, sostiene que la gestión administrativa y financiera, tiene un deber transversal, en tanto es el soporte de la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios entre otros (MEN, 2008). De acuerdo con lo anterior, en articulación con el PEI de las instituciones, algunos colegios del norte de Bogotá (entre otras partes del país) han optado por la implementación del programa del Bachillerato Internacional el cual comprende una serie de grados educativos avalados internacionalmente también denominados como continuo educativo, dividido en cinco programas compuestos por, el programa de la escuela primaria, el programa de años intermedios, el programa del diploma y el programa de orientación profesional, los cuales corresponden cada uno a un grupo de edades de los estudiantes que los cursan iniciando desde los 3 años (programa de escuela primaria) hasta los 19 años de edad (programa de orientación profesional). (IBO, 2023).

Para la implementación de cada uno de estos programas, la Organización del Bachillerato Internacional (IBO por sus siglas en inglés) ha dispuesto de una serie de guías tanto generales para cada programa, como específicas para cada una de las asignaturas, así como para otra serie de orientaciones tales como los requerimientos académicos para la implementación y desarrollo de este proyecto educativo. Así entonces, el IB propone cuatro normas denominadas propósito, entorno, cultura y aprendizaje, que permiten que el continuo de la educación sea efectivo. De acuerdo con ello, en la norma número dos (entorno), es necesario que los colegios proporcionen las estructuras y los recursos esenciales dentro de lo que de acuerdo con la organización se incluyen:

Los entornos escolares incluyen los recursos humanos, naturales, construidos y virtuales por medio de los que tienen lugar las experiencias de aprendizaje. Comprenden las instalaciones y la tecnología, los recursos humanos y económicos, los bienes culturales y lingüísticos, la asignación de tiempo y las decisiones acerca de cómo se dividen, agrupan y coordinan las responsabilidades en los colegios. (International Baccalaureate Organization, 2022)

1.4. Delimitación.

1.4.1. Delimitación Espacial Y Cronológica

En el contexto colombiano, la primer institución educativa en contar con un programa de la Organización del Bachillerato Internacional lo instauro en el año de 1977 y a la fecha de desarrollo de la presente investigación -en el año 2024-, son 69 colegios los que cuentan con al menos uno de

los cuatro programas del *Mundo IB* de los cuales 1 se encuentra en la ciudad de Villavicencio, 2 se encuentran ubicados en Medellín, 3 en la ciudad de Barranquilla, 3 en la ciudad de Cali, 3 en el municipio de Palmira y 27 en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia.

Esta propuesta educativa se desarrolla por medio de un continuo en la educación a partir de cuatro programas denominados Programa de Escuela Primaria, Programa de Años Intermedios, Programa del Diploma, y Programa de Orientación Profesional, los cuales se desarrollan desde el inicio de los estudiantes en su vida escolar, hasta el inicio de sus estudios de educación superior.

De acuerdo con ello, en el contexto colombiano, el programa de la escuela primaria se imparte en 21 colegios de los 69 del país, 16, brindan la educación del programa de los años intermedios, 67 el programa del diploma y 6 colegios ofrecen el programa de orientación profesional. Es de resaltar, que, de esta distribución, tan solo 7 colegios públicos ofrecen alguno de los programas del diploma de los cuales 3 ofrecen el programa de orientación profesional, mientras que los demás se enfocan en el programa del diploma, a su vez que tanto el programa de años intermedios como el programa de la escuela primaria, no son brindados por ninguna institución pública.

1.5. Propósito

De acuerdo con lo expuesto, este documento busca destacar la percepción de los docentes-administrativos en colegios que cuentan con al menos uno de los programas del Bachillerato Internacional respecto a los procesos de la gestión administrativa y financiera siguiendo la Guía

No. 34 del MEN (2008). Se propone establecer una relación entre este marco y las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas por parte de la Organización del Bachillerato Internacional (2022). Los criterios resultantes se utilizarán como insumo para elaborar un FODA que a su vez pueda ser considerado en el desarrollo de un ejercicio de datos cruzados por parte de las instituciones con dichos programas para que estas puedan implementar estrategias de mejora que incidan en la percepción no solo de los docentes-administrativos sino de la comunidad educativa en general frente a la gestión mencionada.

Capitulo II

2. Marco Teórico

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Recursos Educativos

El uso del concepto de “recursos educativos” no tiene una única definición o aceptación específica; una primera evidencia de ello se puede percibir en los usos que se le ha dado, puesto que quienes han hecho referencia al concepto, plantean aproximaciones más no definiciones exactas cercanas al propósito del presente documento. En este sentido, se puede ver como la UNESCO (2019), se refiere al concepto como “recursos educacionales” y si bien no establece una definición para el mismo dada su amplitud, si agrupa distintos aspectos que dan una noción acerca de qué se pretende

referenciar con ello; así entonces vinculan al concepto aspectos como: economía de la educación, mano de obra educativa, recursos financieros en educación, aporte educacional, instalación educativa, necesidades educacionales, personal educativo, y rendimiento de la educación (UNESCO, 2019).

Para mayor claridad frente a ello, se propone el siguiente mapa conceptual:

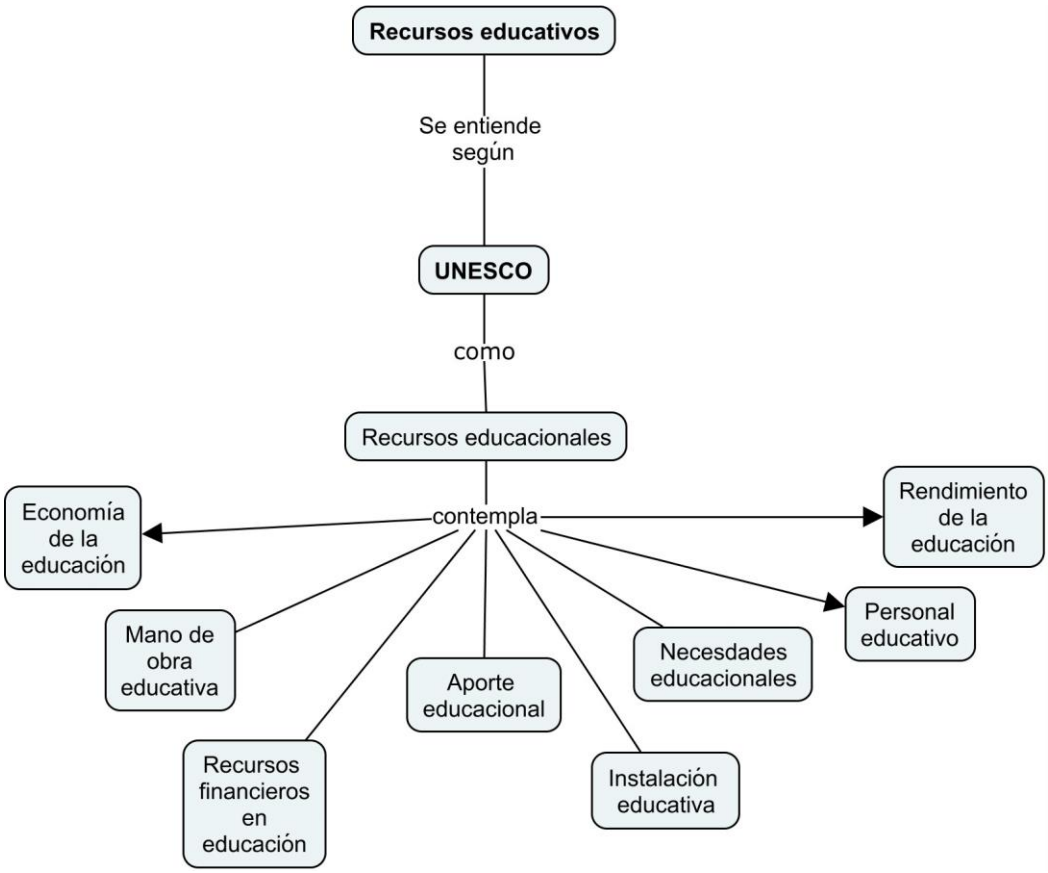


IMAGEN 2 ASPECTOS INTEGRANTES DE LOS RECURSOS EDUCATIVOS SEGÚN LA UNESCO. FUENTE DISEÑO PROPIO CON BASE EN LA DEFINICIÓN PROPORCIONADA POR LA UNESCO.

Por otra parte, la tesis de maestría de Gustavo Astudillo, Cecilia Sanz y Pedro Willging denominada "Análisis del estado del arte de los objetos de aprendizaje. Revisión de su definición y de sus posibilidades" (Astudillo, Sanz, & Willging, 2011) expone algunas aproximaciones al concepto abordado como "objetos de aprendizaje" refiriéndose al uso de aquellos materiales del currículo educativo que pueden ser reutilizados de acuerdo con las necesidades y que se han adaptado con el paso del tiempo por la implementación de las tecnologías en la educación; en este sentido, estos autores dejan de lado el reconocimiento de aspectos como la infraestructura para su definición y se enfocan en la evolución de los repositorios educativos.

En otro orden de ideas, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su política pública de recursos educativos, si bien no establece una definición para este concepto, si comprende que para la consecución de esta se deben contemplar aspectos como las condiciones de acceso y disponibilidad, la pertinencia y la calidad de los recursos utilizados que fortalecen y enriquecen los procesos y aprendizajes dependiendo de los currículos escolares (Ministerio de Educación, 2023).

Dado que la finalidad de este documento se relaciona con la implementación y desarrollo del programa del Bachillerato Internacional en los colegios privados de Bogotá, es necesario también hacer referencia a cómo se puede identificar el concepto mencionado desde la practica; en este sentido, la Organización del Bachillerato Internacional expone en dos documentos su perspectiva sobre el asunto.

En la publicación denominada “normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas” (International Baccalaureate Organization, 2022) la organización establece una serie de normas o principios que permiten asegurar la calidad de la implementación de sus programas. Allí se consideran -entre otros aspectos- documentos curriculares, documentos de evaluación, reglamentos, criterios, por medio de cuatro categorías generales como propósito, entorno, cultura y aprendizaje, los cuales tienen en consideración la documentación, las tecnologías y las estructuras tanto organizativas como los recursos eficaces para el desarrollo de los programas académicos.

Así mismo, en el documento de “El programa de los años intermedios: de los principios a la práctica” (Organización del Bachillerato Internacional, 2022) de manera más específica expresa que frente a los recursos con los que debe contar la institución que desarrolla el programa, se deben contemplar aspectos como la cualificación docente, el tiempo de preparación y diseño curricular, el acceso a biblioteca e instalaciones adecuadas para asignaturas específicas como educación física, ciencia, artes, y diseño, así como planes para el mejoramiento continuo de los recursos. (Organización del Bachillerato Internacional, 2022).

Por lo anterior, el presente documento pretende utilizar el concepto “recursos educativos” como una forma de agrupar las distintas herramientas que inciden directamente en el desarrollo de las actividades académicas al interior de las instituciones educativas contemplando tanto la infraestructura como las herramientas del aula (aparatos tecnológicos, programas curriculares y

plataformas educativas digitales), así como otras herramientas de aprendizaje dado que el concepto se define de acuerdo con la finalidad a la que se pretenda hacer referencia y no como un objeto de estudio.

De acuerdo con la documentación expuesta, se pueden identificar tanto elementos de convergencia como de divergencia frente a los intereses de cada uno al abordar la categoría mencionada. En ese sentido, se presenta el desafío de la integración de los diferentes documentos, pues si bien por una parte existe el interés del fortalecimiento de la infraestructura de manera que se pueda aplicar el currículo, existe a su vez la intencionalidad en cuanto a documentación que permita el desarrollo del mismo.

No obstante, al verificar en detalle la distribución de los contenidos del Bachillerato Internacional como del Ministerio de Educación, se presenta un gran desafío en tanto existen temáticas divergentes entre lo propuesto por cada uno dado el interés de la educación internacional en el caso del IB, como de una educación tanto nacional como global por parte del MEN, así como requerimientos específicos en el caso del primero, para asignaturas específicas como lo son artes, educación física, artes o diseño, los cuales no necesariamente se presentan como asignaturas a especializar por parte del MEN dado que desde su postura no se evidencia una preponderancia por materias específicas; situación que no se presenta en otros aspectos como lo son el uso de tecnologías, el desarrollo de infraestructura, o la cualificación docente, dado que cada uno de ellos,

apunta a la mejora continua de la educación, razones por las cuales se evidencia la necesidad de una propuesta que contribuya con la integración de la documentación mencionada, que a su vez dependerá de la orientación que se brinde frente a ello desde la gestión administrativa y financiara, y a su vez, el impacto que genere en la comunidad educativa, de manera que sus acciones no se vean invisibilizadas.

2.1.2. Gestión Educativa

De acuerdo con ello, los recursos educativos deben ser garantizados por medio de la gestión educativa y la gestión administrativa, las cuales son las responsables de permitir que se desarrollen los procesos de consecución de dichos recursos, así como del aseguramiento de su calidad de acuerdo con la planeación estratégica y el propósito de las instituciones educativas.

En este sentido, para poder abordar ambas categorías, es necesario realizar una caracterización del concepto de gestión desde lo general hasta lo particular. Así entonces, de acuerdo con la perspectiva propuesta por Serafín Antúnez (1998), *la gestión se puede entender como "el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a determinado plazo"* (Antúnez, 1998). A su vez, Pozner (2000) define la gestión como un término anglosajón que en la literatura especializada se percibe como management y que en castellano hace referencia a la dirección, la organización y la gerencia. (Pozner, Gestión educativa estratégica: diez

módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, 2000)

Por otra parte, la gestión también es abordada de acuerdo con la definición de la guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional (Villegas Sánchez, Vesga Villamizar, & Mejía Silva, 2008) como *el "conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento" (p. 151).* Y en concordancia con ello, aunque no establece una definición específica para la gestión educativa si menciona que esta se conforma por los distintos procesos que permiten que las instituciones educativas alcancen sus metas o el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Allí se incluyen procesos como el diagnóstico, la planeación, ejecución y evaluación. (Ministerio de Educación Nacional, 2007). Pozner (2000) por su parte sostiene que la gestión educativa "*es un conjunto de procesos teórico-práctico integrados y relacionados, horizontal y verticalmente, dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales hacia la educación"* (Pozner, 2000). Por su parte, García Garduño (2004) citando a Sánchez Horcajo (1979) establece una similitud entre la gestión educativa junto con la administración educativa para expresar que ambos conceptos hacen referencia a la participación democrática -en la institución- y que por tanto la gestión se enfoca en organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar (García Garduño, 2004). Así mismo, este autor expone en su trabajo que este concepto, ha sido abordado por autores como Furlán, Landesman y Pasillas (1992) en México por medio de una relación del mismo junto con el concepto de gestión pedagógica y que allí se ha entendido más que

como una cuestión de administración, como “una aproximación al gobierno y a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión, y evaluación del funcionamiento de la gestión” (García Garduño, 2004).

En concordancia con lo anterior, los autores Martins Pestana, Tortoza, Neris Díaz, y Canelón Rodríguez (2009) referencian la gestión educativa como un proceso transversal determinante para el fortalecimiento y el liderazgo de los gerentes en su proceso de alcanzar las metas institucionales. Según su perspectiva, este proceso implica aspectos como la delegación de funciones, la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la motivación de dichos gerentes educativos. (Martins Pestana, Neris Díaz, Cammaroto Tortoza, & Canelón Rodríguez, 2009).

2.1.3. Gestión Administrativa

En lo concerniente a la gestión administrativa, esta se puede definir como un conjunto de procesos y acciones que deben realizar las instituciones educativas para brindar una educación óptima. De acuerdo con el portal Aulica, - una empresa especializada en el soporte y gestión informática de las escuelas privadas en Argentina- citando a Sampaolessi (2021) la gestión administrativa:

> busca los factores necesarios para conseguir la evolución organizacional y estudiantil, además de asegurarse que el equipo docente logre educar a los estudiantes de una manera íntegra sana y profesional, así como de la buena administración de los recursos, de

> manera que los docentes puedan contar con las herramientas necesarias para brindar una educación de calidad y hacer cambios y mejoras en la infraestructura. (Sampaolessi, 2021).

Así mismo, dicha gestión incluye en sus funciones la orientación de políticas de desarrollo del recurso humano de la institución educativa. Según Pacheco-Granados, Robles-Algarín y Ospino-Castro (2018), la gestión administrativa busca la maximización de la gestión presupuestal de manera que se asegure el derecho a la educación de los niños y jóvenes en Colombia.

En concordancia con lo anterior, estos autores, referencian a Villegas, Vesga y Mejía (2005) para sostener que la gestión administrativa en instituciones educativas se caracteriza por apoyar financiera y contablemente los procesos para administrar los recursos priorizando las necesidades contenidas en el proyecto educativo institucional. (Pacheco-Granados, Robles-Algarín, & Ospino-Castro, 2018).

Esta aproximación al concepto se relaciona con la definición hecha por la docente Barrantes Santamaría (2022) la cual la define como el motor dinamizador de una gerencia creativa que, integrando en forma holística todos los elementos que confluyen en su accionar, logre posicionar a la institución liderada dentro de los parámetros globales en un mundo divergente y globalizado (Barrantes Santamaría, 2022).

Por otra parte, la guía No. 34 del MEN se refiere a este concepto añadiendo la sección financiera, para caracterizarla como

> "aquella área que da soporte al trabajo institucional. Ella, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración, la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable". (Villegas Sánchez, Vesga Villamizar, & Mejía Silva, 2008).

En este sentido, se convierte en responsabilidad administrativa de esta gestión la implementación y adecuación tanto de los aspectos infraestructurales, como curriculares y de talento humano de manera que se dé cumplimiento a los requerimientos tanto del Bachillerato Internacional, como del Ministerio de Educación, y a su vez de la gestión administrativa misma a fin de alcanzar los objetivos planteados por cada una de las instancias mencionadas.

2.2. Referentes Teóricos

Como referentes teóricos, es necesario mencionar que la gestión administrativa en la educación se puede abordar desde sus teorías o sus enfoques hacia sus modelos. En ese sentido, como enfoques de la gestión administrativa en educación estas parten de la teoría clásica de la administración, el enfoque administrativo estratégico y el enfoque administrativo humanista.

De acuerdo con ello, la teoría clásica de la administración desarrollada por Henri Fayol (1916)

establece seis funciones básicas de la empresa, como lo expone Chiavenato en su introducción a la teoría general de la administración (Chiavenato , 2007), de las cuales se destacan las funciones comerciales, encargadas de la compra y venta, las funciones financieras, encargadas de la búsqueda y gestión de capitales, las funciones contables, encargadas de los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas, y las funciones administrativas, encargadas de integrar y coordinar las demás funciones estando siempre por encima de ellas. Así mismo, Fayol definió la administración como la planeación, organización, dirección, coordinación, y control de las empresas, frente a los cuales, a su vez, define cada una de ellas como las funciones que permiten el alcance de los objetivos los cuales tienen en cuenta el material social de la empresa (Chiavenato, 2007). Esta teoría, va de la mano con la teoría de la administración científica, propuesta por Frederick Taylor (1911) en la que como lo expone Chiavenato, se basó en la idea de la maximización de la eficiencia industrial con base en la maximización de la eficiencia de cada una de las tareas elementales dado que, según ello, dichas mejoras incrementarían la eficiencia de las empresas (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, el enfoque administrativo estratégico es un proceso en el cual según Rogelio Adilson (2008) citando a Oliveiro (2007) se presentan una serie de beneficios como la implementación de modelos de gestión progresivamente más flexibles, simples y sustentables, la identificación de las fortalezas y limitaciones de los miembros de las empresas, así como la necesidad de los nuevos perfiles de los ejecutivos, una mejor caracterización y reconocimiento de las necesidades y expectativas del mercado, una mejora en los niveles de motivación, compromiso, productividad y

calidad en las empresas, así como un incremento en los resultados de las empresas.

En tercera instancia, el enfoque administrativo humanista surge como una alternativa que se diferencia de los dos primeros enfoques mencionados anteriormente ya que pone un énfasis especial en el factor humano como determinante para la productividad. En este sentido, Murray McGregor (McGregor, 1960) es quien establece que existe una relación bidireccional entre la dirección de las organizaciones, encargada de los elementos de la actividad productiva como el dinero, los materiales, el equipamiento etc. Así como del proceso de dirección motivación y control de las acciones de las conductas de las personas a fin de que estas se ajusten a las necesidades de las empresas, independientemente de sus intereses; a lo que él denomina, “teoría X”; la cual de acuerdo con cómo se desarrolle, puede incidir en la productividad empresarial. Dichas acciones que modifican la conducta en favor de la productividad son denominadas por el autor como la “teoría Y” pues es allí donde se propone que es necesario generar incentivos que motiven el personal de manera que como consecuencia de ello se mejoren los métodos organizativos de operación. Esta teoría incluye la posibilidad de que los individuos generen procesos de autoevaluación de su rendimiento para que este asuma una mayor responsabilidad en la planificación de su contribución a los objetivos de la empresa.

Para el contexto latinoamericano, Benno Sander (1996 y 2002) expone la adopción de los conceptos de gestión administrativa empresarial en el ámbito educativo. Destaca las teorías y los

enfoques previos, así como la tradición funcionalista y la interaccionista de gestión educativa. Sander también analiza la influencia de las teorías funcionalistas de la escuela psicosociológica y la escuela conductista, las cuales relacionan la gestión empresarial y educativa a través de conceptos como eficiencia, eficacia y efectividad. Además, examina cómo factores como el debate entre la Escuela Nueva y las teorías gerenciales, así como las recomendaciones del Plan Marshall y la Alianza para el Progreso, han impactado en las políticas educativas latinoamericanas. Estas reformas han enfatizado la eficiencia y la productividad sobre los procesos educativos, priorizando el desarrollo de instrumentos de control de la gestión para la toma de decisiones.

TRADICIONES TEÓRICAS DIMENSIONES ANALÍTICAS	TRADICIÓN FUNCIONALISTA DE GESTIÓN	TRADICIÓN INTERACCIO-NISTA DE GESTIÓN	TRADICIONES TEÓRICAS CRITÉRIOS ADMINISTRATIVOS
Dimensión Institucional u Objetiva	Administración Burocrática: Mediación Normativa	Administración Estructuralista: Mediación Determinista	Eficacia versus Objetividad
Dimensión Grupal u Holística	Administración Integradora: Mediación Ambivalente	Administración Dialógica: Mediación Dialéctica	Efectividad versus Totalidad
Dimensión Individual o Subjetiva	Administración Idiosincrática: Mediación Personalista	Administración Interpretativa: Mediación Reflexiva	Eficiencia versus Subjetividad

TABLA 1 TOMADO DE: BENNO SANDER. 1996. GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE VIDA IMPLICACIONES PARA AMÉRICA LATINA

Finalmente, en el contexto colombiano, la gestión administrativa se ha caracterizado más por los aspectos que la componen y sus funciones que por un debate sobre su desarrollo. Según Villegas Sánchez, Vesga Villamizar, & Mejía Silva (2008), la gestión administrativa se encarga de proveer los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos que permiten la prestación del servicio educativo de acuerdo con las demandas de la gestión educativa. Así mismo, el análisis de esta gestión parte del reconocimiento del funcionamiento de procesos como el apoyo financiero y contable, el apoyo a la gestión académica, la administración de los recursos físicos, la administración de la planta física, los servicios complementarios y el talento humano. De acuerdo con estos autores, estos procesos deben apuntar a responder a las necesidades del área pedagógica de las instituciones, así como al direccionamiento y cumplimiento de los objetivos del PEI.

2.3. Marco Histórico

Hasta este momento se ha evidenciado que el desarrollo de la gestión administrativa se encuentra vinculado con otras, en especial la educativa. De acuerdo con ello, al hacer referencia a la administrativa, es necesario mencionar la educativa. Así entonces, las diferentes publicaciones y estudios realizados han abordado las cuestiones referentes a lo educativo en cuanto a lo administrativo se pretende.

Bernardo Blejmar (2005) publicó un libro denominado “Gestionar es hacer que las cosas sucedan”. Allí, este autor sostiene que al respecto del funcionamiento de las escuelas, no se trata de entender

cuál es la normativa más lógica, dado que se ha pretendido considerar estos espacios como "aquellos en los que se deben maximizar los recursos, dividir el trabajo, alcanzar fines y premiar o castigar el cumplimiento de algunas pautas" (Blejmar, 2005) mientras que es necesario reconocer que las escuelas funcionan como una organización que debe generar gobernabilidad puesto que la organización de las mismas reside en el sistema de vínculos que se generan al interior de esta. Es por ello por lo que, a lo largo de su texto, expone algunos de los principales elementos a tener en cuenta tanto problemas como desafíos para la adecuada aplicación de la gestión en las instituciones. De acuerdo con ello, su obra se divide en tres partes; estas muestran que la gestión se ejerce no solo como un medio de planificación sino a su vez de acción que debe tener en cuenta aspectos como el reconocimiento de las necesidades de las instituciones, una adecuada planeación y ejecución en la que en esta última se resalta la importancia de la evaluación de los procesos. Para esta última acción, Blejmar menciona cuatro elementos a tener en cuenta: las lecciones aprendidas, el reconocimiento de los actores-sujetos, la vuelta al sentido del proyecto institucional y el contexto, estrategia y alineamiento; este último haciendo referencia al contexto en el que la institución se encuentre, a nivel de país, comunidad o barrio o como también lo denomina, la "empresa colectiva" (Pp. 53). En la búsqueda por alcanzar los elementos propuestos, el autor resalta la importancia del liderazgo, pues, si bien reconoce que a esta búsqueda se oponen la factibilidad, las condiciones de realidad o las posiciones de actores involucrados además de los mismos docentes, los padres o los estudiantes, sin dicho liderazgo no se podrán movilizar las inteligencias

y los sentimientos que fortalezcan la institucionalidad o la inclusión, tan necesarios para poder desarrollar la gestión.

La revista electrónica actualidades investigativas en educación, publicó un artículo denominado análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa (Vargas Jiménez, 2008) en el que la autora parte de dos interrogantes acerca de la escuela frente a la sociedad y el sentido de la práctica administrativa para la población costarricense, por lo que argumenta que la escuela, no puede ser un sistema cerrado en la toma de decisiones sobre su propósito, sino que, por el contrario, debe ser un espacio abierto al diálogo y a las necesidades de su entorno, en el que para la toma de decisiones, se permita un papel activo a los docentes. Para encaminarse a tal fin, la autora expone cinco retos que inciden en ese cambio y que deben tener en cuenta los administradores educativos; estos desafíos son en primera instancia, la necesidad de un nuevo paradigma de gestión en el que factores como la burocratización, la lentitud de procesos y la superposición de tareas sean repensadas desde el modelo organizacional y se enfoquen en los desafíos de los sistemas educativos actuales en los que “el eje central sea el desarrollo de las capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar a cabo las nuevas tareas en un contexto social diferente y cambiante” (Vargas Jiménez, 2008).

El segundo desafío implica potenciar el liderazgo al reducir el control directivo, lo que humaniza los procesos administrativos y facilita un servicio público más efectivo, capaz de inspirar

entusiasmo en su entorno. Por otro lado, los desafíos tercero y cuarto se centran en el modelo de gestión pedagógica y el rol de las universidades en la formación de profesiones para la administración educativa.

Estos desafíos conllevan la tarea de planificar y gestionar los pasos necesarios que fomenten la innovación en las instituciones educativas; en ese sentido, es crucial plantear estrategias a largo plazo, al menos con un horizonte de cinco años, especialmente en el contexto costarricense, donde se desarrolla la investigación.

Sin embargo, dicho desafío no puede ser llevado a cabo sin el apoyo de las universidades encargadas de la formación de los profesionales. Así entonces, es su responsabilidad plantear planes de estudio que se encuentren acordes con las demandas de la sociedad "así como con los paradigmas emergentes en torno a la gestión educativa" (Vargas Jiménez, 2008). Finalmente, la autora sostiene que es imperante la permanencia y constancia en la actualización de los profesionales, dado que es a partir de este proceso que los miembros de las instituciones pueden realizar reflexiones frente a sus prácticas profesionales.

Por otra parte, Álvarez, Topete y Abundes (2011) examinaron la evolución de la administración escolar hacia la gestión educativa. Se centraron en analizar programas de posgrado diseñados para formar a directivos escolares entre otros aspectos. Plantean la importancia de la educación en gestión, desde una contextualización histórica. Destacan que el aprendizaje inicial de los docentes

solía incluir la organización escolar en sus programas de estudio. Sin embargo, alrededor de los años ochenta, países como Francia, Inglaterra y Suecia empezaron a ofrecer programas específicos de enseñanza en gestión para directivos.

Posteriormente, se hace referencia al concepto de gestión educativa estratégica, señalando que es un término emergente debido a que se trata de una construcción adaptada al contexto escolar, la cual deriva de disciplinas como la administración, la organización y la gestión. Este planteamiento parte de una revisión de definiciones del concepto de gestión educativa en el que se resaltan los aportes de autores como Pozner (1998) y Tedesco (1999).

Su ponencia presenta la gestión educativa como un proceso que vincula elementos relativos a la administración, la organización y el liderazgo para el cumplimiento de una misión. Este enfoque es destacable en múltiples contextos, incluyendo el empresarial, gubernamental, educativo e institucional (Pp.5). Finalmente, el documento resalta las competencias básicas en la gestión educativa estratégica propuestas por el Instituto Internacional para la Planificación de la Educación de la UNESCO de las cuales se resalta que apuntan a la necesidad de la adaptación de los enfoques de gestión de acuerdo a un mundo cambiante y con nuevos intereses; la mejora en la comunicación entre las organizaciones de enseñanza, el trabajo en equipo, la colaboración interinstitucional, la visión prospectiva y la función anticipatoria de la gestión educativa.

En el contexto colombiano, la gestión administrativa en la educación fue abordada de manera

particular en algunas instituciones educativas de las zonas rurales de Santa Marta por medio de un estudio realizado por Raúl Pacheco Granados, Carlos Robles Algarín, y Adalberto Ospino Castro (2018). En él, los autores analizaron el desarrollo de la gestión administrativa en instituciones educativas de los niveles de básica y media. El resultado se obtuvo a través de las valoraciones sobre la aplicación de la mencionada gestión propuestas por la guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional. Se observaron los grados de existencia, apropiación pertinencia o mejoramiento continuo en los procesos de gestión, revisión, actualización del sistema de gestión de calidad y autoevaluación permanente de ellos. Se concluyó que, a pesar de la existencia de orden en la gestión administrativa, es necesario optimizar los procesos, así como implementar reuniones para evidenciar los avances en los planes de mejoramiento institucional.

En un estudio más reciente Hilda Flores (2021) de la revista Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, se presenta un recorrido histórico acerca de las características de la gestión educativa, vista como una herramienta para la evaluación y el mejoramiento de la calidad educativa. Es una revisión teórica que muestra la evolución de esta gestión en Estados Unidos, España y América Latina que concluye que la gestión educativa y administrativa son elementos que deben trabajar en conjunto adaptándose a la época en la que se desarrolle de manera que permita generar mejores desempeños educativos.

Así mismo, considera que la gestión educativa proviene de la administración y que es un campo de

estudio emergente que no se ha desarrollado lo suficiente. No obstante, se pueden identificar algunas características propias de esta gestión como lo son una visión de enfoque sistémico que muestran cada una de las áreas de las organizaciones educativas como un todo para el cumplimiento de los objetivos institucionales; una mejora continua, así como la participación de los miembros de la comunidad educativa, junto con procesos de liderazgo, de manera que se puedan alcanzar la apropiación y la calidad educativa.

2.4. Marco legal:

El presente documento toma de referentes legales aquellos elementos jurídicos que tienen relación con los aspectos concernientes a la mejora de los entornos y recursos educativos, haciendo la salvedad que las referencias no mencionan los conceptos de manera directa, dado que estas categorías han surgido, por una parte, de los documentos ofrecidos por la Organización del Bachillerato Internacional, así como de la síntesis de los conceptos claves abordados y, aquellos que establecen las garantías para el desarrollo educativo basado en la libertad de cátedra.

2.4.1. Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia (1991), en su artículo 27 garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje investigación y cátedra, por lo cual permite que las instituciones

educativas establezcan sus currículos y planes de estudio de acuerdo con sus principios fundacionales mientras se mantengan bajo las normas de la Constitución.

2.4.2. Ley 115 de 1994

La Ley General de Educación, en su artículo 3, determina el marco normativo para la prestación del servicio educativo. Menciona que los particulares pueden establecer instituciones de esta índole de acuerdo con las normas que el Gobierno Nacional considere pertinentes. Adicionalmente, el artículo 73 determina el proyecto educativo institucional (PEI); documento en el que, las instituciones especifican sus principios, fines, recursos docentes, didácticos -disponibles y necesarios-, la estrategia pedagógica, los reglamentos para educandos y educadores, así como el sistema de gestión.

Finalmente, el artículo 84, norma la evaluación institucional anual, en la que el personal docente y administrativo examina su desempeño, los recursos pedagógicos e infraestructura física, a fin de mejorar de la calidad educativa, estableciendo asimismo los criterios para su realización.

Decreto 1860 de 1994

Este decreto se encarga de la reglamentación parcial de la ley 115 de 1994 en cuanto a los aspectos pedagógicos y organizativos generales de la educación en Colombia. En su capítulo III, artículo 14, sobre PEI, se regula su construcción de acuerdo a los fines de la misma definidos por la ley.

Por su parte, el Capítulo V establece las orientaciones curriculares en función del proyecto educativo de la institución

2.4.3. Ley 715 de 2001

Esta ley establece algunas disposiciones sobre el servicio de educación. En su Título II, capítulo I, artículo 5, se manifiestan las normas legales por las cuales la Nación regula el ejercicio de algunas competencias relacionadas con la prestación del servicio educativo. En el inciso 5.9 se establece la evaluación de la gestión financiera, técnica y administrativa de este sector, además de su impacto en la sociedad.

El capítulo V, artículo 29, se mencionan las condiciones en las cuales la Nación y el MEN deberán ejercer el manejo de las Instituciones educativas. De acuerdo con ello, en el inciso 29.3 se establece que dicha situación se presentará cuando con base en la evaluación de la gestión financiera, técnica y administrativa se detecten anomalías en la prestación del servicio.

2.5. Estado del arte:

Entre las publicaciones que han referenciado el tema del presente documento, se destaca el texto de Magda Leonor Perafan García (2016), “gestión administrativa en la educación desde la referencia internacional”; allí, ofrece un análisis general sobre el estado de esta gestión en Colombia, utilizando como referencia los estándares de la UNESCO. El documento concluye que

si bien Colombia ha generado avances en los procesos al interior de las gestiones que componen la educación, también se espera que estas no solo se limiten a la administración de recursos, sino que además abarquen el liderazgo pedagógico.

En concordancia con lo anterior, la revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación publicó un artículo de las autoras Claudia Cárdenas Gutiérrez, Gabriela María Farías Martínez y Georgina Méndez Castro (2017) cuyo propósito es indagar si existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa, pregunta que también da título al apartado. En esta investigación, el objetivo de las autoras fue explorar las prácticas de la gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en una institución de educación superior -de la cual en ningún momento de la investigación se menciona su nombre- de manera que se pudiese entender aquellas prácticas que han favorecido y promovido los proyectos de innovación en las instituciones educativas.

Para ello, las autoras realizan un diseño de investigación no experimental con métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos), analizando la información recolectada en el programa SPSS sobre lo cual les fue posible concluir que efectivamente las practicas desarrolladas desde la gestión administrativa, impactan el desarrollo de los proyectos de innovación, dado que estos inciden en la formación tanto de docentes como de estudiantes siempre y cuando existan políticas para la formación de los primeros. Así mismo, evidencio que los mecanismos de autoobservación y

reflexión son necesarios para la identificación de problemas y en la generación de estrategias de mejora institucional. Finalmente, el documento plantea que, si las instituciones educativas desean que la innovación sea destacable, es necesario adoptar modelos de organización que conlleven a la articulación de los distintos actores que componen las instituciones, de manera que se pueda atender a las necesidades del contexto en el que estas se plantean.

Pacheco-Granados Raúl, Robles-Algarín Carlos y Ospino Castro Adalberto (2018), presentaron los resultados de su investigación sobre la gestión administrativa en instituciones rurales de Santa Marta la cual denominaron "análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia", el cual se desarrolló en 25 instituciones en total entre las cuales se encuentran la Institución Educativa Distrital Nueva Colombia, el Centro Educativo Distrital la Hermosa, la Institución Etno-educativa Distrital Zalemaku Sertuga, el Centro Educativo Distrital Antonio Escobar Camargo entre otros. Dicho estudio se desarrolló con un enfoque descriptivo cualitativo con el que los autores evidenciaron que no existe una orientación administrativa predominante pues se evidencio el uso del enfoque administrativo clásico, el estratégico y el humanista, así como tampoco un uso permanente de técnicas de investigación operacional en la gestión administrativa, por lo cual el estudio concluye que las decisiones tomadas por dicha gestión no se fundamentan en soportes técnicos a pesar de que las instituciones sí cuenten con condiciones que permitan desarrollar las investigaciones y los insumos pertinentes para la toma de decisiones dado que si bien se realizan procesos de

autoevaluación institucional, los resultados de estos no son tenidos en cuenta por la gestión administrativa para la mejora de sus procesos.

Por otra parte, Huayamave Vélez, Ana Miriam (2019) llevo a cabo una investigación titulada "Estrategias de gestión administrativa y su influencia en el servicio educativo de la unidad educativa provincia de Tungurahua, Ecuador, 2019". Se utilizó una metodología cuantitativa, empleando la encuesta como técnica de recolección de datos a través de dos cuestionarios aplicados a 45 docentes de la mencionada institución. El análisis de datos se realizó utilizando la herramienta SPSS. El estudio concluyó que existe una relación entra las estrategias de gestión administrativa y los resultados de calidad educativa en la institución, ambos catalogados como "regulares". Esto se atribuye a la falta de comunicación entre las distintas áreas de gestión de la institución educativa. Además, se proporcionaron recomendaciones en áreas comunicacionales y organizativas para mejorar los procesos escolares.

Por último, Marta Barrantes Santamaría, (2022) docente costarricense, llevo a cabo una investigación doctoral titulada "La planeación estratégica y la gestión administrativa en educación" con el objetivo de analizar el impacto de la planeación estratégica en la gestión administrativa y los procesos de gerencia aplicados en el Liceo Samuel Sáenz, una institución de enseñanza básica y media en Costa Rica. Esta investigación se realizó con enfoque descriptivo-correlacional mixto (cuantitativo y cualitativo). El documento reveló una relación débil entre a planeación estratégica

y la gestión administrativa, indicando que el modelo de planeación estratégica establecido no se ajusta a las necesidades de la institución educativa ni a las demandas de un entorno competitivo y globalizado. Esta situación se atribuye en parte al vacío teórico de las directrices emitidas por el ministerio de educación pública, así como a la falta de procesos de renovación continua y actualización institucional evaluada.

Capítulo III

3. Diseño Metodológico

Este capítulo se centra en los aspectos relacionados con la metodología seleccionada y aplicada para abordar la problemática presentada. Entre ellos se incluye el tipo de investigación, los instrumentos de recolección de datos, los aspectos tecnológicos, los equipos y herramientas de análisis, los recursos bibliográficos, el diseño y alcance de la investigación, la población y la muestra, los criterios de inclusión y exclusión, así como los métodos de recolección de información. A continuación, se detallan las distintas fases del estudio, que comprenden la fase conceptual, metodológica, de ejecución, cierre y socialización, junto con el cronograma de actividades.

Por último, se presentan elementos como la descripción del trabajo de campo, los criterios de validez, calidad y rigor, así como los aspectos éticos, concluyendo con la tabla de categorías.

3.1. **Tipo De Investigación**: Cualitativo-Inductivo

La metodología utilizada por el presente documento tiene un enfoque cualitativo en tanto se pretende desarrollar un proceso inductivo basado inicialmente en la observación de la percepción los procesos de la gestión administrativa de distintos colegios con el programa IB en Bogotá por parte de docentes-administrativos que laboran en estas instituciones. En este sentido, se realiza un proceso inductivo que de acuerdo con Sampieri (2010) permite explorar, describir y generar perspectivas teóricas de la gestión administrativa y financiera según los docentes seleccionados.

3.2. Instrumentos de recolección de datos y procedimientos

El diagnóstico y análisis de los procesos de la gestión administrativa se lleva a cabo mediante la documentación de la percepción de los docentes-administrativos de colegios que cuenten con al menos uno de los programas del Bachilleratos Internacional en Bogotá. Para ello, se empleará una entrevista cualitativa, ya que, según Sampieri (2010), este tipo de entrevistas permite explorar aspectos como las experiencias, opiniones, valores, atribuciones, entre otros. La entrevista será semiestructurada y se utilizan especialmente tres tipos de preguntas mencionadas por Sampieri (2010) y definidas por Mertens (2005), como son las preguntas de opinión, de conocimiento y de antecedentes, sin limitarse exclusivamente a estas.

3.3. Tecnología, equipo y herramientas de análisis

El análisis documental se llevará a cabo utilizando el software Atlas. Ti, dado que es una herramienta especializada en investigaciones cualitativas. Adicionalmente, se utilizará una grabadora para un respaldo confiable durante el desarrollo de las entrevistas. Por último, se emplearán equipos informáticos para el registro y la sistematización de la información.

3.4. Recursos bibliográficos

Como parte de la bibliografía se incluyen los documentos citados hasta ahora como referentes conceptuales, teóricos, legales e históricos, además de las publicaciones, guías y orientaciones generadas por la Organización del Bachillerato Internacional.

3.5. Diseño de metodología: Teoría Fundamentada

Esta investigación se fundamenta en las definiciones proporcionadas por Sampieri (2010), quien hace referencia a Glaser y Anselm (1967), ya que esta perspectiva desarrollará teorías basadas en datos empíricos que se aplican en áreas específicas. De acuerdo con Sampieri, la teoría "utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción", dado que esta perspectiva desarrolla teorías basadas en datos empíricos que se aplican en áreas específicas. De acuerdo con Sampieri, la teoría "utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción" (Sampieri,

2010). En ese sentido, el documento sigue el procedimiento de un diseño sistemático de codificación axial el cual se muestra en las siguientes figuras:

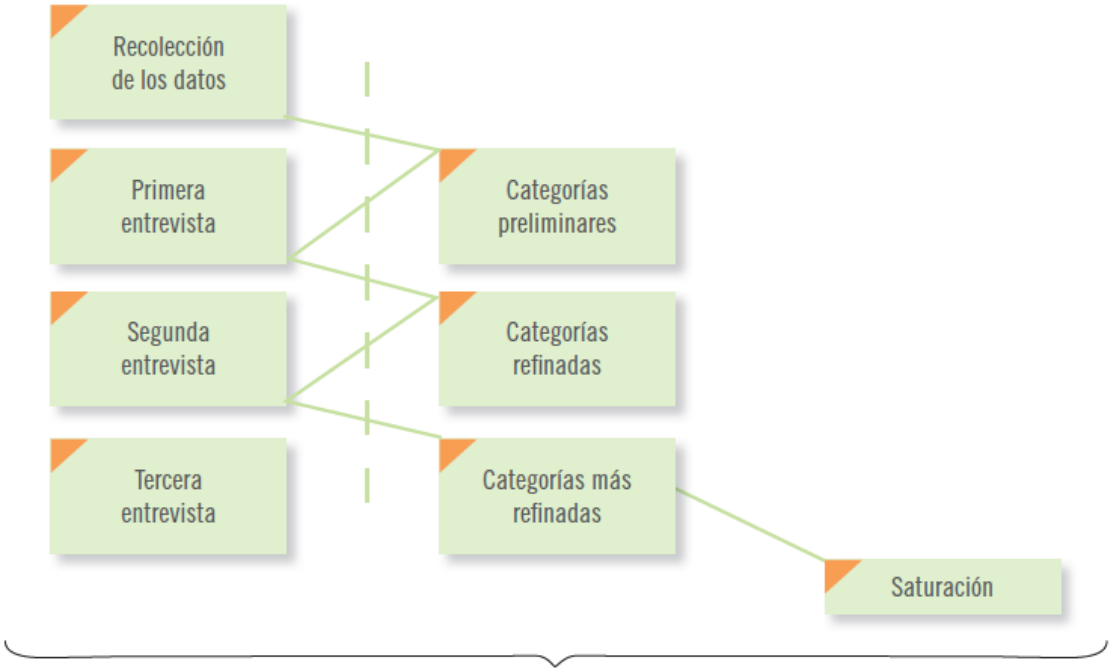


IMAGEN 3 PROCESO DE LA CODIFICACIÓN AXIAL. TOMADO DE: SAMPIERI. 2010. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

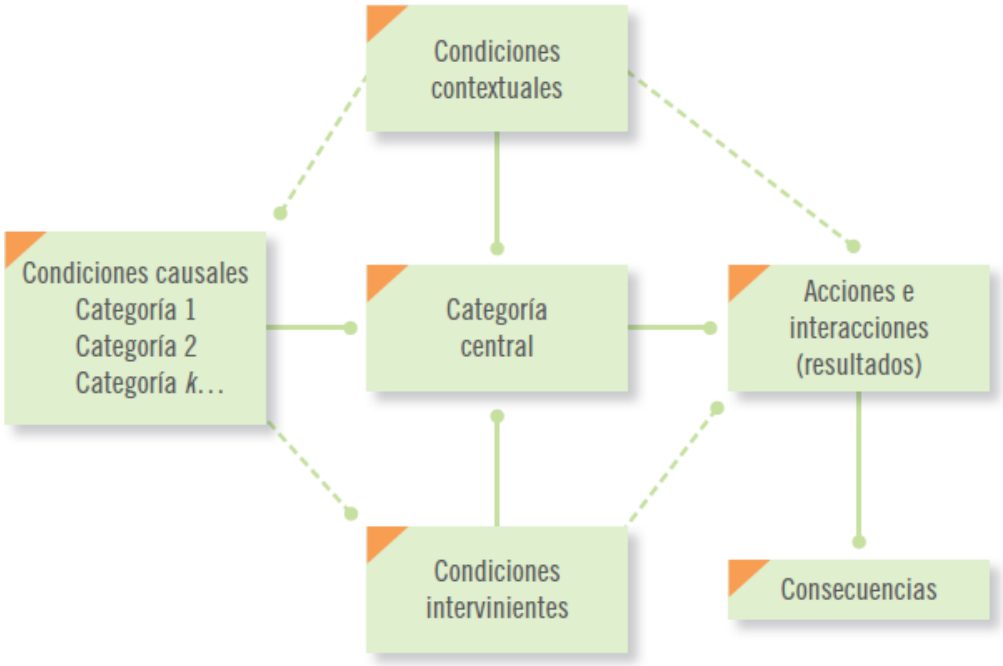


IMAGEN 4 PROCESO DE LA CODIFICACIÓN AXIAL. TOMADO DE: SAMPIERI. 2010. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con ello, como se demostró, a partir de la recopilación de datos teóricos y empíricos, el objetivo es generar explicaciones sobre las acciones de la gestión administrativa y financiera según la percepción de los docentes-administrativos. Esto permite proponer el uso de la guía No. 34 del MEN y las normas del IB a través de una herramienta FODA que impacte en dicha percepción.

3.6. Alcance

Inicialmente, el documento tenía como objetivo mantener un alcance descriptivo-explicativo. No obstante, a pesar de su aparente amplitud y ambición, incluye elementos propios de alcances exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, en diferentes proporciones según las

definiciones proporcionadas por Sampieri (2010) en cada caso. En esa medida, se incluyen elementos exploratorios en tanto la relación entre los criterios de evaluación de la guía No. 34 del MEN y la documentación del Bachillerato Internacional, un aspecto que como se evidenció previamente ha sido poco abordado. Así mismo, se presentan elementos descriptivos, en tanto se categorizan las percepciones de los entrevistados según los documentos aquí mencionados. Adicionalmente, se establecen alcances correlacionales dado que como se verá, el uso de la herramienta de análisis Atlas. Ti, permite visualizar las conexiones que hay entre autores, categorías y la percepción de los entrevistados. Del mismo modo, se consideran aspectos explicativos que derivan conclusiones de la relación de los elementos expuestos por las redes semánticas para proponer una herramienta con aspectos generales que mejore la percepción de la gestión administrativa y financiera de los colegios con los programas del Bachillerato Internacional.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

Este concepto es abordado desde Sampieri (2010) quien, citando a Selltiz (1980), sostiene que la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Baptista Lucio, 2010). En otras palabras, la población representa el universo en el cual se realizará la aplicación metodológica. En este caso particular,

la población se centra en la percepción y ejercicio práctico de los integrantes de la gestión administrativa entendiendo a esta como la unidad de análisis, es decir, una subcategoría relevante de la población. Así mismo, en concordancia con el autor citado, la muestra vista como "un subconjunto de la unidad de análisis" (Sampieri, et al, 2010) estará compuesta por delegados docentes-administrativos de colegios privados con experiencia en la implementación de ambientes de alguno de los programas IB.

3.7.2. Muestra

La muestra se basó en entrevistas semiestructuradas a cuatro docentes-administrativos activos en distintas instituciones educativas de carácter privado en Bogotá. Éstas cuentan con el programa del Bachillerato Internacional, siendo la capital del país la ciudad de Colombia con mayor cantidad de Colegios que lo ofertan, destacando el programa del Diploma como el más representativo entre ellos.

3.8. Criterios de inclusión y exclusión

Dado que la investigación hace énfasis en documentación específica sobre la gestión administrativa y financiera frente a la implementación del programa del Bachillerato Internacional, se establecieron criterios de inclusión que inicialmente consideraban únicamente a docentes vinculados activamente a instituciones educativas con al menos uno de los programas del Bachillerato internacional debido a su experiencia. Además, se requirió que el grupo de docentes seleccionados tuviera o haya tenido alguna experiencia en cargos de administración o

dirección directamente relacionado con las funciones de los programas del Bachillerato Internacional. En ese sentido, los criterios de exclusión se basan en aquellos que incumplen con los aspectos mencionados, incluyendo personas que hayan sido exclusivamente funcionarios administrativos sin experiencia docente dado que se pretende considerar la percepción de aquellos funcionarios que han podido experimentar los distintos ambientes de las gestiones de este tipo de colegios.

3.9. Métodos de recolección de información

Para la recolección de la información, el documento se fundamentó en lo establecido por Sampieri (2010), destacan tres instrumentos de recolección de datos. En primer lugar, el investigador desempeño un papel crucial, ya que, según el autor, “es quien, revisa documentos, conduce sesiones, etc. No solo analiza, sino que es el medio de obtención de la información” (Sampieri, 2010, p. 409). En segundo lugar, se utilizó la entrevista, la cual se llevó a cabo de manera semiestructurada. Sampieri la describe como “una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene la posibilidad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados” (Sampieri, 2010. p. 418). Finalmente, el

tercer método fue la revisión documental como se logró exponer en el primer capítulo y como se verá en las tablas de categorías desarrolladas más adelante.

3.9.1. Fases De Estudio

De acuerdo con los propósitos establecidos en los objetivos del presente documento, se establecieron cuatro fases divididas entre la fase conceptual, la fase metodológica, la ejecución y la fase de cierre y socialización, las cuales se describen a continuación.

3.9.1.1. Fase 1: Conceptual

Esta fase consistió en la revisión documental de publicaciones que hacían referencia a los procesos de autoevaluación institucional, para posteriormente ser delimitados en documentación sobre procesos de evaluación y autoevaluación de la gestión administrativa y financiera. En ese sentido, fue necesario realizar consultas que permitieran establecer una definición más cercana entre dicha gestión en el sector educativo, dado que los conceptos usados dentro de la gestión suelen asociarse mayoritariamente a procesos empresariales. Así mismo, dado que este documentó pretendía realizar el contraste entre los procesos de autoevaluación de la gestión mencionada al respecto de la implementación del Bachillerato Internacional, ello significó la consulta de las publicaciones de dicha organización al respecto de la implementación de sus programas. Por lo tanto, la

documentación consultada giro entorno a las definiciones de los conceptos proporcionados tanto por la guía del Ministerio, como las normas del IB.

3.9.1.2. Fase 2: Metodológica

A partir de la consulta documental mencionada, se formularon las categorías integradas por los principales documentos de estudios, es decir, de la guía No. 34 del MEN y de las normas para la implementación de los programas del IB. A partir de ellos, se establecieron subcategorías que se integraban por las definiciones de autores que han abordado la gestión administrativa y financiera.

Con base en esto, se diseñaron las preguntas para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, como se mencionó previamente las cuales tras su primera aplicación tuvieron que ser reevaluadas de manera que se refinaran las mismas preguntas, ya que, en la primera aplicación de la entrevista, estas no garantizaron que se abarcaran todos los temas esperados, a pesar de provenir de cada una de las categorías y subcategorías.

Por otra parte, dando cumplimiento a las normas vigentes sobre protección de datos personales, en especial las Leyes 1581 de 2012, 1712 de 2004 y demás Decretos, se diseñaron los consentimientos informados en los que los entrevistados aceptaron su participación de forma discrecional en la presente investigación.

3.9.1.3. Fase 3: Ejecución

A partir de la elaboración de los documentos mencionados en la fase anterior, se procedió al establecimiento de contacto con los docentes-administrativos de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión establecidos. Una vez concertadas las reuniones presenciales en los cuatro casos, se procedió a la aplicación de las entrevistas y el diligenciamiento de los consentimientos informados.

3.9.1.4. Fase 4: Fase De Cierre Y Socialización

Como resultado de las fases anteriores, se sistematizo toda la información y se analizó por medio de la construcción de gráficas con el uso de la herramienta de análisis cualitativo Atlas.Ti. A partir de ello, se formularon las bases para la construcción del FODA como producto final de la aplicación de esta investigación.

3.10. Cronograma

En la tabla que se encuentra a continuación se expone la cronología de desarrollo del documento

Año	**2023-2**			
Actividad/Mes	**Agosto**	**Setiembre**	**Octubre**	**Noviembre**
Construcción del anteproyecto con todos los ítems asignados.				
Presentación del anteproyecto ante comité de investigaciones				
Aprobación y radicación de comité de investigaciones				
Año	**2023-2**			
Actividad/Mes	**Agosto**	**Setiembre**	**Octubre**	**Noviembre**
Revisión y ajuste metodológico				
Construcción y elaboración de herramienta para recolección de datos				
Año	**2024-1**				
Actividad/Mes	**Feb.**	**Mar.**	**Abr.**	**May.**	**Jun.**
Validación del instrumento de recolección de datos					
Gestión de permisos a entidad para iniciar fase de recolección					
Evaluación del proyecto ante el comité de ética					
Recolección de datos					
Análisis e interpretación de los resultados					
Inicio de elaboración de proyecto de investigación					
Año	**2024-1**				
Actividad/Mes	**Feb.**	**Mar.**	**Abr.**	**May.**	**Jun.**
Conclusiones y recomendaciones					
Elaboración de discusión, recomendaciones y conclusiones					
Fase final del proyecto de investigación					

Entrega final del proyecto					

TABLA 2 CRONOGRAMA. ELABORACIÓN PROPIA

3.11. Trabajo De Campo

A partir de la vivencia personal en entornos de instituciones que imparten educación por medio del programa del bachillerato internacional, así como de las condiciones internas y las necesidades identificadas como comunes a los docentes y estudiantes de las instituciones con las que se ha tenido dicho acercamiento, así como de los resultados observables y las manifestaciones subjetivas de los docentes durante las jornadas de autoevaluación institucional del MEN, surgió la inquietud de analizar la gestión administrativa y financiera partiendo de la consideración de la importancia de esta para el pleno desarrollo de las distintas actividades de los colegios.

A través del contraste de los documentos utilizados por la institución para los procesos de evaluación y autoevaluación, surgió la necesidad de ahondar en la consulta de estos. Es por ello por lo que el documento toma como referentes la guía No. 34 del MEN y las normas para la implementación de los programas del IB.

Se reconoció adicionalmente la complejidad de analizar la gestión del colegio encargada del manejo financiero, dada la dificultad de acceder a los asuntos económicos de los colegios privados. En este sentido, se optó por profundizar en la indagación basados en la percepción de

quienes han vivido tanto el proceso académico como el proceso administrativo al interior de la institución. Sin embargo, para poder hacer más representativa la muestra, se amplió el marco de investigación pasando de un colegio inicialmente a cuatro colegios.

De acuerdo con ello, para el desarrollo del trabajo de campo se estableció un acercamiento a una red de docentes personal de la cual todos son miembros de diversas instituciones educativas con al menos uno de los programas del Bachillerato Internacional.

Para ello, se recurrió además al aval y construcción de carta de solicitud por parte de la Universidad Distrital con la cual se establecía una formalidad institucional en el proceso de recolección de información.

Dada la disimilitud en los horarios de los docentes contactados, la investigación optó por el desarrollo de entrevistas individuales, en las cuales en todos los casos los docentes coincidieron con la solicitud de mantener bajo reserva y confidencialidad tanto su nombre como el nombre de la institución a la que perteneces; razón por la cual a lo largo del documento no se estableció ninguna de dichas particularidades, esto se verá también en los análisis de las entrevistas.

En cuanto a la aplicación de las entrevistas, en ninguno de los casos fueron realizadas en las instituciones de procedencia de los docentes, sino en lugares acordados con ellos.

Finalmente, el instrumento de entrevista aplicado contó con dieciocho preguntas relacionadas tanto con la gestión administrativa y financiera, como con los entornos y recursos educativos del bachillerato internacional.

3.12. Criterios de validez, calidad y rigor

Para esta investigación de tipo cualitativo, se buscó garantizar la objetividad de la recolección de los datos procedentes de las entrevistas semi estructuradas, los cuales fueron ofrecidos de manera voluntaria e informada por los participantes. Estos datos se registraron cuidadosamente desde la perspectiva, experiencia y formación de los participantes para garantizar su integridad, al mismo tiempo que se mantuvo su comprensibilidad. En este sentido, se presentó una gran atención al asegurar la calidad del estudio mediante el cumplimiento del rigor metodológico, lo cual se refleja en la credibilidad y la dependencia como criterios principales que mantuvieron la transparencia y veracidad de los datos (Hernández et al., 2014).

Para garantizar la calidad del estudio, se consideraron tres aspectos fundamentales, la delimitación de la población, la delimitación del contexto del cual se obtendrían los datos de la investigación y la propensión por una trazabilidad de todas las acciones llevadas a cabo con la información recolectada (desde su obtención hasta su análisis con los programas informáticos seleccionados para tal fin).

Además, los criterios de credibilidad y dependencia se tomaron de Hernández et al. (2014) los cuales los define como:

- “La credibilidad, se refiere a la **confianza** que se puede colocar en los resultados de un estudio. Se logra cuando los hallazgos son **coherentes** con la evidencia recolectada, las teorías existentes y la experiencia de los investigadores”.
- “La dependencia se define como la medida en que los resultados de un estudio pueden ser **replicados** por otros investigadores. Se logra cuando los métodos y procedimientos utilizados en el estudio están bien documentados y son **transparentes**”**.**

Para cumplir con lo mencionado anteriormente, fue necesario realizar una consulta bibliográfica exhaustiva con el fin de elaborar los cuestionarios de las entrevistas para los participantes del estudio. Posteriormente, se procedió a validar y refinar las preguntar para obtener las más adecuadas para la indagación sobre el contexto o constructo objeto de investigación. Para ello, se realizó una consulta adicional con pares revisores, quienes, tras revisar las preguntas, asignaron una calificación del 1 al 5 a cada una. Se seleccionaron aquellas que obtuvieron puntuaciones más altas, es decir, las preguntar que tenían puntuación entre 4 y 5.

Del mismo modo, a los participantes se les informó sobre los conceptos a consultar en las preguntas, y las entrevistas se realizaron de manera que los entrevistados no sintieran ninguna presión que pudiera alterar los datos obtenidos. Por otra parte, desde el criterio de dependencia se optó por documentar el paso a paso de la recolección de los datos, desde las consultas necesarias para la creación de los instrumentos, pasando por la validación de estos, hasta la realización de

los consentimientos informados sobre el contenido de las entrevistas y sobre la custodia de los resultados obtenidos, terminando en las transcripciones de las entrevistas junto con el posterior análisis con Atlas. Ti.

3.13. Aspectos éticos

Para esta investigación, fue una prioridad asegurar el respeto a la dignidad e integridad de los participantes del estudio, así como preservar en total confidencialidad los datos personales que de ellos se pudieran obtener, es por eso por lo que procuró cumplir con la Ley 1581 de 2012 a cabalidad.

La ley de Protección de Datos Personales también conocida como Ley 1581 de 2012, tiene como objetivo regular el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos. Esta ley busca proteger la privacidad de las personas y garantizar su control sobre sus datos personales.

Por este motivo, para esta investigación se elaboró una carta de consentimiento informado en la cual se le explicaba a los entrevistados que cumplían con los criterios de la muestra para participar en este estudio. En adición se les informo sobre cuáles eran los propósitos y alcances de esta investigación, así como de la lista de preguntas sobre las cuales iban a compartir información para los resultados de la investigación. Además, todas las identidades y datos

personales de los participantes fueron resumidos por un número asignado al azar, es así como los datos como resultados obtenidos se muestran como: “entrevistado 1”, “entrevistado 2”, etc.

Sumado a esto, las entrevistas fueron concertadas con la mayor flexibilidad posible para que los participantes tuvieran la mayor comodidad, es por ello por lo que algunas entrevistas fueron *in situ* o a través de citas concertadas por medio de videos llamadas.

Por último, en la transcripción de las entrevistas se omitieron nombres de las instituciones en las cuales laboran los participantes, con el objetivo de proteger el buen nombre de las instituciones que emplean a los participantes, y para generar confianza en los entrevistados de manera que sus declaraciones se brindaran con mayor confianza, con lo cual se pudieron obtener datos más honestos y libres de sesgos por presiones institucionales.

3.14. Tabla De Categorías

La construcción de las preguntas aplicadas en el desarrollo de las entrevistas se dio a partir del establecimiento de familias de categorías basadas en los conceptos centrales que enmarcan la problemática como lo son la gestión administrativa y financiera de las instituciones educativas en Colombia, así como los entornos en los colegios del programa del bachillerato internacional (IB).

De ellas derivaron un grupo de cinco subcategorías frente a las cuales se identificaron una serie de descriptores que, dada la síntesis de información que permiten generar, fueron tenidos en cuenta como códigos de análisis como se observa en las siguientes tablas:

3.14.1. Tabla 3 Categoría Administrativa Y Financiera, Subcategoría Apoyo A La Gestión Académica

Familias	Subcategorías (Categorías en Atlas.ti)	Códigos propios - Descriptores	Categorías generadas por Atlas.ti asignadas A	Categorías generadas por Atlas.ti en redes B
Administrativa y financiera	Apoyo a la gestión académica	Procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes	Asignación del presupuesto	Acceso a la información
		Funcionamiento de la institución.		Ambiente escolar
		Evaluación de las decisiones		Ambiente laboral
		Inversiones		Apoyo a programas
		Incremento del valor		Apoyo institucional
		Planificación del gasto		Aprendizaje
		Asignación del presupuesto		Beneficio
		Evaluación de requerimientos		Bienestar del estudiante
		Posición competitiva		Calidad educativa
		Alineamiento entre los recursos y las capacidades de la organización		Calidad total
		Planificación por etapas		Competitividad
				Comunidad

TABLA 3 CATEGORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, SUBCATEGORÍA APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA.

3.14.2. Tabla 4 Categoría Administrativa y financiera: subcategoría administración de la planta física y recursos

Familias	Subcategorías (Categorías en Atlas.ti)	Códigos propios - Descriptores	Categorías generadas por Atlas.ti asignadas A	Categorías generadas por Atlas.ti en redes B
Administrativa y financiera	Administración de la planta física y recursos	Infraestructura	Apoyo a programas	Desarrollo

		Dotación		Desarrollo institucional
		Gestión de la planta física		Educación internacional
		Requerimientos locativos		Equidad
		Gestión de servicios complementarios		Estrés y presión
		Programas integrales		Evaluación institucional
		Reglamentación y normas de construcción		Experiencia IB
		Satisfacción de expectativas		Finanzas
		Espacio escolar		Flexibilizaciones en programas
		Instalaciones		Gestión financiera
		Brecha de aprendizaje		Impacto académico
		Desigualdad social		Implementación de programas
		Buenas condiciones de trabajo		Mejora educativa
		Desarrollo profesional		Normatividad
				Pertenencia

TABLA 4 CATEGORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: SUBCATEGORÍA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. ELABORACIÓN PROPIA.

3.14.3. Tabla 5 Categoría Administrativa y financiera: subcategoría Talento humano

Familias	Subcategorías (Categorías en Atlas.ti)	Códigos propios - Descriptores	Categorías generadas por Atlas.ti asignadas A	Categorías generadas por Atlas.ti en redes B
Administrativa y financiera	Talento Humano	Planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos	Condiciones de trabajo	Planificación
		Maximización del desempeño	Desarrollo profesional	Presión de padres
		N/A	Dirección de recursos humanos	Prioridad de materias
			Maximización del desempeño	programa de estudios
				Organización

				Reconocimiento

TABLA 5 CATEGORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: SUBCATEGORÍA TALENTO HUMANO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.14.4. Tabla 6 Categoría Administrativa y financiera: subcategoría: Apoyo financiero y contable

Familias	Subcategorías (Categorías en atlas.ti)	Códigos propios - Descriptores	Categorías generadas por Atlas.ti asignadas A	Categorías generadas por Atlas.ti en redes B
Administrativa y financiera	Apoyo financiero y contable	Soporte financiero y contable	Alineamiento recursos institución	Recursos digitales
		Desarrollo de las actividades del establecimiento educativo	Alineamiento recursos institución	Recursos educativos
				Remuneración

TABLA 6 CATEGORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA: SUBCATEGORÍA: APOYO FINANCIERO Y CONTABLE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.14.5. Tabla 7 Categoría Entornos en los colegios IB: subcategoría: Entornos escolares/recursos educativos

Familias	Subcategorías (Categorías en Atlas.Ti)	Códigos propios - Descriptores	Categorías generadas por Atlas.Ti asignadas A	Categorías generadas por Atlas.Ti en redes B
Entornos en los colegios IB	Entornos escolares / Recursos educativos	Instalaciones físicas	Dirección de recursos humanos	Resultados académicos
		Instalaciones virtuales	Asignación del presupuesto	Salud mental del docente
		Recursos humanos	Plataformas virtuales	Talento
		Recursos fiscales		
		Estructura organizativa		
		Operaciones del colegio		

TABLA 7 CATEGORÍA ENTORNOS EN LOS COLEGIOS IB: SUBCATEGORÍA: ENTORNOS ESCOLARES/RECURSOS EDUCATIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Capitulo IV

4. Análisis Y Discusión De Resultados

4.1. Descripción de resultados

De acuerdo con lo expresado en las tablas anteriores, estos códigos fueron utilizados en el programa de análisis cualitativo Atlas. Ti. Dando como resultado dos familias o categorías, cinco subcategorías, y veintisiete descriptores y/o códigos. No obstante, dada la versión del programa usado (versión 24), este cuenta con la herramienta de apoyo en análisis de inteligencia artificial, que al ser aplicado, sugirió nuevos códigos exponiendo un total de doscientos veintitrés códigos, los cuales fueron revisados y depurados de manera que solo quedara información directa y explícitamente relacionada con los propósitos de la investigación, la cual se sintetizó en un total de ciento veintisiete códigos -como se observa en las tablas antes expuestas- entre cuatro entrevistas con ciento setenta y dos citas que se analizaron a partir de la construcción de seis redes semánticas que corresponden a las cinco subcategorías propuestas y una red adicional constituida como un grupo de las cinco redes en la que se explicitaron las conexiones entre ellas, de manera que su análisis individual y colectivo es el que se presenta a continuación.

4.2.Análisis de resultados

4.2.1. Descripción de resultados subcategoría-red Talento humano

El surgimiento de redes semánticas o de información, si bien se basó en las subcategorías, también arrojaron durante el proceso puntos en común entre las categorías. Esta situación se evidencia en el componente de talento humano, puesto que lo que para la gestión administrativa y financiera sería una subcategoría, para los entornos en los colegios IB se contempla como un código o descriptor.

Así mismo, en cuanto a su definición, estas tienen puntos en común, pues en la guía 34 del MEN, este componente contempla aspectos como el tipo de perfiles para la elección de su personal, y menciona que estos se establecen por las instituciones en función de sus necesidades (MEN, 2008), mientras que el IB considera que los entornos escolares contemplan la inclusión de los recursos humanos, ya que contribuyen a la generación de experiencias de aprendizaje y a su vez, se entienden como “las personas que emplea o contrata el colegio para apoyar el desarrollo de la comunidad escolar” (IBO, 2022. P.p. 27).

Lo descrito anteriormente, se articula a su vez con la formación y capacitación al personal docente -así como administrativo y directivo- tanto en el caso de la guía No. 34, como para el IB, pues como se evidencia en la guía para la autoevaluación institucional por parte del Ministerio de Educación, se establece que aquellas instituciones con procesos de capacitación permanente,

revisados y adecuados a las necesidades de las instituciones, son aquellas que tendrían un “nivel más alto” frente al proceso de autoevaluación. Por su parte, la Organización del Bachillerato Internacional, ofrece periódicamente cursos de actualización, foros de discusión, grupos de trabajo, entre otros, enfocados a la continua mejora de la calidad y apropiación de los documentos académicos que ofrece esta organización. En este sentido, uno de los aspectos que se podrá observar en la red expuesta a continuación, es la preocupación tanto por parte de los docentes, como de los directivos-docentes, por ser parte activa de dichos procesos de actualización académica y profesional.

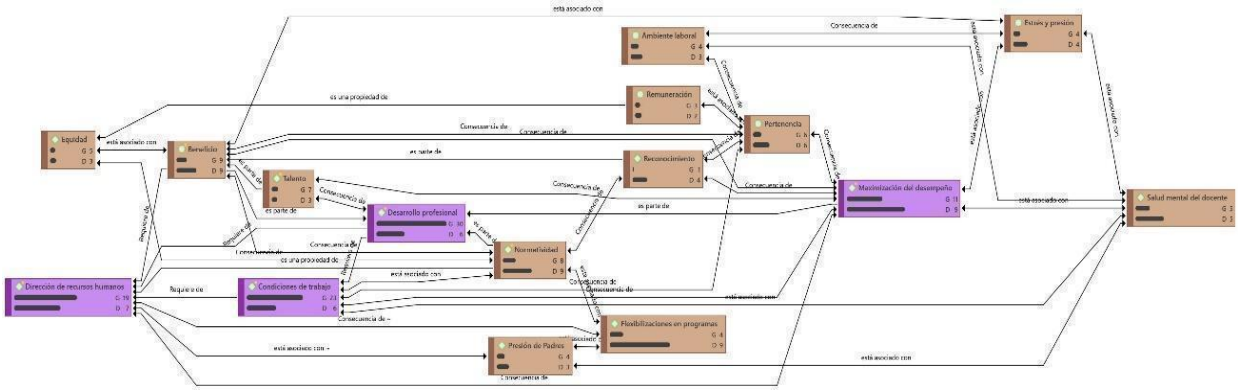
Por otra parte, los códigos o descriptores que se tuvieron en cuenta por elección propia de los investigadores para la subcategoría de talento humano en la categoría de gestión administrativa y financiera fueron: la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, así como la maximización del desempeño, ya que según Chiavenato (2007) y Recalde Aguachela (2023) estos elementos son fundamentales para la gestión administrativa la cual es una disciplina cuyas bases radican en los aspectos mencionados.

No obstante, como se verá en la red desarrollada, algunos de los códigos no se evidencian de forma explícita, por lo cual se presentan unos nuevos que fueron proporcionados por el asistente de Atlas.Ti, revisados por los investigadores y considerados como partes que podían integrar a aquellos que no surgieron de forma explícita; por lo cual se estableció que los códigos

emergentes no supeditaron a los señalados, sino que complementaron las posturas de los entrevistados.

Dichas categorías son: condiciones de trabajo, desarrollo profesional, dirección de recursos humanos, maximización del desempeño, pertenencia, flexibilización en programas, ambiente laboral, beneficio, equidad, estrés y presión, presión de padres, reconocimiento, remuneración, salud mental del docente y normatividad. Las categorías como “flexibilización en los programas”, también se encuentran en otras redes como “entornos escolares y recursos educativos”, las cuales serán analizadas más adelante. En este sentido, a continuación, se evidencian la información descrita de manera gráfica.

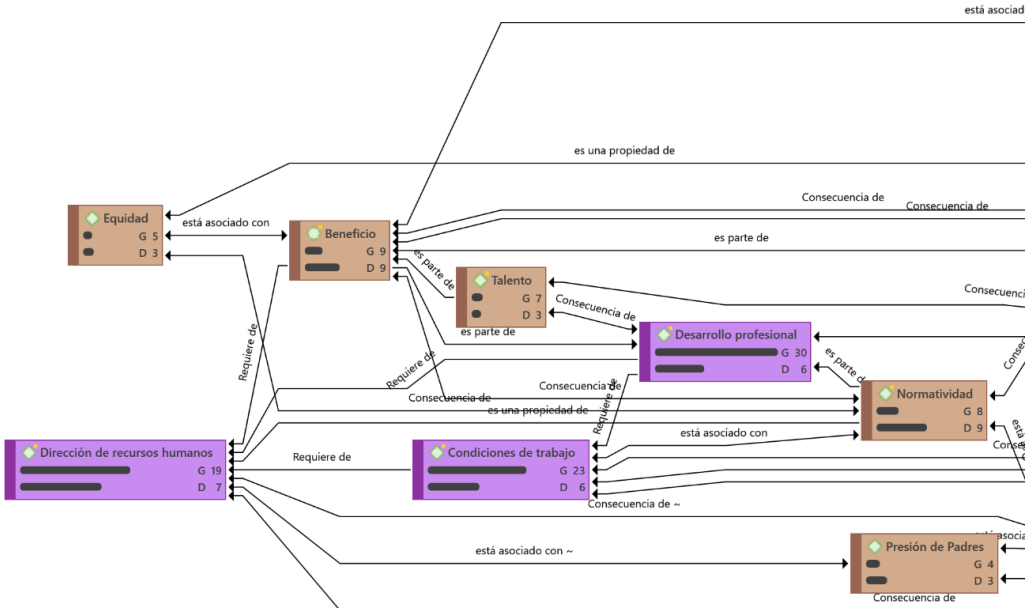
Vista general de la Red “Talento Humano”



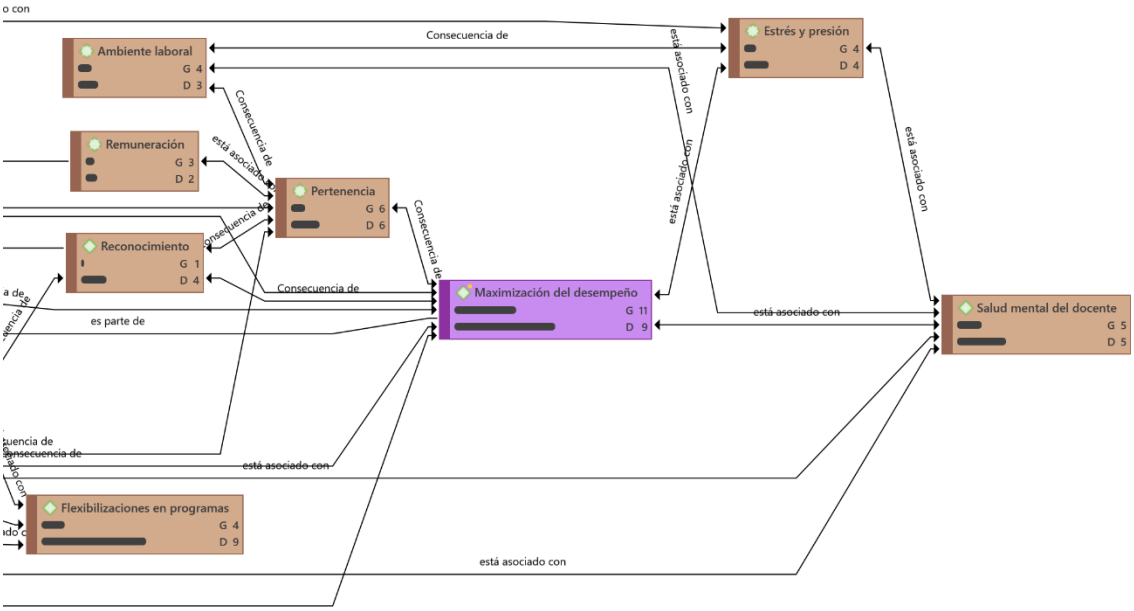
GRÁFICA 1 RED TALENTO HUMANO. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI

Para efectos de una mejor visualización de la información la imagen de la red se dividió en dos partes:

Red talento humano parte 1



Red talento humano parte 2



La organización de los códigos en la gráfica se dio de manera jerárquica de derecha a izquierda, diferenciando entre dos colores que muestran aquellos propuestos en matiz morado, mientras que los códigos emergentes se encuentran con tono café. Cada uno de estos nodos enumera la cantidad de citas frente a las entrevistas realizadas a través de la letra “G” que así mismo expresa la cifra de “enraizamientos”, además del número de conexiones que se pudieron establecer entre los distintos códigos y que se muestra a través de la letra “D” -que significa densidades-.

En este sentido, aquellos códigos iniciales muestran una mayor cantidad de enraizamientos frente a sus propias densidades; situación que no se presenta en los denominados “emergentes” puesto que estos si bien conservan una menor cantidad de enraizamientos, tienen un mayor número de densidades; así mismo, se evidencian conexiones entre los códigos iniciales; como se observa, la existencia de estos depende de los otros; en este sentido, lo que evidencia la red, es que en la percepción que se tiene por parte de los entrevistados sobre la gestión administrativa y financiera, la maximización del desempeño, el desarrollo profesional y las condiciones de trabajo, son aspectos dependientes que se encuentran supeditados a la dirección de recursos humanos.

Para sustentar esta idea, se toma como ejemplo el código de desarrollo profesional, el cual es el que mayor número de enraizamientos posee (30 en total). De allí, los cuatro entrevistados hacen alusión a aspectos que se integran con los demás códigos como se ve en la tabla de entrevistas (ver tabla 8).

Entrevistado	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Descripción	"yo pienso que a veces lo que enamora es el cariño y tal vez uno podría olvidar el dinero en algunos casos me siento valorado y apreciado, y eso se ha perdido, eso estaba, como que había momentos donde nos reuníamos creo que el discurso de los que somos antiguos acá es que este colegio era muy humano, ahora yo no siento que sea así"	"de pronto brindarles a los maestros más apoyo en cuanto al direccionamiento de sus procesos… …de pronto un apoyo más centrado en el maestro, darle más tiempo en el proceso de planificación, de pronto darle más recursos para que se desarrollen profesionalmente a nivel de talleres de bachillerato internacional, como darles también un presupuesto para poder avanzar en estudios académicos fuera de los requerimientos del IB"	"la motivación económica es un factor fuerte en los colegios IB para para mantener a los profesionales que tienen ya. Entonces, estrategias económicas, beneficios en alimentación, en transporte, en Seguridad Social, en fondos de empleados y demás. Pero eso es en este Colegio. Pero yo venía de trabajar de otro colegio y vi que no se preocupaban por mantener al profesional. Entonces sencillamente seguían con la con la exigencia de un colegio. Tradicional, en el que no se le ofrecían muchas garantías para mantenerse en el colegio, y por eso, muchos buscamos otros campos u espacios donde se le garantizará una estabilidad económica, porque económicamente no solo se mantiene a un profesional, sino también emocional y mental."	"El IB también maneja unos círculos y convenios de apoyo que también hace que muchos colegios se integren y puedan interactuar mucho y constantemente en cada uno de los procesos que se ejecutan porque se comparten experiencias estrategias, desarrollo profesional como tal y eso es importante, eso genera mejor personal, talento humano y que también a la vez se van comprometiendo más con el proyecto. Eso es interesante del IB"

TABLA 8 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA TALENTO HUMANO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se puede destacar que frente al desarrollo profesional se atan factores económicos, sociales, educativos que hacen evidente la conexión de los códigos emergentes con el de "desarrollo profesional", pues se habla acerca de factores salariales, ambiente laboral, relacionamiento humano, así como la posibilidad de acceder a formación académica distinta a la ofertada por la

Organización del Bachillerato Internacional sino además, otra que permita que los docentes se cualifiquen en diversos aspectos.

Es decir, que, sobre esta categoría, los elementos mencionados podrían considerarse fortalezas y oportunidades de mejora. No obstante, de lo expuesto por la misma red, existen aspectos que se perciben por los entrevistados como negativos en tanto afectan dicho desarrollo profesional.

De ello se destacan los códigos de beneficio, estrés y presión, presión de padres y salud mental del docente, los cuales, en su mayoría, a pesar de tener un enraizamiento, y una densidad baja, poseen como factor común su conexión directa con el código de “maximización del desempeño”. Se destacan de las entrevistas que esto último se puede ver afectado positiva como negativamente de acuerdo con factores como los intereses de cada uno de los miembros de la comunidad educativa (ver tabla 9).

Entrevistado	**Entrevistado 1**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
Descripción	"hay un cambio que se hizo y es que antes la plataforma con que se recolectaban las notas y todo esto era una plataforma que era muy compleja de manejar y era muy básica y cuando se consiguió PHIDIAS se consiguió porque se estaba buscando algo que diera respuesta a lo que el IB pedía de que hubiese una conexión más cercana con los padres y con los estudiantes…"	"Para aquellos estudiantes que de pronto no logran alcanzar las expectativas y no todos los colegios lo implementan, no se tiene un conocimiento. No todos los docentes manejamos esa flexibilización, no conocemos esa flexibilización y no se tienen a veces en cuenta, sino se tienen hasta cuando el papá de pronto pelea porque su hijo no va a pasar 1 año y que la inversión que está haciendo no la está viendo reconocida. Entonces muchas veces este tipo de estrategias solamente se están teniendo en cuenta para conservar al papá más no realmente para hacerle una flexibilización a un estudiante que necesita…"	"la exigencia que se le hace al docente IB es muchísima, no solo por los resultados que se deben llegar, sino también por los resultados que se tienen que alcanzar".	"es de atender a las necesidades académicas y socioemocionales de los estudiantes. Entonces, si hay mucha población y poco docente, pues eso no se garantiza y no se cumple. Yo creo que lo hemos experimentado. En algunos otros colegios, efectivamente, sí, se le pone mucha atención a esto. Y me he dado cuenta de que, por ejemplo, hay colegios que manejan grupos de no más de 20 estudiantes y punto".

TABLA 9 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA TALENTO HUMANO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cabe resaltar que, frente a este punto, el entrevistado 2 no hizo alusión, pero en contraste, el tercero fue reiterativo. En ese sentido, entre los intereses mencionados se evidencian la necesidad de mejorar los canales de comunicación institucionales, destacando que ello obedece a las demandas de la implementación de los programas del IB por encima de los propios intereses de las instituciones educativas por mantener una comunicación efectiva entre sus miembros.

Así mismo, frente a la presión y la maximización de los resultados, se destaca que se dan por la presentación de pruebas académicas externas por parte de los alumnos y evaluadas por el IB. Estos pueden depender de factores como la relación entre la cantidad de estudiantes frente al número de docentes; situación que de acuerdo con la atención que se le brinde a los primeros puede implicar la flexibilización de los programas académicos, lo cual a su vez incidirá en las contrataciones de personal aprobado o no por el área de talento humano; es decir que frente a este aspecto, se presenta una condición de presión desde distintos actores que recaen en otras gestiones de la institución educativa, más allá de la administrativa y financiera.

4.2.2. Contraste Y Análisis De La Subcategoría-Red De Talento Humano Frente A Los Autores: El área de talento humano y la gestión administrativa y financiera

Este documento caracterizó a la gestión administrativa y financiera por medio de tres enfoques: la teoría clásica de la administración, el enfoque administrativo estratégico y el enfoque administrativo humanista. De acuerdo con los resultados arrojados por la red semántica del área de talento humano, es el enfoque administrativo estratégico el más adecuado para su análisis por los puntos en común que se presentan entre la teoría y la práctica.

De acuerdo con ello, se toman como referentes de análisis de la red los nodos o códigos de dirección de recursos humanos, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y maximización del desempeño dado que como se expuso, en quienes recaen el mayor número de citas -

frecuencias- y densidades, reconociendo además que en dichos códigos se pueden sintetizar los demás.

En este sentido, Pacheco-Granados, Robles-Algarín, y Ospino-Castro (2018) afirman que la gestión administrativa y financiera asegura el derecho de los niños y jóvenes a la educación en Colombia por medio de la maximización presupuestal. Así mismo, Idalberto Chiavenato en su texto de Introducción a la teoría general de la administración (2007) se basó en la propuesta de Frederick Taylor (1911) para hablar sobre la maximización de la eficiencia como principio hacia el incremento de la eficacia y los resultados empresariales.

Así entonces, se hace evidente la necesidad de tener en cuenta los intereses de las personas involucradas en el área de talento humano frente a los demás actores de la comunidad educativa, ya que como se observó en la red, si bien los nodos se supeditan a cuatro grandes códigos, el surgimiento de categorías -códigos- diferentes se da por la importancia del reconocimiento de las variables que afectan el resultado esperado por la institución, así como lo muestran los códigos emergentes de “normatividad” y “beneficio”, ya que son quienes poseen mayor cantidad de densidades entre todos los demás, así como el significativo número de enraizamientos -tomando como referente solo los códigos emergentes-.

Algunas de las entrevistas que sustentan la importancia de estos dos elementos se exponen y analizan a continuación:

Entrevistado 4: Normatividad

"las políticas del I.B., eso es lo fundamental. O sea, uno llega, el soporte para exigir, por ejemplo, directivo docente, a las partes administrativas y a los que manejan el presupuesto, mostrarles la evidencia de la norma en donde se expresa. El I.B. es muy explícito en ese sentido. Toda su documentación es muy clara y exigente a nivel de lo que piden. Entonces, uno con la norma le dice al administrador, mira, tenemos que cumplir con esto o de lo contrario, no estamos cumpliendo con la normatividad del I.B. Y eso ya sería una no conformidad para que el programa se renueve. En esa medida, digamos que la manera es siempre con el documento oficial del I.B. para poder exigir y para poder también incentivar la financiación de lo que implica echar adelante el programa."

De ello se deducen elementos como, por una parte, la normatividad debe ajustarse a los requerimientos del programa o proyectos instaurados para la institución -en este caso el bachillerato internacional- dado que permite exponer la actividad de la gestión administrativa y financiera más allá de los incentivos económicos a los colaboradores de la institución, puesto que dichas inversiones se verían reflejadas en los recursos educativos y, por tanto, en la posibilidad de obtener mejores resultados; es decir, una maximización del desempeño, un mayor reconocimiento del área de gestión y por ende, más beneficios para los miembros de la comunidad educativa -todos los estamentos-; lo cual demuestra entonces la importancia de estos códigos emergentes.

Esta situación se expresa también en el código de “beneficio”, pues como se menciona en palabras del entrevistado número 2:

Entrevistado 2: Beneficio

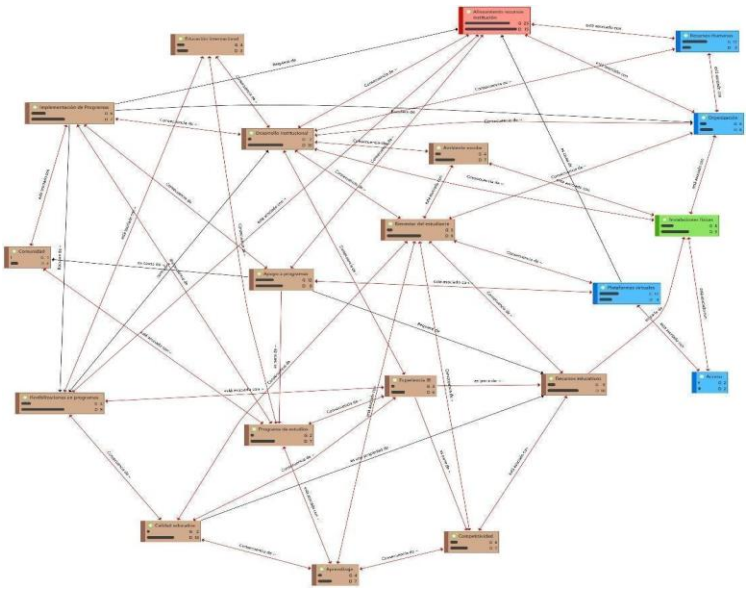
> “…Y de mejora continua, como lo había manifestado anteriormente… digamos que más que retener es que el maestro, hoy en día los maestros que se han apropiado de la institución son también maestros que yo les llamaría maestros que buscan mejores posibilidades de desempeño laboral, y no solamente de desempeño, sino que se le retribuya su trabajo. Y esa retribución va marcada con que ellos están buscando en donde pueden mejorar su estabilidad o pueden aprender más”.

Lo que demuestra que los beneficios no solo se limitan al aspecto económico, sino que existe una relación de factores que inciden en el aumento del desempeño; como lo mencionaba Chiavenato (2007), se trata es de la maximización de la eficiencia de cada una de las tareas elementales las que incidirán en el incremento de la eficiencia de las empresas y por tanto, la gestión administrativa y financiera no solo garantizará el derecho a la educación, como lo expresaba Pacheco-Granados et al. (2018) sino que el compendio o relacionamiento de factores brindarán una educación de alta calidad, cumpliendo de esta manera no solo con los criterios de autoevaluación institucional propuestos por la guía No. 34 del MEN y con las normas del IB, sino además con los propósitos teóricos de la gestión administrativa y financiera, pues como lo

mencionaba Rogelio-Adilson (2007), debe mejorar los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad, de manera que ello optimice los resultados de las empresas.

De esta manera, desde el área de talento humano se mejoraría la percepción de la gestión administrativa y financiera por parte de la comunidad educativa en los colegios con el programa del bachillerato internacional.

4.3. Descripción De Resultados Subcategoría-Red Entornos Escolares



GRÁFICA 2 RED ENTORNOS ESCOLARES. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI

En la distribución que se presenta en esta red semántica, se parte del establecimiento de la categoría “entornos en los colegios IB” de la cual se desprenden las subcategorías “entornos escolares-recursos educativos” y “entornos de aprendizaje”. Sin embargo, en la delimitación de la información se abarcó solamente la primera de las subcategorías, dado que en las definiciones

que se encuentran en los documentos de guías y normas de la organización IB, los componentes tienden a ser los mismos y por tanto al hablar de los entornos escolares también se contemplan los recursos educativos como los entornos de aprendizaje.

Así mismo, la perspectiva sobre este tipo de recursos establecida por la UNESCO (2019) como se expuso en el capítulo I presentan coincidencias que permiten abordarlos a manera de uno solo. Algunas de estas se presentan en la relación entre la documentación expuesta por el Ministerio de Educación (2023) y las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas (IBO, 2022) frente a la subcategoría abordada, en tanto, desde el Ministerio se entiende que el enriquecimiento de los procesos de aprendizaje dependen tanto de los currículos escolares como de las condiciones de acceso, disponibilidad, pertinencia y calidad de los recursos que se utilizan para dichos propósitos.

Frente a este punto, la guía No. 34 del MEN en su sección de guía para la autoevaluación institucional, contiene algunos procesos de la Gestión Administrativa y Financiera que orientan la consecución de dichos propósitos como lo son el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física y de los recursos, así como la administración de los recursos complementarios. Por su parte, la documentación mencionada por parte del Bachillerato Internacional, se destacan las normas y principios que son base para asegurar la calidad de la implementación de los programas. Dentro de ello se incluyen la cualificación docente, el tiempo de preparación y diseño

curricular, los documentos de evaluación, el acceso a biblioteca e instalaciones adecuadas, las tecnologías y las estructuras organizativas y los recursos que permiten el desarrollo académico.

Por lo tanto, de ello se puede inferir, que existe una concatenación entre los fines propuestos tanto por el Ministerio de Educación Nacional como de la Organización del Bachillerato Internacional en cuanto a sus fines sobre la mejora de la calidad de la educación, que si bien puede llegar a tener diferencias frente a los contenidos temáticos en el diseño curricular, la existencia de la libertad de cátedra enmarcada tanto en estándares y competencias por parte del Ministerio, permite una adaptación de dichos contenidos, generando una armonía entre las partes, lo cual incide en que los diagnósticos que se desarrollan sobre la percepción del direccionamiento de la gestión administrativa y financiera de los colegios con programas del Bachillerato Internacional vayan conectados de forma armónica en tanto dicha gestión, de acuerdo a los recursos financieros, materiales y humanos disponibles, junto con el visto bueno de las demás gestiones educativas, permitan llevar a cabo tanto la implementación como el desarrollo de los programas IB.

Está relación expuesta de la documentación, se hace evidente en los resultados obtenidos por medio de la red de entornos escolares. En este sentido, para esta red semántica se formularon de manera propia los códigos-descriptores de instalaciones físicas, instalaciones virtuales, recursos humanos -la cual se comparte con la red de talento humano-, recursos fiscales, estructura y

operaciones del colegio. Por su parte, en la sistematización de la información a través de la herramienta Atlas. Ti, surgieron los códigos-descriptores de recursos educativos, competitividad, aprendizaje, calidad educativa, flexibilización en programas -compartida con la red de talento humano-, comunidad, implementación de programas, educación internacional, experiencia IB, ambiente escolar, apoyo a programas, desarrollo institucional, ambiente escolar y bienestar del estudiante.

Sin embargo, como se observa en la red, algunos de los códigos propuestos de manera propia se reformularon a fin de que se ampliara la cobertura de su definición de acuerdo con lo arrojado por las entrevistas. En este sentido, el código recursos fiscales entró a ser parte de “alineamiento recursos-institución”; estructura pasó a integrar instalaciones físicas, y códigos como operaciones del colegio no surgieron en la sistematización a diferencia de otros que aparecieron en las demás redes como el caso de “organización”.

En cuanto a la información que se desprende de cada uno de ellos, se observa en su distribución un diseño en forma circular con una ruta orgánica entre sus conectores generada por Atlas.Ti, la cual se adaptó a fin de visibilizar de manera más clara sus relaciones tal como se muestra en la siguiente tabla:

Nombre	Uso	Estilo	Ancho	Diseño	Corto	Sím...	Propiedad for...	Creado por
Consecuencia de	64		1				Simétrico	Michael D...
contradice	2		1		A	<>	Simétrico	ATLAS.ti
es causa de	13		1		N	=>	Asimétrica	ATLAS.ti
es parte de	42		1		G	[]	Asimétrica	ATLAS.ti
es una	0		2		O	esu...	Asimétrica	ATLAS.ti
es una propiedad de	12		1		P	*}	Asimétrica	ATLAS.ti
está asociado con	45		1		R	==	Simétrico	ATLAS.ti
Requiere de	21		1				Asimétrica	Michael D...
sin nombre	1		1				Simétrico	ATLAS.ti

TABLA 10 ADMINISTRADOR DE RELACIONES ENTORNOS ESCOLARES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, GENERADA AUTOMÁTICAMENTE POR ATLAS.TI

En la tabla se observan tres tipos de relaciones que se establecen de manera sobresaliente en la red, como lo son: “consecuencia de”, con 64 usos, “está asociado con” usado 45 veces y “es parte de” con 42 repeticiones; lo cual permitió entender el análisis establecido más adelante.

En la distribución de códigos respecto a sus colores, aquellos que se encuentran en azul son quienes pertenecen a la propia subcategoría de entornos escolares; por otra parte, como se mencionó en la red de talento humano, aquellos que se encuentran en color café son los generados por el asistente de la herramienta de Atlas. Ti, los cuales fueron revisados y decantados.

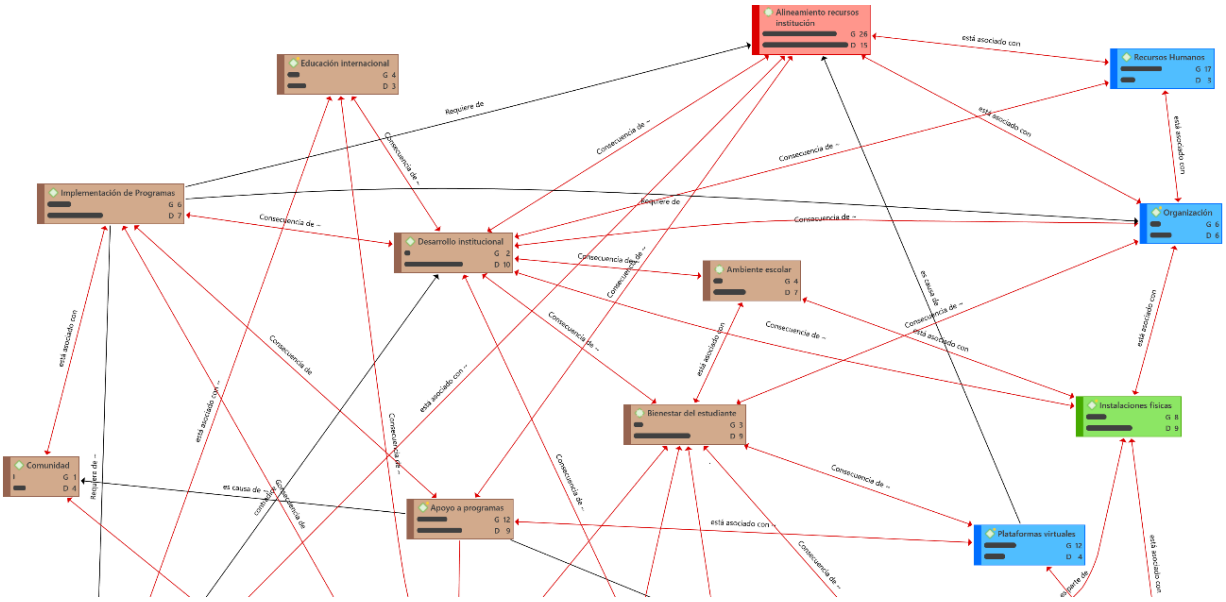
Finalmente, aparece un código-nodo en verde y otro en rojo, los cuales hacen parte de otras redes como administración de la planta física y recursos, así como de la red de apoyo a la gestión académica.

En cuanto a la distribución de enraizamientos, se puede apreciar que el código de “alineamiento recursos-institución” presenta el mayor número con 26, seguido de recursos humanos con 17,

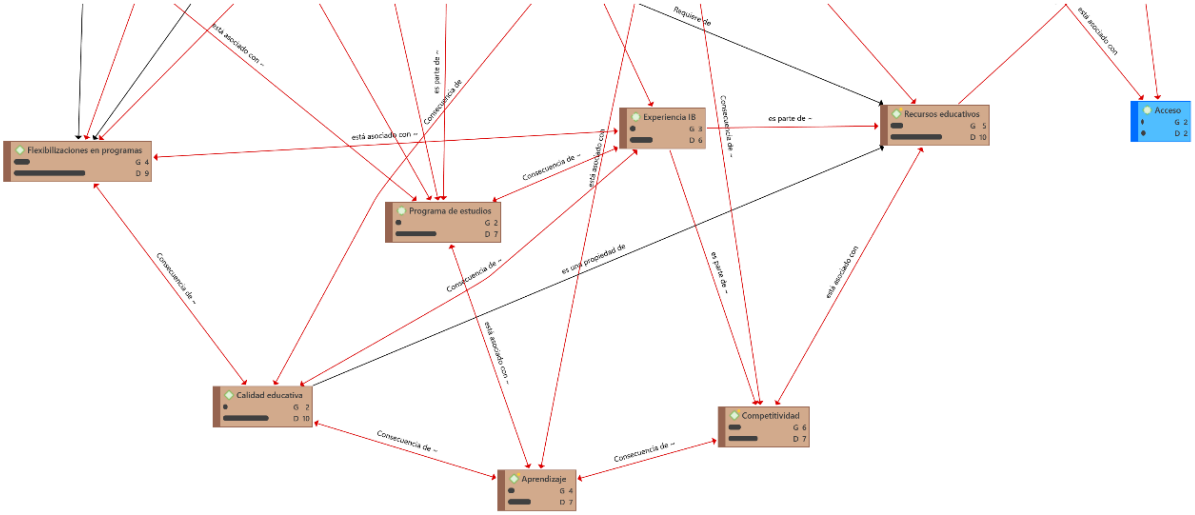
mientras que plataformas virtuales y apoyo a programas aparecen con 12 cada uno. En el caso de las densidades, la distribución más alta se da entre “alineamiento recursos-institución” con 15, “desarrollo institucional”, “recursos educativos”, “apoyo a programas” e “instalaciones físicas” con 9 cada uno.

Para una mejor observación y comprensión de la red, esta se ha dividido en dos partes que se encuentran a continuación, pero dicha división no se ha realizado de tal manera que se pretenda interpretar información en alguna medida diferente.

Red entornos escolares parte 1



Red entornos escolares parte 2



De la red de entornos escolares se pueden deducir al menos tres elementos:

En primera instancia se observa que los descriptores o códigos que pertenecen a la subcategoría de entornos escolares no fueron los que presentaron la mayor cantidad de enraizamientos como densidades, situación que se explica desde el momento en que estos tuvieron que ser ajustados para acoplarse a las entrevistas realizadas y su codificación. Adicionalmente, cuando se contrastan tanto los códigos iniciales con lo dicho, existe una inclinación a hacer referencia por conceptos y contextos más cotidianos para los entrevistados, por lo cual sus intervenciones a pesar de ser docentes administrativos de colegios IB, se mantienen más cercanos al léxico utilizado por el MEN y en su desarrollo profesional. Así mismo, dichos códigos iniciales tienden a aproximarse a aquellos que se encuentran en otras redes, así como a los emergentes y no en sentido contrario, lo que se evidencia en el número de enraizamientos y densidades.

En segunda instancia, la red muestra que el mayor número de frecuencias tanto de densidades y enraizamientos se presentan con el código-nodo de alineamiento de recursos institución; lo que mostraría que las actividades, programas, instancias y recursos permanecen supeditadas tanto a la existencia de recursos financieros como a los intereses de la institución.

Lo anteriormente expuesto se puede identificar en la tabla 11:

Entrevistado	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Descripción	"Bueno, digamos que el cambio de expectativas que tiene el colegio frente a su proyecto educativo ha generado que la propuesta que se le presenta a los padres y familias para poder demandar y poder hacer parte de esta institución genera unos costos financieros, entonces es un rubro que se les cobra para poder hacer parte de este programa del Bachillerato Internacional, pero garantizándole que la enseñanza es una enseñanza global, contextualizada, que le va a dar unos beneficios de aprendizaje a los estudiantes, entonces a partir de ese costo financiero se diseña un presupuesto para poderles ofrecer a los niños una educación internacional."	"… yo me atrevo a decir que los colegios que no, podrían garantizar, la implementación de algunos proyectos eso ya es un error no tanto del IB sino de la institución, por ejemplo, podría haber un colegio IB que enfatice muchísimo en información en artes, y en deportes, porque sabemos que en cualquier país, en cualquier región, existen deportistas de alto rendimiento que necesitarían enfatizar y enfocarse en ese aspecto, que ya tienen definido su proyecto de vida hacia los deportes y en un colegio IB que maneja solamente la parte, de lo no deportivo, va a generar que esta población, estas familias, estos estudiantes, busquen otras opciones…pero no porque el IB no lo permita, sino porque ya, como te digo, es un error del colegio, de la institución como tal, que no oferta esa posibilidad que el IB sí le da, sí, entonces ahí hay como una ambivalencia y yo siento que el IB podría motivar también un poco más a que los colegios pudieran ofertar esas posibilidades…"

TABLA 11 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ENTORNOS ESCOLARES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como lo muestran estas intervenciones los intereses de la institución determinan el flujo de los recursos, pero estos a su vez dependen de los objetivos de los padres de familia quienes son concluyentes al ser el "mercado" al que la institución se proyecta ofertarse; lo cual empieza a demostrar los vínculos de dependencia entre los códigos-nodos que integran la red y que, por

tanto, inciden en aspectos como la adquisición de recursos, la implementación de programas y así mismo en el bienestar del estudiante.

Estos elementos permiten a su vez deducir en tercera instancia que como lo muestran el número de relaciones entre los códigos, la mayoría de estas se encuentran -aunque de manera dispersa- en los códigos-nodos emergentes destacando de ellos el desarrollo institucional, el apoyo a programas, los recursos educativos y el bienestar del estudiante, evidenciando la importancia, asociación y dependencia entre ellos, de manera que se puede indicar que al ejercer acciones positivas o negativas en cualquiera de los cuatro, ello incidiría en los otros tres. Se destaca en ese sentido la percepción de los entrevistados: (ver tabla 12)

Entrevistado	**Entrevistado 1**	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
Descripción	"…debido a la falta de capacitación creo yo, hay recursos que el colegio ha adquirido que se pierden como FOLET, por ejemplo el FOLET se paga hasta donde sé es una millonada y muy pocos docentes lo usan, porque muy pocos lo conocen, la del Banco de la República es igual, el colegio hizo todo el proceso que para que todos tuviéramos acceso a la red del Banco de la República que	"Sí, se han hecho cambios significativos en la institución, a través de los años se ha mejorado la infraestructura, adaptándola a las necesidades del aprendizaje de los niños, que primero se sientan en entornos seguros de aprendizaje, segundo, que tengan la oportunidad de poder expresarse y poder adaptarse a los cambios, entonces tenemos espacios muy abiertos, repito que el entorno que el colegio ofrece es a nivel competitivo, ofrece garantías de aprendizaje, espacios abiertos, con alta	"Como han tenido, han ido mejorando sus resultados para así mismo, hacer mucha más inversión en laboratorios, mucha más inversión en páginas virtuales, en aplicaciones que pueden ser beneficiosas para el desarrollo en las clases. Entonces empezamos a ver cómo se empiezan a invertir en plataformas que permiten hacer ejercicios virtuales que no son solo en el laboratorio físico o complementan la información o los resultados que puede haber en un laboratorio. En la parte de las	Entonces, como institución, yo siento que siempre los colegios ven en estos estudiantes que pretenden matricularse al programa o al colegio, pues que sean estudiantes que cumplan con esta normatividad y que tengan una proyección para poder, digamos, también cumplir satisfactoriamente el diploma. Entonces, digamos que los colegios se cuidan mucho de no generar frustración en las familias y en los estudiantes cuando tal vez no se tiene en cuenta el perfil que llega al colegio y no puede alcanzar o cumplir esas metas que son muy

	además tiene conexiones con cosas como JSTOR qué es buenísima, casi nadie conoce que tenemos eso entonces no sé, creo que los recursos están pero de parte de cómo utilizarlos sí no conocemos”	calidad, seguros, que les brinda esa oportunidad de poder expresarse en todos los ámbitos académicos, sin necesidad de recurrir a otras instituciones”.	Humanidades, entonces vemos también cómo empiezan a surgir proyectos como los modelos de Naciones Unidas, otros proyectos filosóficos que ayudan a que a que esto se vea mucho más resaltado, el proyecto y así mismo ellos tengan más inversión.”	rigurosas. Eso en términos como administrativos sí sucede, sucede mucho que hay una, digamos, una implicación particular de revisión, por ejemplo, a través del perfil del estudiante en los colegios privados, se les revisa no solamente el perfil, sociodemográfico y psicológico, sino también académico y convivencial.

TABLA 12 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ENTORNOS ESCOLARES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Aquí se refuerza la idea de las acciones desarrolladas para suplir las necesidades de las partes vinculadas a la institución; no obstante, también se expone que a pesar de que los colegios sí invierten en recursos educativos, o plataformas virtuales adicionales, el desconocimiento de la adquisición o existencia de estas inhibe su uso y, por tanto, el recurso se pierde dado que los colegios dejan de invertir en ellas.

Esta situación reforzaría la idea de que existe una percepción sobre la inacción de la gestión administrativa y financiera por parte de los docentes errada que se presenta por problemas de comunicación entre la esta y los encargados del uso de los recursos.

4.3.1. Contraste Y Análisis De La Subcategoría-Red De Entornos Escolares Frente A Los Autores: Los Entornos Escolares Y La Gestión Administrativa Y Financiera

Como se evidenció, las áreas de la gestión administrativa y financiera inciden en todos los procesos, en mayor o menor medida de las demás gestiones de las instituciones educativas. No

obstante, el presente documento ha asumido las percepciones de los docentes al respecto de dicha gestión y se ha centrado en aquellos elementos que inciden sobre su labor.

A partir de allí, se reconoció que dichos elementos conceptualizados como recursos educativos como se mencionó en el capítulo I, no tiene una definición exacta, pero tanto en la perspectiva de la UNESCO (2019) como en la de Astudillo, Sanz y Willging (2011), así como del Ministerio de Educación Nacional (2023) se establecen puntos en común tales como materiales para el acceso al currículo, la infraestructura, los repositorios educativos y las condiciones de ingreso, disponibilidad, calidad y pertinencia, y que estos a su vez coinciden con los criterios establecidos por la Organización del Bachillerato Internacional para la implementación de sus programas.

A su vez, para el reconocimiento y evaluación o autoevaluación de las instituciones educativas se cuenta con la Guía No. 34 del MEN, pero, este documento vinculó las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas, ya que desde allí desde el IB establece orientaciones para sus asignaturas. De acuerdo con dicho documento, se habla acerca de los entornos escolares y se pudo establecer la relación con los recursos educativos, pues para los primeros,

> Los entornos escolares incluyen los recursos humanos, naturales, construidos y virtuales por medio de los que tienen lugar las experiencias de aprendizaje. Comprenden las instalaciones y la tecnología, los recursos humanos y económicos, los bienes culturales y

> lingüísticos, la asignación de tiempo y las decisiones acerca de cómo se dividen, agrupan y coordinan las responsabilidades en los colegios. (International Baccalaureate Organization, 2022).

De acuerdo con esto, se estableció a los entornos en los colegios del IB como una categoría y los entornos escolares y recursos educativos como una subcategoría en las cuales se tomaron en cuenta tanto la definición expuesta por el IB como una aproximación al concepto proporcionada por Quesada-Chaves (2019) quien lo referencia como espacio escolar, el cual se concibe como el lugar desde donde se motiva al estudiante a vivenciar su aprendizaje por medio de espacios y actividades que pueden determinar su predilección o antipatía por este.

En este sentido, al contrastar estos aspectos frente a las entrevistas realizadas, se puede dar cuenta del porqué de la distribución de los códigos-nodos, además del énfasis que recae en algunos de estos considerados como emergentes más que en otros.

Según esto, se han expuesto hasta ahora cinco códigos-nodos: el alineamiento recursos-institución, sobre el cual se mencionó el porqué de su preponderancia frente a los demás, el desarrollo institucional, los recursos educativos, el apoyo a programas y el bienestar del estudiante. Sin embargo, para ser más precisos, de acuerdo con las relaciones que hay entre estos códigos, se establece una jerarquía en la que se considera que los recursos educativos y el apoyo a programas son muy cercanos por sus finalidades, de manera que para este análisis se tomaron

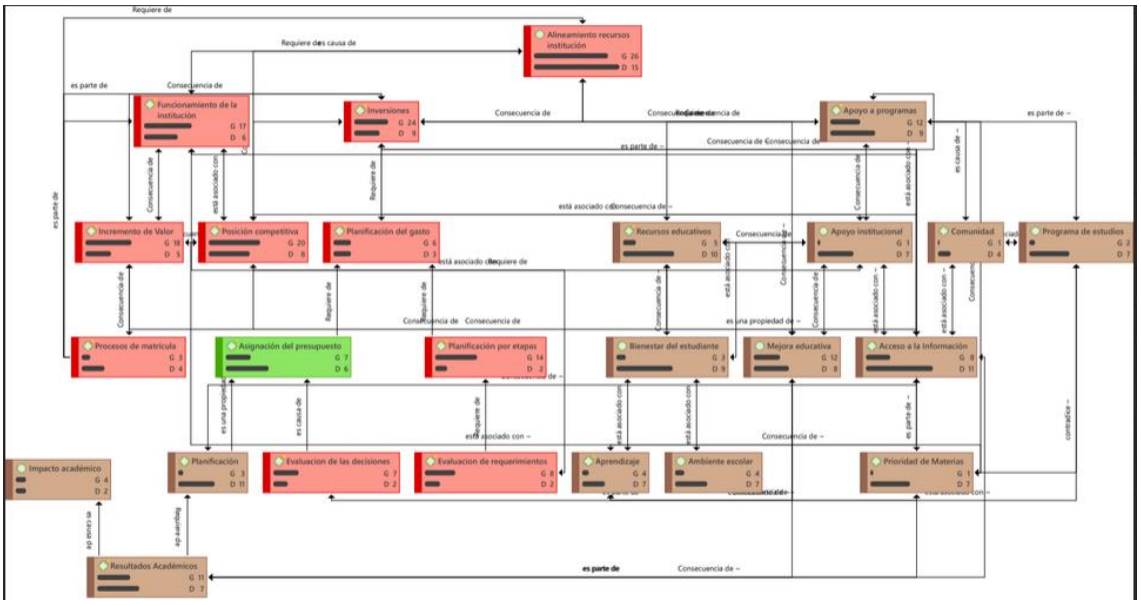
como una sola categoría o código emergente el apoyo a los programas resaltando la siguiente relación:

Si bien de esta manera se simplifica y pareciera omitirse la relación de los demás códigos-nodos, lo que busca es hacer explícito el surgimiento de estos que como se mostró en la red se encuentran soportados por los demás en vínculo de dependencia que como exponía la tabla de relaciones, en su mayoría mantienen conexiones de consecuencia, asociación y pertenencia entre sí.

De acuerdo con ello, para la percepción de los docentes entrevistados, estos elementos son los que determinarían la existencia de los entornos escolares. Esto quedó evidenciado en la tabla de entrevistas de la presente red, pues las declaraciones allí expuestas fueron tomadas de los cuatro- ahora tres- códigos emergentes de los entornos escolares; lo que demuestra además que si bien la gestión administrativa y financiera actúa en función de los entornos escolares, existe desconocimiento por parte de algunos miembros de la comunidad educativa frente a sus actividades, conllevando que la percepción sobre dicha gestión sea un aspecto que podría ser abordado para ser mejorado en las instituciones con el programa del bachillerato internacional,

pues esta condición y el uso de otros documentos de autoevaluación más allá de la guía No. 34, requieren ser visibilizados.

4.4. Descripción De Resultados Subcategoría-Red: Apoyo A La Gestión Académica



GRÁFICA 4 RED SEMÁNTICA APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI

Uno de los desafíos que se presentan en la conjunción entre la propuesta educativa del Ministerio de Educación Nacional y la Organización del Bachillerato Internacional, tiene que ver con el contenido curricular que se ofrece a los educandos, y las maneras como el personal académico de las instituciones se capacitan.

Frente a este aspecto, como se expuso en la red de entornos escolares, es de resaltar que las modificaciones que se establecen en cuanto a los entornos educativos son validadas por el trabajo conjunto tanto de la gestión administrativa y financiera como por la gestión académica. En este sentido, no es posible considerar una exclusión en cuanto a los intereses de la documentación

tanto del MEN como del IB, puesto que si bien por parte del primero los estándares y competencias son amplios en tanto mantienen la libertad de cátedra, las recomendaciones frente a contenidos que propone el Bachillerato Internacional se dividen en niveles dado su carácter internacional. En ese sentido, se habla de contenidos para contextos globales, internacionales, regionales, nacionales y locales. De acuerdo con ello, por medio de la documentación curricular se crean los enlaces temáticos que facilitan la integración entre los programas.

De igual manera, los procesos de evaluación propuestos por el programa del IB, poseen una flexibilidad que permite su ajuste de acuerdo con las necesidades del currículo nacional. No obstante, no sucede lo mismo de parte de los procesos de evaluación nacionales desde el Ministerio hacia el Bachillerato Internacional, dado que las estructuras de las pruebas que se presentan tales como las pruebas saber -pruebas estandarizadas que miden el desempeño de los estudiantes en Colombia- no corresponden con el tipo de pruebas que se presentan en el Programa del Diploma -penúltimo de los programas del Bachillerato Internacional y que permite la obtención del diploma de dicha Organización-. Frente a este aspecto, se presenta entonces un desafío que requiere de la participación de todos los actores vinculados en este proceso como se verá en la descripción y análisis de la presente red.

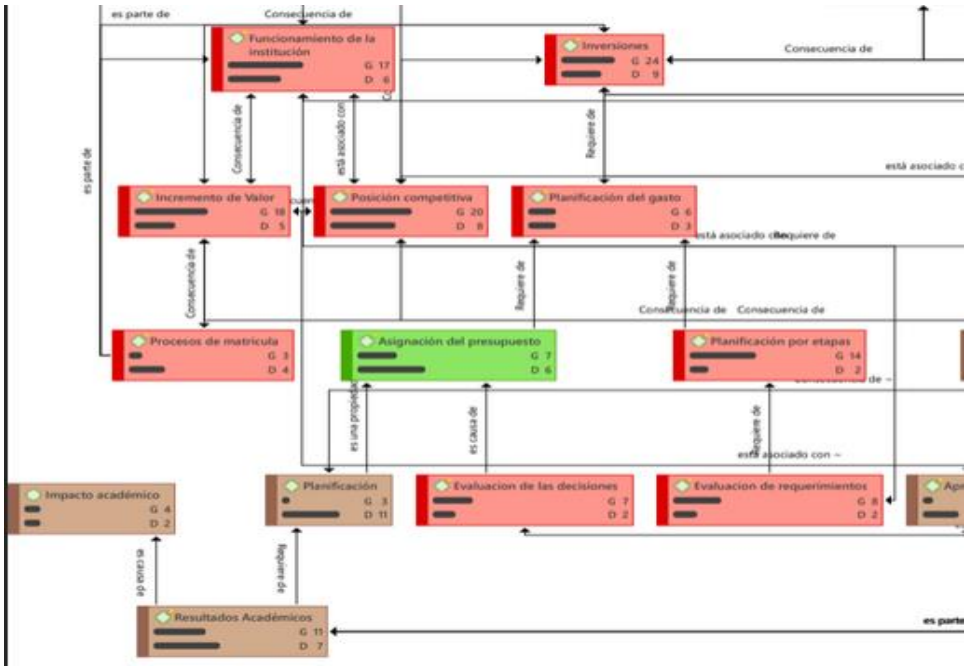
Como resultado de la información recolectada por medio de las entrevistas semiestructuradas y el uso de Atlas ti, se presenta la red semántica correspondiente al proceso que al interior de la

gestión administrativa y financiera se identifica como Apoyo a la gestión académica (MEN. 2008). Dentro de la red se observa los denominados códigos (descriptores), y cómo estos se relacionan entre sí.

Se resalta que los códigos rojos fueron una propuesta *a priori* mediante consultas bibliográficas para delimitar el concepto de apoyo a la gestión académica y que la presencia de una categoría de color verde (perteneciente al proceso de Administración de la planta física y recursos) es resultado del procesamiento de la información que se realizó con Atlas ti. Por otra parte, los códigos de color café son las denominadas categorías emergentes que se relacionaron con el proceso de apoyo a la gestión académica, que surgieron en paralelo durante la codificación de los descriptores.

Para efectos de una mejor visualización, la red se ha dividido en dos partes.

Red semántica apoyo a la gestión académica Parte 1.



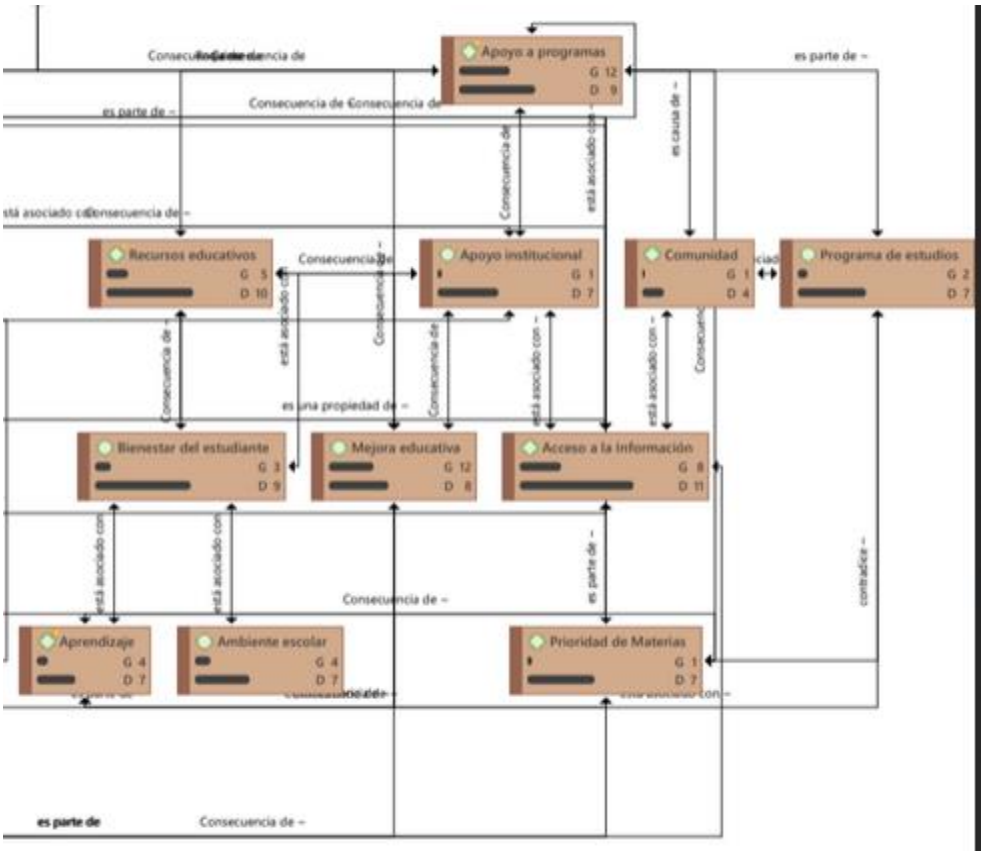
En total se observan 25 códigos, los cuales forman dos grupos delimitados, es decir, a la izquierda se agrupan los aquellos previamente definidos y a la derecha se presentan los que surgieron durante la codificación. La presencia de los dos sugiere que, la percepción de la gestión administrativa y financiera abarca más conceptos que los identificados inicialmente y que fueron teorizados con la ayuda de los autores consultados; además, dichos conceptos amplían un poco más el posible alcance que tiene la gestión.

Como punto de partida, y teniendo en cuenta las definiciones de Durán Wong, S. M. (2018); Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado-Almonte, M., & Ganga-Contreras, F. (2017).

MEN (2008); Montaño, S., López, D., & Socarras, C. (2020) en síntesis mencionan que la gestión administrativa y financiera tiene como propósito:

> "Ser la encargada de dar apoyo a los procesos de gestión de la información de los estudiantes, así como de gestionar los recursos financieros, es decir realizar la planificación del gasto, la asignación del presupuesto y la evaluación de las decisiones financieras; así como velar por el uso objetivo y racional de los recursos financieros trazando un plan de gasto paso a paso para ayudar al cumplimiento de los objetivos de la institución, con el propósito de generar una posición competitiva o incrementar el valor agregado de la institución que le permita generar un posición competitiva y sustentable dentro del mercado educativo, esto implica un reconocimiento del nicho de mercado al cual puede aspirar y como los recursos de la institución puede satisfacer las necesidades de dicho nicho".

Red semántica apoyo a la gestión académica parte 2.



Con esta definición, es evidente que los autores plantean una visión de la gestión empresarial, con altas influencias del direccionamiento estratégico. Esto último se une, en parte, con la percepción de los docentes-administrativos entrevistados solo que estos agregan desde las categorías emergentes o códigos de color café que dicha gestión tiene impacto en la académica en cuanto los resultados de esta permiten tomar la decisión de brindar más recursos a ciertos programas, que en el caso de esta investigación son los diferentes programas opcionales para su aplicación que

propone el IB (Primary Years Program, Diploma Program o Career-related Program) u otras alternativas de programas o actividades extracurriculares que incrementen el valor agregado de la institución.

Dicho razonamiento se sustenta con los códigos “resultados académicos”, “Mejora educativa” y “apoyo a programas” que son los que presentan mayor densidad en las entrevistas realizadas, lo anterior se ve reflejado en las citas de la tabla 12:

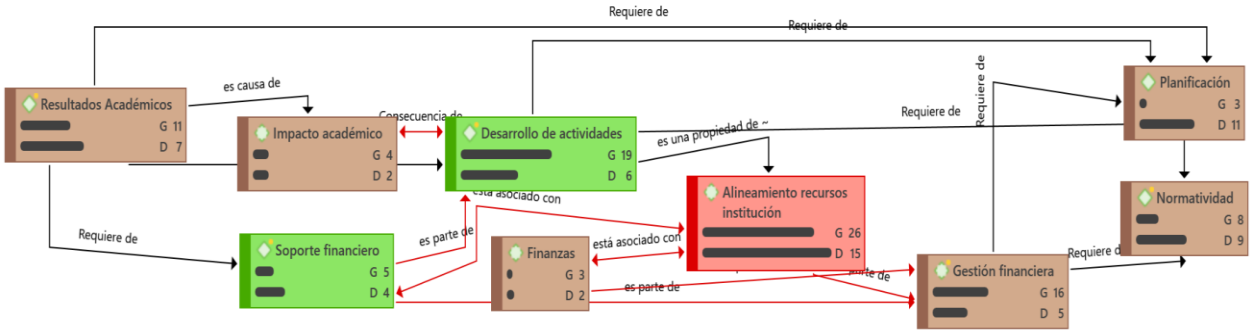
Entrevistado	**Entrevistado 1**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 3**
Descripción	“…Bueno, para recursos educativos, sí lo que se hace es que si el docente requiere material lo pide lo justifica, necesitamos esto porque con esto se puede hacer esto, esto todo encaminado al IB, como por ejemplo los bancos de preguntas que son bancos de preguntas esa fue una propuesta que salió de los docentes, se lo pasa a la departamento y eso pasa a la coordinadora académica y ella decide que se adquiere y que no, pero siempre es como eso sale de los docentes, pasa por el departamento y va para la coordinadora académica…”	“…Particularmente donde me encuentro, dependiendo del nivel en el que vaya en la parte académica. Por ejemplo, si hablamos de que matemáticas no ha alcanzado los resultados, esto les afecta para tener muchos más recursos o si de pronto se necesita”	“…Que ayudan también a motivar al padre de familia para que se mantengan estos colegios ya propiamente del IB entonces se ofrece. Mostrando resultados que se han tenido en cada programa de los diferentes niveles y lo que es un programa pueden ser beneficiosos para él. Para su hijo o hija implementándolo también por el bilingüismo o multilingüismo. Entonces, particularmente en el colegio donde trabajo en la actualidad ya no solo se habla de que es un colegio bilingüe, sino es un colegio polígloto, entonces esto hace mucho más atractivo a los papás. Esta es una de las estrategias...”

TABLA 13 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.5.Descripción De Resultados Subcategoría-Red: Apoyo Financiero Y Contable

Para la red de apoyo financiero y contable, dada la naturaleza sensible de información que maneja, la obtención de resultados tuvo mayor grado de dificultad. Sumado a ello, algunos de los docentes-administrativos consultados mediante las entrevistas aseguraron no poseer información directa sobre dicha gestión.

Sin embargo, a través del uso de las categorías obtenidas por la consulta bibliográfica, se pudieron extrapolar implicaciones del proceso de apoyo financiero y contable con el IB.



GRÁFICA 5 RED SEMÁNTICA APOYO FINANCIERO Y CONTABLE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI

En la imagen de la red, se observa como las categorías emergentes se relacionan con la percepción de la función de este proceso en los colegios IB de Bogotá, y a su vez se puede dilucidar su relación de manera directa con los conceptos de gestión financiera nombrados en la cartilla 34, como lo es el concepto de planificación el cual conlleva un conjunto de procesos y prácticas administrativas, de corte clásico, en el cual siempre se busca la mayor optimización

posible de los recursos financieros en búsqueda de la “calidad educativa”, entendiéndose este último como cubrir o brindar los recursos para velar por ambientes de aprendizaje óptimos solicitados en las normas para la aplicación de los programas IB, los cuales desde sus definiciones son similares a las normas sobre espacios físicos revisadas en los procesos de autoevaluación institucional que se proponen en la cartilla 34 del MEN.

La visión del manejo financiero con influencia de corte administrativo clásico se refuerza más con la presencia de otras categorías como: alineamientos de recursos institución y desarrollo de actividades, ya que dichas actividades reflejan una intencionalidad para cumplir con el desarrollo de las metas propuestas desde la gestión académica, ya sea para el cumplimiento de las exigencias de los entorno IB o para cumplir con los estándares de manejo administrativos emanados desde MEN.

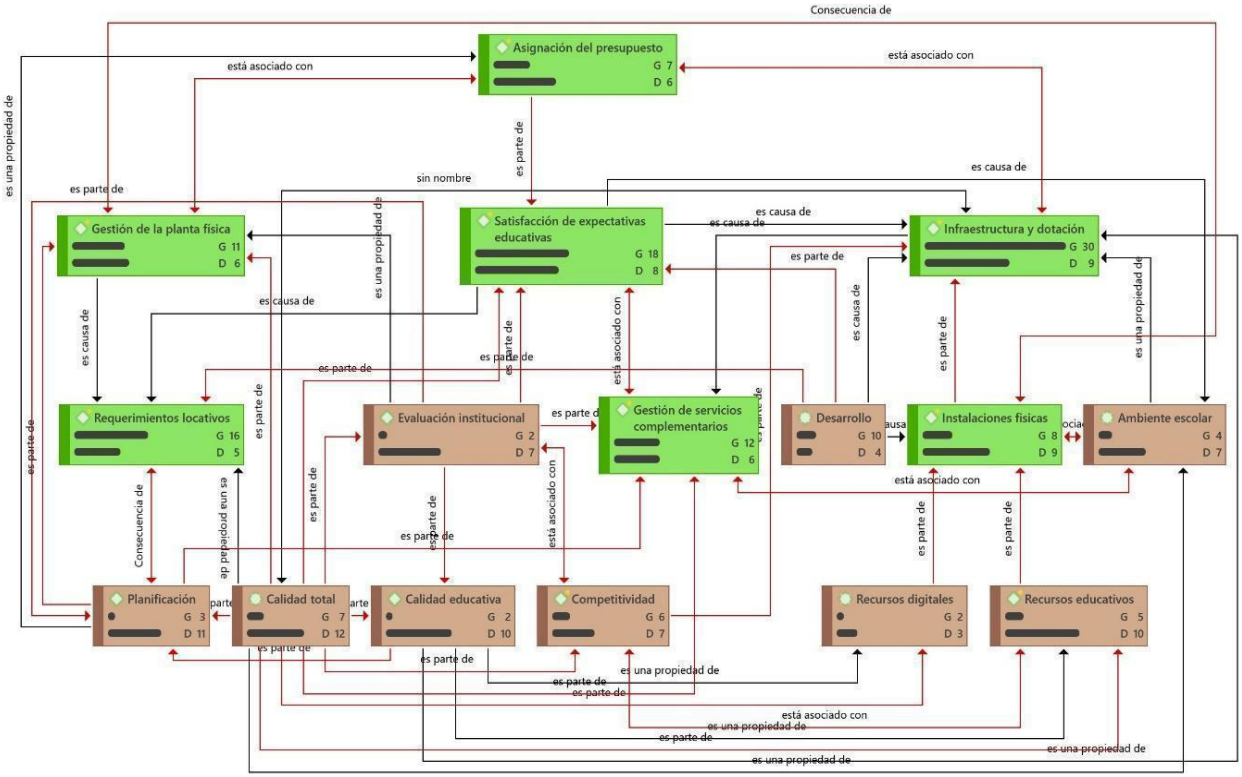
Acorde con los códigos mencionados en la red, dicha función se está cumpliendo como se esperaría debido a que todos ellos en sus definiciones van encaminados a un control de los rubros necesarios para que las actividades académicas que así requieran, obtengan recursos de manera que puedan ser desarrolladas, y que los docentes-administrativos en sus entrevistas expusieron que con esta gestión solo tienen un papel “secundario” al estar atados a solicitud de presupuesto y su justificación para obtenerlos, mas no para la aprobación del mismo, como se indica en la siguiente cita:

Entrevistado	**Entrevistado 1**
Descripción	"algo que sí es clave es que por ejemplo el padre xxxxx es muy dado a que en el proyecto de bilingüismo y IB lo que pidamos se dé; digamos en términos de la contratación de docentes los docentes bilingües aquí ganan más que los no bilingües cuando se quieren hacer actividades si por ejemplo las salidas pedagógicas hay un límite de $25,000, pero nosotros dijimos ninguna actividad bilingüe se hace por $25,000, no pasa, entonces subieron porque hay que hacer salidas bilingües entonces en la medida en que se hagan actividades bilingües el colegio es digamos que muy laxo en asignar recursos para que las salidas se hagan pero como se hace creo que el manejo aquí es del rector."

TABLA 14 RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA APOYO FINANCIERO Y CONTABLE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por último, se refuerza esta hipótesis debido a la presencia de códigos como alineamientos de recursos institución y desarrollo de actividades, que son parte de otros procesos dentro de la gestión académica, los cuales requieren un flujo de recursos financieros para llevar a cabo sus actividades.

4.6. Descripción De Resultados Subcategoría – Red Semántica Administración De La Planta Física Y Recursos



GRÁFICA 6 RED ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI

La presente red se desprende de la categoría administrativa y financiera y de la subcategoría "administración de la planta física y recursos". Frente a esta, se consideró que sería la red más extensa, por lo que se establecieron códigos-nodos identificados a partir de las definiciones de los autores que han mencionado este proceso que se aplica en las instituciones educativas por medio de la guía No. 34 del MEN (2008) es decir, Infraestructura, dotación, gestión de la planta física, requerimientos locativos, gestión de servicios complementarios, programas integrales, reglamentación y normas de construcción, satisfacción de expectativas, espacio escolar,

instalaciones, brecha de aprendizaje, desigualdad social, buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional.

En este sentido, hasta ahora punto se presentaron dos elementos en común con las demás redes frente a las apariciones de estos códigos en la gráfica de la red, puesto que no todos los establecidos de manera propia aparecieron, y, además, para esta red sí tuvieron mayor número de enraizamientos y densidades los códigos planteados de manera propia, más que aquellos generados con el asistente de Atlas. Ti.

Así, la distribución por colores que se da en la red muestra aquellos códigos propios en tono verde, mientras que en el caso de los códigos-nodos emergentes en café. La distribución que se realizó para estos se dio por medio de una gráfica tipo árbol con rutas poli lineales que muestran la siguiente distribución de los conectores.

Nombre	Uso	Estilo	Símbolo	Propiedad formal	Creado por
Consecuencia de	64			Simétrico	Michael D...
contradice	2		<>	Simétrico	ATLAS.ti
es causa de	13		=>	Asimétrica	ATLAS.ti
es parte de	42		[]	Asimétrica	ATLAS.ti
es una	0		esuna	Asimétrica	ATLAS.ti
es una propiedad de	12		*}	Asimétrica	ATLAS.ti
está asociado con	45		==	Simétrico	ATLAS.ti
Requiere de	21			Asimétrica	Michael D...
sin nombre	1			Simétrico	ATLAS.ti

TABLA 15 ADMINISTRADOR DE RELACIONES ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, GENERADA AUTOMÁTICAMENTE POR ATLAS.TI

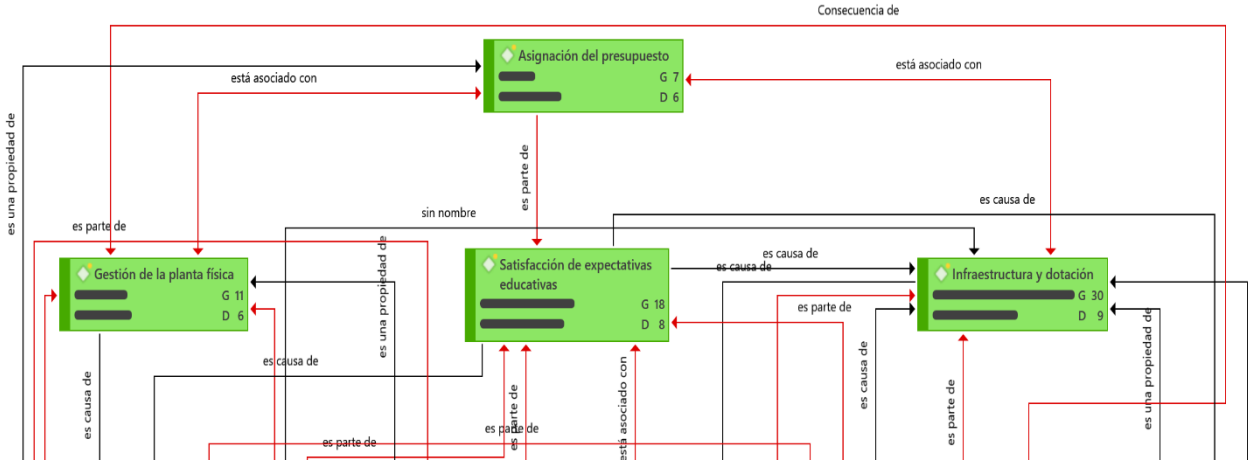
De acuerdo con ello, las relaciones más representativas que se destacan en la red son "Consecuencia de" con 64 usos, "está asociado con" 45 veces y "es parte de" con 42 repeticiones. Así mismo, los códigos con mayor número de enraizamientos fueron: infraestructura y dotación, satisfacción de las expectativas educativas y gestión de la planta física con 30, 18 y 11 usos respectivamente, los cuales, hacen parte de aquellos que se diseñaron de manera propia con la documentación mencionada; mientras que en el caso de los códigos generados por medio del asistente del programa se distribuyeron entre: desarrollo, calidad total y competitividad con 10, 7 y 6 usos siendo este número inferior incluso en los casos de los códigos propios con menor cantidad de frecuencias.

En cuanto a las densidades, la situación fue diferente. Los códigos "calidad total", "planificación", "calidad" y "recursos educativos" presentaron el mayor número de densidades, con 12, 11 y 10 respectivamente. Además, los dos últimos tuvieron la misma cantidad.

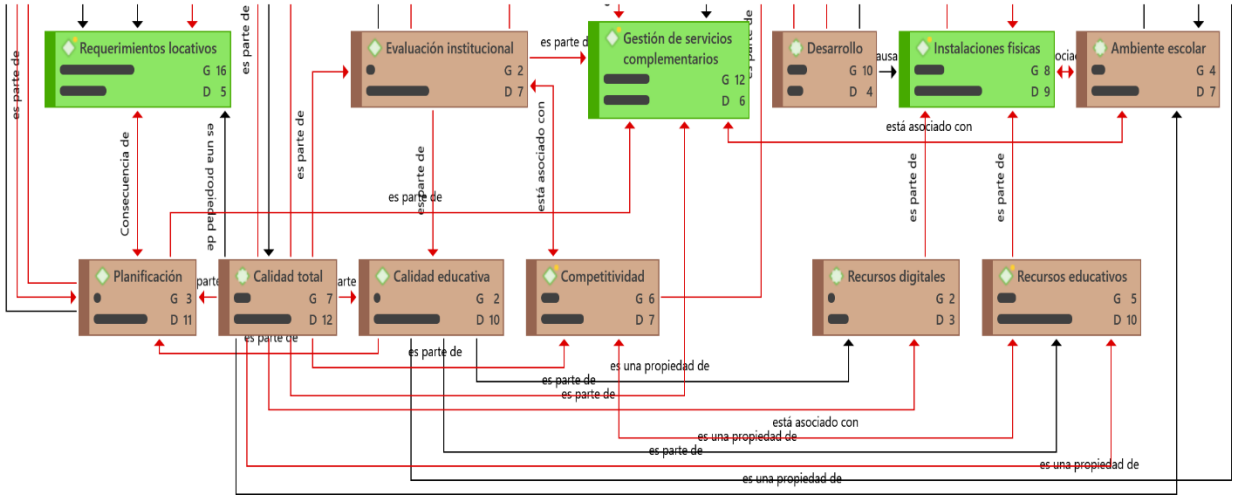
Para este caso, los códigos propios que mayor número de densidades obtuvieron fueron infraestructura y dotación, así como instalaciones físicas con 9 cada una. Sin embargo, ambos comparten su relación con la planta física, por lo que, si se tomaran como un solo código, tendrían el mayor número de enraizamientos como de densidades, lo cual sería propio de la red de "administración de la planta física y recursos".

Para tener una mejor apreciación de las relaciones de la red, esta se ha dividido en dos partes como se muestra a continuación:

Red administración de la planta física y recursos parte 1



Red administración de la planta física y recursos parte 2



Si bien se dividió en dos partes para efectos de una mejor observación, esta forma de distribuirla resalta además que el mayor número de enraizamientos y densidades acumuladas se encuentran

en la parte inferior de la gráfica, lo cual permite identificar aquellos aspectos que son preponderantes para la existencia y funcionamiento de la planta física. Así mismo, muestra que el desarrollo de esta se encuentra mediado por elementos como la atención a la planta física y a la gestión de servicios complementarios.

De igual manera, de acuerdo con los entrevistados, el desarrollo se encuentra ligado a aspectos como la planificación desde donde se incide en los demás componentes de la red, lo que se evidencia en las entrevistas de la tabla 16.

Entrevistado	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 4**
Descripción	"… hay unos pasos que hicimos, primero nosotros nos colocamos como colegio solicitante… ellos hicieron una revisión, una evaluación, una medición de las garantías de las normas de aplicaciones concretas, entonces el entorno, el propósito, el aprendizaje, la cultura, que son las políticas y las leyes que nos regulan, y a partir de ese primer análisis dijeron, bueno, se le autorizó al colegio ser parte del mundo del Bachillerato internacional. Posterior a eso hicieron algo que se llama una implementación de los programas, entonces nos hicieron un acompañamiento para poder ampliar el currículo, modificarlo, adaptarlo a las exigencias nacionales y a los alineamientos del bachillerato internacional, a partir de eso fuimos aprobados como colegio del mundo del IB los tres programas, el continuo de los tres programas, y después de eso vino el proceso, el primer proceso de evaluación de los programas que tuvimos el año pasado, que fuimos un	"…Entonces, a partir de eso estamos en un proceso de mejora continua, estamos mirando qué le podemos ofrecer más a los estudiantes, cómo podemos mejorar el nivel internacional y las pruebas estatales."	"…En esa medida, ellos al momento de ejecutar la implementación del programa son muy rigurosos en cuatro aspectos que se trabajan desde lo que es la normatividad, digamos así, del IB, que tiene que ver con el entorno, la cultura, el aprendizaje y el propósito. Digamos que esos son los cuatro ejes desde donde un colegio debe empezar a implementar el programa con una serie de requerimientos, normas y aplicaciones, que llaman ellos, y que van a venir a ser después revisadas y	"…Lo que pasa es que una vez se hace la autoevaluación, los colegios tienen también la obligación a través de otros formatos y otros mecanismos de identificar esos puntos débiles, y empezar a generar planes de desarrollo que se van ejecutando también a lo largo de los cuatro años… …Entonces, si un colegio tiene una visita, digámoslo, en el 2024, se van a generar unos planes de desarrollo, el I.B. ya le va a dejar la tarea explícitamente al colegio y el colegio tiene la obligación también de

	colegio exitoso, en algunos procesos tenemos que seguir ahondando todavía más en el proceso evaluativo y todo eso porque son continuos, los procesos cambiantes de educación permiten también mejoras en los procesos evaluativos de enseñanza y aprendizaje. Eso es lo que llamaríamos el ciclo de la indagación del IB, indagación, acción y reflexión, y a partir de eso cómo queremos llevar esa objetividad en línea con la visión institucional...		aprobadas cada cinco años, que es la visita quinquenal…"	autogenerarse, esas tareas y el I.B. dice, bueno, tienen cuatro años y lo primero que llegan a revisar son precisamente, esos planes de desarrollo para ver cómo se llevó a cabo el acompañamiento a esas situaciones que debían mejorarse en ese lapso del tiempo…"

TABLA 16 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Allí se observa que la implementación del bachillerato internacional en un colegio implica cumplimiento en la aplicación de los requerimientos como lo muestra el documento del IB "normas para la implementación de los programas" (2022) por lo cual se entiende que además de los requisitos que debe cumplir una institución educativa según lo visto en la Guía No. 34 del MEN (2008) se requiere de articulación e integración de ambos documentos que no son necesariamente paralelos o contrarios entre sí, sino que en contraste, las subcategorías de entornos escolares y administración de la planta física y recursos mantienen elementos en común por lo que son complementarias, generando a su vez que por medio de la aplicación de ellos junto con el proceso de autoevaluación tanto anual por el MEN como quinquenal según el IB, incida en todos los componentes evaluados en los códigos expuestos que hacen parte de la gestión administrativa de la institución.

Por otra parte, esta red muestra la asignación del presupuesto como el nodo superior del que se asocian y componen los demás aspectos de la subcategoría, de los cuales se evidencia la satisfacción de las expectativas que de acuerdo con las relaciones entre códigos-nodos es este uno de los más relevantes dado que se integra no solo por aquellos códigos con mayor número de densidades, sino también por los generados por el asistente del programa de análisis y que como se mencionó, en su acumulado representarían una mayoría de enraizamientos y densidades.

La forma como se encuentran establecidas estas conexiones mostraría que la administración de la planta física y recursos inciden en toda la comunidad y en la percepción que esta tiene sobre la gestión administrativa y financiera, como se ve en la tabla 17:

Entrevistado	**Entrevistado 1**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**
Descripción	"…Yo pienso que hay una hay dos cosas, por ejemplo en primaria pienso que los salones son muy pequeños para la cantidad de estudiantes en general la cantidad de estudiantes que hay por aula para un docente para hacer todo el proceso del IB es un karma, porque pide que haga un seguimiento, que le esté informando a cada uno y con 30 chinos no es tan fácil y los salones en primaria son	"…Como han ido mejorando sus resultados para sí mismo, hacer mucha más inversión en laboratorios, mucha más inversión en páginas virtuales, en aplicaciones que pueden ser beneficiosas para el desarrollo en las clases. Entonces empezamos a ver cómo se empiezan a invertir en plataformas que permiten hacer ejercicios virtuales que no son solo en el laboratorio físico o complementan	"…De la planta física, así como tendrán que ofrecer una cantidad de materias llamativas para los estudiantes, pues tienen que disponer de ese número de salones para ofrecer esas asignaciones. Particularmente, nosotros vemos en el Colegio cómo se va haciendo inversión, por ejemplo, en tecnología. … Nosotros tenemos la posibilidad de tener tableros inteligentes, de	"…yo he sentido que si es una motivación para las familias y para los que hacemos parte del proyecto internacional de IB siento que si genera desde sus políticas repercusión en la comunidad como esa sensación de que es algo interesante, novedoso, favorable, y eso también se visibiliza en la formación académica nacional porque es evidente que un chico que pertenece al proyecto internacional se le facilita la parte nacional, es a lo internacional como que arrastra a lo nacional, y eso se evidencia en los resultados de pruebas saber o en los niveles de desempeño de los estudiantes o en la proyección que ellos tienen en sus habilidades por ejemplo comunicativas, son mucho más efectivos en estos chicos esas capacidades que se están fomentando desde el

	pequeños para hacer todo el proceso que se supone que debe estar moviendo los estudiantes y que debe estar aplicada toda la indagación y eso es complejo…”	la información o los resultados que puede haber en un laboratorio. En la parte de las Humanidades vemos cómo empiezan a surgir proyectos como los modelos de Naciones Unidas, otros proyectos filosóficos…y así mismo ellos (los colegios) tengan que hacer más inversión…”	tener sistemas de audio que sean propios para el para el uso adecuado del aula. Tenemos recursos virtuales. Podemos contar especialmente con los chicos con computadores iPads que esto le dará un plus al colegió. A menudo el estudiante no tiene que llevar ni su computador, sino usarlo en el colegió, porque su planta física y sus recursos son suficientes para ofrecerlo a los estudiantes…”	bachillerato internacional que también las familias y la comunidad lo nota, lo nota y se vive y la experiencia no solamente teórica sino que también es una experiencia vivida porque las familias terminan también empapándose con el proyecto internacional y conociendo esas dinámicas, esas políticas que nos permiten como ir hacia el mismo caudal tanto comunidad como institución y como programa IB, sí, no faltará obviamente las insatisfacciones por X o Y motivo, precisamente por la exigencia y por el rigor administrativo que tiene el IB, ellos son conscientes de que es un modelo pedagógico que no es para todo el mundo y puede haber familias, puede haber estudiantes que básicamente no, no porque no lo quieran sino simplemente porque su proyecto de vida o sus habilidades ya personales no les da para que puedan desenvolverse de una manera eficaz en el programa IB, sí, sin embargo el modelo del bachillerato internacional es tan amplio que los colegios pueden potenciar cualquier tipo de interés en los chicos, desde el cine, las artes, los deportes, sí, las ciencias, las humanidades…”

TABLA 17 COMPARATIVO RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS SUBCATEGORÍA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y RECURSOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo con esto, la inversión en la planta física se necesita dado que, como se expone, no en todos los casos es suficiente para cumplir con las tareas que una institución de bachillerato internacional requiere.

Así mismo se evidencia cómo se establece una relación cíclica en la que en la medida que se aumenta la inversión en la planta física y los recursos, se optimizan aspectos como la cobertura y

la calidad, lo cual lleva a la generación de nuevos proyectos, mejores ambientes escolares y expectativas más altas por parte de la comunidad educativa conllevando la necesidad de aumentar la inversión de manera que todos los componentes de la subcategoría se vean vinculados positivamente.

4.6.1. Contraste Y Análisis De La Subcategoría-Red De Administración De La Planta Física Y Recursos Frente A Los Autores: La Planta Física Y Recursos Respecto A La Gestión Administrativa Y Financiera

De acuerdo con los referentes teóricos establecidos para esta subcategoría, aspectos como las instalaciones físicas, los servicios complementarios y la evaluación o autoevaluación periódica de estos son determinantes para garantizar un adecuado ambiente escolar, así como una percepción positiva por parte de la comunidad.

Como se expuso por medio de las entrevistas, existe una relación entre el presupuesto y la satisfacción de las expectativas educativas. En ese sentido, la importancia de una adecuada administración de la planta física y los recursos inciden en la gestión administrativa y financiera dado que como fue propuesto por Pacheco-Granados, Robles-Algarín y Ospino Castro (2018), la gestión de la planta física y el aseguramiento de los requerimientos locativos se encuentran en función de la labor formativa, ello, incide en las formas de enseñanza por parte de los maestros y, por tanto, en el aprendizaje de los alumnos.

Así entonces, de acuerdo con Quesada-Chaves (2019) el ambiente escolar debe visualizarse como un espacio estéticamente agradable de manera que incida en las necesidades y expectativas de la comunidad, ya que según Ramírez y Villalobos (2021), las instalaciones afectan positiva o negativamente el proceso de comunicación para la apropiación del conocimiento.

No obstante, este tipo de recursos deben ser complementados con servicios adicionales que promuevan y fortalezcan el desarrollo físico, emocional y social de los alumnos, facilitando los procesos de aprendizaje en las instituciones educativas y, por tanto, mejorando los entornos escolares.

Como se observa, estas acciones que parten de las definiciones de los autores y se relacionan con lo expuesto por los docentes entrevistados, podrían mejorar la percepción de la gestión administrativa y financiera de los colegios con el programa del bachillerato internacional en tanto se desarrollen procesos de evaluación y autoevaluación, pero, los resultados sean tenidos en cuenta en los planes de mejoramiento de las instituciones, de manera que se cumplan los propósitos de las normas para la implementación y aplicación de los programas del IB así como de la Guía No. 34 del MEN.

5. Conclusiones

De acuerdo con lo desarrollado se puede observar que existen puntos en común entre las distintas subcategorías que componen a las categorías administrativa y financiera, así como a los entornos en los colegios IB; es decir que los procesos que se desarrollan en cada una, independientemente de su procedencia (Ministerio de Educación Nacional y Organización del Bachillerato Internacional) mantienen puntos en común que permiten la existencia del programa internacional vinculado a los criterios de autoevaluación institucional nacionales.

En ese sentido, en primera instancia, se considera que tanto la Guía No. 34 del MEN, como las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas, pueden ser utilizadas de forma conjunta a fin de mejorar el direccionamiento de la gestión administrativa y financiera, así como la percepción de la comunidad educativa sobre esta en los colegios con programas de bachillerato internacional.

No obstante, la integración de ambos documentos debe tener en cuenta una serie de aspectos adicionales que se enuncian a continuación:

1. La mejora de las condiciones no solo depende de la cantidad de recursos financieros que se inviertan en salarios de los funcionarios de la institución, sino que en la mejora de la percepción inciden aspectos tales como la planta física, el desarrollo de proyectos académicos, la atención a los procesos emocionales, y las oportunidades de estabilidad y especialización de los miembros de la comunidad.

2. Por otra parte, estos elementos se verán enfrentados a la disposición de los recursos económicos con los que cuente la institución los cuales afectan tanto positiva como negativamente a los principales aportantes en el caso de las instituciones educativas de carácter privado como lo son las familias de los estudiantes.
3. En ese sentido, a pesar de que los colegios realizan sus procesos de autoevaluación anual -dada la obligatoriedad exigida por el Gobierno Nacional-, además de la evaluación quinquenal de la Organización del Bachillerato Internacional, la implementación de las mejoras requeridas por los resultados de dichos procesos dependen de factores como la disposición de los intereses de la institución y la disponibilidad de los recursos, puesto que la satisfacción de las expectativas educativas o el ambiente escolar y laboral se encuentran supeditadas a los primeros, aunque ello no implica que los colegios desconozcan sus resultados, pues estos por lo general se incluyen en el plan de mejoramiento institucional -de acuerdo con los intereses de las instituciones- dado que de su optimización depende la buena valoración en los procesos de evaluación y, por tanto, la continuidad en el funcionamiento de la institución.
4. Sin embargo, la inclusión de planes de mejoramiento de infraestructura por parte de las instituciones no es evidenciable por cuanto la población de la muestra no tiene conocimiento de ello y no fue posible acceder a dicha documentación de las instituciones de los docentes que hicieron parte del ejercicio; es decir que frente a este punto, las actividades de la gestión administrativa y financiera permanecen como percepciones y en ese sentido, se cumplen las tres premisas: las mejoras en ampliación y adecuación de los colegios corresponden a necesidades inmediatas así como a los requerimientos del bachillerato internacional -puesto que fueron

requisito previo para la aprobación sobre la implementación del programa- así como a las demandas de la comunidad educativa de acuerdo con las expectativas de esta y el interés de las instituciones por su satisfacción.

5. Por tanto, dado que la pretensión aquí expuesta se basó en la percepción de los procesos de la gestión administrativa y financiera frente a los entornos escolares y los recursos educativos del IB se concluye que esta es fundamental para el funcionamiento de las instituciones educativas independientemente de la percepción de la comunidad, puesto que como se expuso, de acuerdo con la normatividad del IB, sí es necesaria la adaptación en infraestructura, recursos y procesos administrativos para la implementación de los programas.

No obstante, no todos los aspectos allí desarrollados cuentan con la suficiente visibilización o divulgación, puesto que algunos de ellos hacen parte de las etapas de planeación y no de la prestación del servicio educativo de la institución. En ese sentido, se requiere de campañas de exposición de las acciones de esta gestión en aquellas áreas en las que se presenten labores materiales por su parte como en el caso de los recursos educativos.

6. Recomendaciones

El proceso de investigación expuso a lo largo del documento una serie de consideraciones que se establecen aquí como recomendaciones y nuevas percepciones frente a aplicaciones futuras o para quienes estén interesados en el tema:

1. Con relación a las oportunidades de crecimiento profesional, es necesario fortalecer las alianzas interinstitucionales de los colegios del Bachillerato Internacional, de manera que el compartir saberes implique una mejora en la calidad educativa para los miembros de la comunidad, pero este proceso requiere de incentivos como ayudas económicas para la realización de las capacitaciones o estudios, además de la posibilidad de reconocimientos bien sea por medio de generación de publicaciones escritas con base en los aportes de estas capacitaciones así como la certificación conjunta entre las instituciones de la adquisición de conocimientos generados por estos espacios.
2. A pesar de que estas instituciones cuentan con apoyo educativo de plataformas de investigación y aprendizaje, es necesario que la gestión administrativa y financiera junto con otras gestiones institucionales desarrollen espacios de formación a los miembros de la comunidad de manera que puedan ser utilizadas de forma adecuada.
3. La calidad educativa está mediada por elementos emergentes como el estrés y la carga laboral para todos los miembros de la comunidad (incluidos los estudiantes); por lo tanto, es imperante que se desarrollen estrategias de reducción académica como laboral, puesto que la no atención a estos aspectos puede conllevar situaciones negativas para la comunidad.

   Este aspecto incluye además la necesidad de reevaluar el número de estudiantes por aula dada la importancia de retroalimentación particular permanente que requieren los programas del Bachillerato Internacional.

4. La percepción de la comunidad educativa frente a la gestión administrativa y financiera podría mejorar en tanto se visibilicen sus acciones por medio de la implementación de estrategias de comunicación o marketing al interior de los colegios en los recursos educativos y demás aspectos de la gestión no relacionados con la administración financiera.
5. De acuerdo a lo anterior se establece la consideración acerca de qué tan pertinente es asumir que las fortalezas y oportunidades de mejora de las instituciones dependen solo de factores externos a estas en tanto pueden convertirse en procesos adicionales que incidirían positiva o negativamente en todos los actores de la institución.
6. Finalmente, se establece una cuestión para nuevas investigaciones: ¿cómo generar una propuesta de Plan de optimización, basado en las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas expuestas a partir de la percepción de los docentes-administrativos sobre la gestión administrativa y financiera para los colegios con el programa del Bachillerato Internacional que tenga en cuenta la guía No.34 del MEN, los resultados de la autoevaluación institucional anual y las observaciones de la evaluación quinquenal del IB?

7. Elaboración del Producto Final

De acuerdo con el análisis de las percepciones realizado, se establecen los siguientes elementos componentes de la propuesta de FODA:

Fortalezas		Oportunidades
Los salarios de los colegios con programas IB son más altos y competitivos que otras instituciones educativas.		Establecer y fortalecer alianzas para la capacitación de la comunidad educativa en redes con otros colegios que cuenten con alguno de los programas del Bachillerato Internacional.
Los incentivos al personal inciden en su permanencia y estabilidad y, por tanto, a la mejora continua de sus procesos.		Adquirir plataformas educativas especializadas que permitan mejorar los procesos de administrativos y académicos.
Los resultados en pruebas Nacionales de las instituciones IB se encuentra por encima del promedio nacional.		Visibilizar las acciones de la gestión administrativa y financiera en aquellas áreas en las que se evidencien labores materiales por su parte.
		Identificar las necesidades de la comunidad educativa de manera periódica para buscar la satisfacción de las expectativas.
Debilidades		**Amenazas**
Comunicación poco efectiva para el conocimiento de los recursos educativos con los que disponen los docentes.		Perdida de plataformas y recursos educativos ya adquiridos por los colegios debido al no uso por el desconocimiento de la comunidad.
Falta de personal especializado en sus áreas de desempeño según la normativa del IB.		Reducción de los puntajes de las evaluaciones del bachillerato internacional.
Desactualización de equipos tecnológicos en las aulas.		Aumento del estrés en la comunidad generando reducción en la maximización de la eficiencia.
		Incremento de casos de trastornos psicosociales por aumento del estrés por la alta demanda de procesos.
		Alta cantidad de estudiantes por aula en procesos de educación con retroalimentación personalizada permanente.

TABLA 18 PROPUESTA DE FODA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8. Referencias Bibliográficas

Álvarez García, I., Topete Barrera, C., & Abundes Pérez, A. M. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. *XI Congreso Nacional de Investigación Educativa / 13. Política y Gestión*, (págs. 1-11). Ciudad de México.

Antúnez, S. (1998). Claves para la organización de centros escolares. *Cuadernos de Educación*, 9-250.

Asociación Colombiana de Colegios del Bachillerato Internacional. (2021). *aacbi.or.co*. Obtenido de https://www.aacbi.org.co/

Astudillo, G. J., Sanz, C., & Willging, P. A. (1 de enero de 2011). Análisis del estado del arte de los objetos de aprendizaje. Revisión de su definición y de sus posibilidades. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/283316705_Analisis_del_estado_del_arte_de_los_objetos_de_aprendizaje_Revision_de_su_definicion_y_sus_posibilidades

Barrantes Santamaría, M. (2022). La planeación Estratégica y la Gestión Administrativa en Educación. *Revista El Labrador Vol. 6 No. 1*.

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas.* Buenos Aires - Argentina: Centro de publicaciones educativas y material didáctico S.R.L.

Cárdenas Gutiérrez, C., Farías Martínez, G. M., & Méndez Castro, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19-35.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración.* Cuajimalpa, México, D. F.: McGraw-Hill.

Constitución Política de Colombia. (1991). Recuperado de: http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. 3 de agosto de 1994. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf

Flores - Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-27.

García Garduño, J. M. (2004). La administración y gestión educativa: Algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México. *Revista Interamericana de Educación de Adultos, No 1*, 11-50.

Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGRAW-HILL / interamericana editores, s.a. De C.V.

International Baccalaureate Organization. (2018). *Program standards and practice 2020.* Peterson House, Malthouse Avenue, Cardiff Gate, United Kingdom: International Baccalaureate Organization.

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. 8 de febrero de 1994. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. 21 de diciembre de 2001. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf

Martins Pestana, F., Neris Díaz, L. M., Cammaroto Tortoza, A. J., & Canelón Rodríguez, E. d. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-27.

McGregor, D. M. (1960). La teoría X y la teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo*, 6-13.

Ministerio de Educación. (03 de marzo de 2023). *mineducacion.gov.co*. Obtenido de Política pública de recursos educativos: https://www.mineducacion.gov.co/portal/Preescolar-basica-y-media/Proyectos-Cobertura/411089:Politica-Publica-de-Recursos-Educativos

Ministerio de Educación Nacional. (2007). La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. *Al tablero. No. 42*, s/p.

Organización del Bachillerato Internacional. (2017). Historia del IB. International Baccalaureate Organization Ltd.

Organización del Bachillerato Internacional. (2022). *El Programa de los Años Intermedios: de los principios a la práctica.* 15 Route des Morillons: International Baccalaureate Organization Ltd.

Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica Vol. 5*, 259-266.

Perafán García, M. L. (2016). *Gestión administrativa en la educación desde la referencia internacional.* Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Pozner, P. (2000). Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. En P. Pozner, *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa* (págs. 1-38). Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - UNESCO.

Pozner, P. (2000). Gestión educativa estratégica: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. *Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación [IIPE]*.

RedPaPaz. (2017). *redpapaz.org*. Obtenido de https://www.redpapaz.org/

Rogelio Adilson, L. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.

Sampaolessi, L. (01 de noviembre de 2021). *Aulica*. Obtenido de https://aulica.com.ar/gestion-administrativa-en-colegios/

Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento.* Buenos Aires: Editorial Troquel.

Sander, B. (2002). Políticas públicas y gestión educativa en América Latina: Discurso global y realidades locales. *Pensamiento Educativo. Vol. 31*, 13-30.

UNESCO. (15 de diciembre de 2019). *Tesauro de la UNESCO*. Obtenido de https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/concept8865

Vargas Jiménez, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación, Volumen 8, Número 1*, 1-15.

Villegas Sánchez, P., Vesga Villamizar, E., & Mejía Silva, C. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento.* Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

9. Apéndices

Apéndice A. Formato de Entrevista Semiestructurada

UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
ESPECIALLIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES
FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DOCENTES COLEGIOS IB EN BOGOTÁ, COLOMBIA

Esta entrevista corresponde a un instrumento diseñado para recopilar información sobre Percepción de la gestión administrativa y financiera en la implementación de los entornos de aprendizaje del bachillerato internacional en colegios privados de Bogotá, la cual está enfocada a docentes-administrativos con experiencia activa en este tipo de instituciones. El registro de las respuestas es de carácter investigativo ya que hace parte del trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos Institucionales de la Universidad Distrital.
Agradecemos contar con su aporte respondiendo a la entrevista.

Criterio entrevista	
PREGUNTAS	
1	¿De qué manera ha incidido la implementación del bachillerato internacional en el funcionamiento administrativo y financiero?
2	¿Cómo ha cambiado el proceso de recopilación de información de los estudiantes desde que se implementó el programa del bachillerato internacional
3	¿Cuáles estrategias se han implementado en la institución para incrementar su valor frente a otras instituciones con características similares?
4	¿De qué manera el IB influencia el proceso de toma de decisiones administrativas y financieras?
5	¿Qué criterios son tenidos en cuenta para la asignación de presupuestos en el momento de proponer e implementar proyectos académicos?
6	¿Qué requisitos debió cumplir la institución para ser parte del IB?
7	¿Cuáles son las etapas de inversión para la adaptación de planta física y compra de recursos educativos?
8	¿Cómo se evidencian los avances del plan estratégico frente a las metas relacionadas a la planta física?

9	¿Cuáles han sido las principales inversiones que el colegio ha realizado en cuanto a infraestructura y dotación desde la implementación del programa del diploma hasta la fecha?
10	¿Los servicios complementarios que ofrece la institución, obedecen a requerimientos del IB o a otro tipo de necesidades de la comunidad? (Piar, Ness, Sicología, Transporte Y Alimentación)
11	Desde su perspectiva ¿qué mejoras propondría frente a los recursos físicos y académicos para hacer más eficiente el proceso de enseñanza bajo el marco IB?
12	Según su experiencia, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la actual estructura de las instalaciones (laboratorios y salones)?
13	¿De qué manera la implementación del IB ha mejorado las oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores de la institución?
14	¿Cuáles son los cambios que se han establecido en la gestión del talento humano con la llegada del IB?
15	¿Qué tipo de estrategias han surgido desde la implementación del IB para aumentar la retención del personal profesional?
16	¿Qué nuevas políticas se podrían proponer para para el fomento de la permanencia de administrativos y docentes de manera individual?
17	¿Qué procesos de la gestión administrativa y financiera han cambiado o cuales se han implementado como consecuencia de la implementación del IB en el colegio?
18	¿Cómo se ha adaptado el colegio a los recursos virtuales para satisfacer los requerimientos del programa del Bachillerato Internacional?
19	¿Cómo considera que desde la implementación del IB se ha mejorado la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa?

Apéndice B. Formato de Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

APLICACIÓN INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta investigación por sus características y metodología se encuentra clasificada como una investigación sin riesgo según la resolución 8430 de 1993 en su título II capítulo I artículo 11 literal (a) al no tener una intervención directa sobre la población investigada y aclarando que la recopilación de información que se dará desde el instrumento (Entrevista semiestructurada) busca reconocer

aspectos de la percepción sobre la gestión administrativa y financiera y en ningún momento se busca obtener información de aspectos sensitivos de su conducta tal como lo refiere la Ley.

Por otra parte, se diligencia a continuación el consentimiento informado por parte de los directivos docentes, docentes como población de estudio:

Yo _____ identificado con cédula de ciudadanía _____, en calidad de docente _____ directivo docente _____ declaro que he sido informado de la invitación a participar en la investigación denominada **"Percepción de la gestión administrativa y financiera en la implementación de los entornos de aprendizaje del bachillerato internacional en colegios privados de Bogotá"**, cuyo objetivo es "Generar una propuesta estructurada entre la cartilla No. 34 del MEN y las normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas del IB para mejorar la percepción de la gestión administrativa y financiera de los colegios con el programa del Bachillerato Internacional en Bogotá" la cual consistirá en ser parte de una entrevista cuya duración será de 35 minutos máximo.

Frente a lo anterior, se me ha explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio. Así mismo, sé que me puedo negar a participar o retirar en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Por lo anterior declaro que Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Así mismo y de conformidad con lo dispuesto en las normas vigentes sobre protección de datos personales, en especial las Leyes 1581 de 2012, 1712 de 2004 y demás Decretos, autorizo de manera libre, expresa e inequívocamente a los estudiantes Johan David Castillo identificado con cedula de ciudadanía No. 1016041500 y Michael Esteban Delgado Ochoa identificado con cédula de ciudadanía No. 1023920065 para proceder al tratamiento de los siguientes datos.

AUDIOS, QUE SE REQUIERAN PARA EL DESARROLLO DE LAS ENTREVISTAS.

Entiendo que la recolección de esta información será utilizada de forma responsable y respetuosa por las personas antes descritas en el marco de la investigación

Nombre _____

No. documento _____

Fecha _____