

# El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas<sup>1</sup>

## The background of planning in educational institutions

### O fundo do planejamento nas instituições de ensino

Adriana Judith Nova Herrera<sup>2</sup>  
Fundación Universitaria Juan de Castellanos, Tunja, Colombia

RECIBIDO: 5 DE JULIO DE 2015 • APROBADO: 30 DE MARZO DE 2016

Para citar este artículo: Nova, A. (2016). El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas. *Itinerario Educativo*, 68, 115-130

**Resumen.** Las instituciones educativas de todos los niveles, son el foco de atención de los gobiernos nacionales y organizaciones internacionales. Ellos esperan que los centros educativos formen individuos y ciudadanos que aporten al desarrollo de sus contextos y a la construcción de una mejor sociedad. En respuesta, las instituciones educativas han adoptado los sistemas de gestión de calidad utilizados para mejorar los procesos de la industria y los negocios. Se considera que la planeación en las instituciones educativas es el eje central de estos procesos. En este artículo se muestra un recorrido por la historia de la planeación y su

- 1 El artículo se deriva de los avances de la investigación en curso: La planeación de instituciones educativas de la provincia Márquez de Boyacá y su relación con la formación integral de los estudiantes 2010-2014. Grupo de investigación RELIGIO, Fundación Universitaria Juan de Castellanos, inicio enero de 2015.
- 2 Administrador de Empresas, Magister en Educación, Doctorado en Ciencias de la Educación (en curso). Docente investigador de la Fundación Universitaria Juan de Castellanos, Tunja Colombia. E-mail: anova@jdc.edu.co, adrisnova21@hotmail.com

utilidad en la empresa y en la educación, junto a las dificultades que atraviesan los líderes y directivos para llevar este propósito. Reconocer las herramientas de la planeación, su utilidad y su articulación con las necesidades de los estudiantes, contextos locales e internacionales son el mayor reto.

**Palabras clave.** Plan, planes educativos, educación (Tesauro Unesco).

**Abstract.** The educational institutions are at the center of the discourses of national governments and international organizations. They wait for of the centers for training, individuals and citizens that contribute to the development of their contexts and in the construction a better society. A strategy to improve the education quality was implement the quality management systems used to improve the processes of industry and business. The planning in educational institutions is considered central to these processes. This article shows a journey through the history of planning and its usefulness both in business and in education, together to difficulties that have leaders and principals to obtain this objective. Recognize the tools of the planning, its utility and its articulation with the needs of students in the local and international contexts are the biggest challenge for the directives in an educational institution.

**Keys words.** Plan, educational plans, education (Thesaurus Unesco).

**Resumo.** Educação em todos os níveis, as instituições são o foco dos governos nacionais e organizações internacionais. Eles esperam que as escolas formar indivíduos e cidadãos que contribuem para o desenvolvimento de seus contextos e para a construção de uma sociedade melhor. Em resposta, as instituições de ensino têm adotado sistemas de gestão de qualidade utilizados para melhorar os processos da indústria e negócios. Considera-se que o planejamento nas instituições de ensino é o foco destes processos. Este artigo mostra uma viagem através da história do planejamento e sua utilidade no mundo dos negócios e da educação, juntamente com as dificuldades enfrentadas pelos líderes e gestores para trazer esta finalidade. Reconhecer ferramentas de planejamento, sua utilidade e sua articulação com as necessidades dos alunos, contextos locais e internacionais são o maior desafio.

**Palavras chave.** Plano, planos educacionais, educação (Unesco Thesaurus).

## Introducción

El artículo presenta parte de los avances de la revisión teórica del proyecto "La planeación de instituciones educativas de la provincia Márquez de Boyacá y su relación con la formación integral de los estudiantes 2010-2014". El desarrollo del proyecto se centra sobre la problemática de la formación integral del ser humano y la responsabilidad que le corresponde a las directivas de la Instituciones Educativas I.E a la hora de diseñar su planeación; acción de la cual se desprenden todas las actividades realizadas por la comunidad educativa en pro de la formación.

Teniendo en cuenta que la sociedad actual se encuentra inmersa en una dinámica acelerada y cambiante, los líderes de cualquier tipo de organización deben estar preparados para brindar respuesta inmediata a la solución de problemas. Reconocer que ante tanta fluctuación las instituciones pueden verse en escenarios inesperados, abre la necesidad de desarrollar planes que permitan anticiparse a los cambios y enfrentarlos, o convertirse en el protagonista generador de nuevos paradigmas.

Las instituciones educativas no son ajenas a esta situación de incertidumbre, más aún en la tarea que le confiere ante el mundo: la construcción de ciudadanos felices, pacíficos y responsables con el desarrollo de la sociedad en aspectos humanos, económicos, tecnológicos y científicos. En consonancia la planeación educativa es un tema que requiere atención, pues de ella se desprende toda acción que se ejerza en una institución y sus resultados están reflejados en lo que será el hombre del mañana.

En la práctica, se conoce que la planeación educativa es la herramienta que permite prever el futuro o por lo menos indica el camino que se debe recorrer para generar escenarios deseables; es un modelo o proceso sistemático que organiza las acciones (Venegas, 2006), las cuales deben ser coherentes con los fines, objetivos y metas de la educación. A través de la planeación es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias; además permite organizar la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje partiendo del sistema educativo nacional, el contexto de la escuela, tipo de grupo y la individualidad de cada estudiante.

Uno de los retos que enfrentan los cuerpos directivos, docentes y diseñadores de los planes educativos, es su organización contextualizada

y coherente con las necesidades individuales de sus educandos -como ser humano y su proyecto de vida-, del medio, del país y del mundo, para beneficiar el desarrollo integral de cada uno de estas personas, instituciones y comunidades. En algunos casos esta tarea termina siendo de papel para cumplir un requisito, pues no se comprende la manera como puede convertirse en una herramienta útil o resulta respondiendo a los estándares de calidad exigidos por el sistema y descuidando la formación humana.

A continuación se presenta la revisión del tema del proyecto adelantado. Un panorama teórico que históricamente ha precedido a la planeación educativa para tratar de comprender la herramienta que hoy día en toda institución educativa se está usando, sin mayor comprensión real de su utilidad y la manera cómo se articula a los intereses de la educación.

## **Los antecedentes de la planeación educativa**

La planeación en sí misma, es una acción que el hombre ha desarrollado de manera implícita desde su existencia como ser racional para el logro de su supervivencia. La construcción de las pirámides egipcias –hace seis mil años- es una evidencia de dicha acción (Rojas & Medina , 2011). Incluso, antes de que existiera la administración como teoría –a inicios de 1900-, la planeación y más específicamente la planeación estratégica fue una idea concreta, desarrollada en la organización militar:

Hace 2500 años Sun Tzo, general y filósofo chino muy reconocido en la actualidad, escribió un libro sobre el arte de la guerra, en que trata la preparación de los planes (...) de la variación de tácticas, del ejercicio en marcha, del terreno, de las fortalezas y debilidades del enemigo... (Chiavenato, 2007, p. 29).

Más adelante Karl Von Clausewitz, general prusiano en los inicios del siglo XIX, escribió un tratado sobre la guerra dónde indicó que toda organización necesita de la planeación minuciosa para tomar decisiones científicas y no intuitivas, así se minimizarían los efectos de la incertidumbre (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, la revolución industrial en Inglaterra que inicia en 1780, dio paso al nacimiento de una generación de administradores que llevaron al desarrollo acelerado pero desorganizado de sus empresas

(Chiavenato, 2007); por lo que años más adelante, especialmente los autores Taylor y Fayol vieron la necesidad de presentar una teoría de la administración basada en observaciones de sus propias experiencias, las de otros administradores y algunos experimentos, con el fin de preparar desde las escuela, capital humano para la producción eficiente de la industria.

Taylor (1856-1915) en compañía de otros ingenieros, funda la escuela de la administración científica en los Estados Unidos de América, centrada en el interés de maximizar la productividad de las empresas a partir del análisis del puesto de trabajo y las funciones del obrero. Por el mismo periodo, con base en los trabajos de principalmente de Fayol (1841-1925), en Francia se funda la corriente del enfoque clásico de la administración, preocupados por aumentar la eficiencia de las empresas. Ambos proponen los principios de la administración; coinciden en que la Planeación es la primera acción que debe ejercer un director o administrador (Robbins & De Cenzo, 2009). Así que de manera científica, en los registros literarios, aparece por primera vez el término de planificación (Saavedra, Castro, Restrepo, y Rojas, 2001)

Se concibe entonces la planeación en la teoría de Taylor como el elemento para "sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos" (Chiavenato, 2007, pág. 56). La planeación vista desde esta postura presenta una tarea científica en cuanto requiere un estudio racional basado en observaciones y registros para organizar las acciones de los operarios o colaboradores.

En la propuesta de Fayol se define el concepto de administración como el acto de "planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar" y precisa la noción de planeación como la herramienta que permite "avizarar el futuro y trazar el programa de acción (...) evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquel" (Chiavenato, 2007, págs. 70-71). Este criterio de planeación que tenía Fayol, se presenta desde una perspectiva global y universal de la empresa que desplaza el concepto analítico y concreto de Taylor que se centró únicamente en la planeación para la producción.

Sobre la mirada de Fayol se consolidaron otras teorías posteriores de la administración que si bien presentaron grandes modificaciones a las

perspectivas de cómo manejar una empresa, la planeación ha sido y aún es considerada la primera función que ha de desarrollar cualquier tipo de líder en cualquier tipo de organización.

El concepto de planeación que hoy se conoce se concreta entonces, a partir de la teoría Neoclásica de Administración (1954) liderada por Peter Druker. La define como "la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos" (Chiavenato, 2007, p. 143). Para llevar a cabo la planeación se debe definir la misión, formular objetivos, definir los planes para alcanzarlos y programar las actividades.

Asimismo, dentro de esta teoría se concretó tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional. La estratégica abarca toda la organización y es a largo plazo; la táctica los departamentos o áreas en un mediano plazo y la operacional recae sobre cada tarea a corto plazo. Este tipo de enfoque que se le da a la planeación no excluye una a la otra, si no que por el contrario interrelacionan y se complementan. De la planeación estratégica se desprenden las otras planeaciones por ser la que tiene la visión global. Es de resaltar que existen otras clasificaciones de la planeación, que en síntesis desglosan los mismos intereses que estas tres planeaciones tratan.

Vale la pena entonces comprender de donde provine la palabra estrategia. Es un concepto generado en las guerras; heredada del griego "strategós", referida como el arte de dirigir un ejército, por medio de plan global con el despliegue de unos recursos. Esta visión diferenció la táctica de la estrategia. La táctica recae sobre una acción o actividad específica, lo que permitió ganar batallas, en cambio la estrategia llevó a ganar la guerra completa. Esta concepción de estrategia fue adoptada en el mundo empresarial en Estados Unidos de América hacia los años 50 en razón al crecimiento de las organizaciones y sus operaciones (Carrión, 2007).

Andrews (1977, en Carrión, 2007), indica que la estrategia lleva a definir de manera clara la naturaleza: ¿quiénes somos y que hacemos?; así como los objetivos, propósitos, metas, políticas y planes para su logro; de manera que se cuente con información acerca de cómo y dónde está la empresa y dónde quiere estar y qué quiere ser en el futuro. Chander (1962) por su parte resaltó que la estrategia tiene que ver con los objetivos a largo plazo y la asignación de recursos para alcanzarlos (Carrión, 2007).

Pero la estrategia también está referida al análisis de los competidores, ¿qué hace? y ¿cómo lo hace?; para poder responder ¿cómo se está frente al competidor? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que se tiene? Esta forma de concebir la estrategia, un poco perversa por el individualismo y competencia –en algunos casos desleal- que puede llegar a generar, se ha criticado bastante. Por ello algunos teóricos de la administración han replanteado sus ideas y le han incluido la necesidad de la cooperación; tal es el caso de Dixit y Nalebuff (2010) quienes en un segundo libro explican la importancia de una acción conjunta, con beneficios para todos.

Vale decir que todas las personas desarrollan un pensamiento estratégico (Dixit y Nalebuff, 2010) y se toman decisiones para la vida con base en algunos argumentos, avizorando un futuro deseable, así que no hay porqué estigmatizar la palabra.

Desde esta idea se comprende que la palabra estrategia conjugada con planeación invita hacer un ejercicio de pensar cada acción de la organización para que sus colaboradores se no desvíen de su norte y no gasten esfuerzos financieros, humanos y de tiempo en actividades que no están orientadas hacia el desarrollo y crecimiento institucional deseado y planeado. Colon, Rodríguez y Ángel (2009) indican que la planeación estratégica más que una ciencia es un proceso que lleva a la empresa a ser proactiva en vez de reactiva; es un sistema gerencial que permite definir el rumbo de la organización. La planeación de la estrategia requiere de la definición de lo que debe hacerse, cuando, cómo, quién(es) y que se hará con los resultados (Evoli, 2009), para que los esfuerzos estén orientados a los objetivos de la empresa, que a su vez son el desarrollo de la misión y visión institucional.

Hoy, la planeación estratégica se impone en todos los contextos organizacionales. Sobre todo aquellas instituciones que asumieron políticas de calidad, que buscan no solo el sostenimiento de sus instituciones, sino el crecimiento organizado y beneficioso para la comunidad que le rodea. Esta técnica lleva a coordinar las actividades y acciones de todos los que pertenecen a una institución. El éxito depende de la cooperación, estructuración de equipos de trabajo y comprensión de la dirección y rumbo que debe tomar; combinado con líderes que miren hacia el futuro y logren anticiparse a los cambios para reducir la incertidumbre y generar nuevos caminos que aseguren el sostenimiento y crecimiento de la institución que representan (Robbins & De Cenzo, 2009).

Han sido muchos los beneficios que ha traído la planeación estratégica a las empresas y organizaciones del mundo. Álvarez (2006) describió algunas experiencias que describen estos beneficios en términos de: reducción de costos, tiempos de producción, aumento en ventas, aumento de calidad de producción, certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional, enfrentamiento de crisis económicas y políticas del medio, aumento del sentido de pertenencia de los trabajadores, claridad en objetivos, estrategias, mejoramiento ambiente laboral, capacitaciones, equipos de trabajo, satisfacción de clientes, cumplimiento de entregas y expansión: alianzas estratégicas, ampliación de visión y exportaciones.

Fred (2003) indica que existen investigaciones donde se señala que aquellas empresas que utilizan la planeación han mostrado tener mayor crecimiento y sostenibilidad en el mercado, pues sus decisiones parecen ser más acertadas tanto en el corto como en el largo plazo. A su vez opina que la planeación permite evitar los problemas, reducir la incertidumbre y disminuye la resistencia al cambio.

Sin embargo, es de resaltar que si bien la planeación ha sido la herramienta fundamental de los administradores, su desarrollo y aplicación no es garantía de éxito. Sus prácticas no obtienen siempre los mismos resultados; lo que funciona para una empresa o situación, no quiere decir que funcione para otra. Por tal razón toda planeación parte de un diagnóstico que pone en contexto la situación particular de cada organización.

## **La planeación en los centros educativos**

Los centros de educación también son organizaciones. Aunque se han clasificado como entes sin ánimo de lucro, también requieren de la gestión y organización administrativa de la materia prima que es el educando; se cuenta con un capital físico, financiero y cognitivo que interactúa con el factor humano (Ramírez, 2005); y está organizado en áreas funcionales. Esto implica que la planeación en el ámbito de la educación, es también la herramienta fundamental para el logro de los objetivos.

Un área funcional en la organización es aquella agrupación de acciones similares que se pueden liderar bajo una misma dirección. Este orden sugerido por Fayol permite que la planeación se piense en un área específica o proyecto, orientados a cumplir con los objetivos de la misión y visión institucional.

En la institución educativa se puede considerar como áreas funcionales: las actividades académicas, las administrativas y las técnicas o escolares (Münch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2011). La planeación de las académicas se refiere a la organización de planes y programas de estudio, diseño curricular, planeación y proyección de escenarios educativos. En las actividades administrativas orientadas a apoyar el funcionamiento administrativo de la institución, se planea la inversión y demás aspectos financieros, y los recursos humanos que involucra el personal académico, administrativo y de apoyo. Las actividades escolares comprenden la planeación de la demanda educativa, calendario escolar, inscripciones, actividades culturales y deportivas, los seguimientos académicos y calificaciones y demás actividades. No obstante, de acuerdo al tamaño, a la misión y las necesidades propias de cada institución educativa, existirán cargos y actividades que definen el número de áreas funcionales.

La importancia de realizar la planeación para una institución educativa radica en que se propicia el desarrollo institucional a través de la optimización de recursos; reduce los niveles de incertidumbre y riesgos futuros; evalúa todos los escenarios posibles, por lo que prepara para enfrentar cualquier situación; establece un sistema racional para la toma de decisiones; provisiona de herramientas necesarias para el buen funcionamiento; disminuye la improvisación y promueve la eficiencia; permite realizar un mejor control por medio de indicadores definidos; propicia un clima organizacional saludable para todos los integrantes de la institución, en cuanto los esfuerzos se dirigen hacia los objetivos misionales (Münch et al, 2011).

La inserción de la planificación en el campo de la educación no es un tema nuevo. A principios del siglo XX la planificación como práctica social tuvo su origen en los países socialistas que fueron aplicadas inicialmente en los sistemas educativos pero que repercutieron en el campo institucional y en el aula (Agueredondo, Lugo, Pogré, Rossi, y Xifra, 2006).

En un primer momento se vio una fuerte influencia de los modelos económicos. Después de la primera guerra mundial cuando se reactiva la economía, se requiere mano de obra para la producción. Es decir que se requirió de ciudadanos con competencias al servicio de la economía. De ahí se dio espacio para fortalecer los colegios con orientación técnica, que aún sobreviven.

Luego se plantea la necesidad de suplir una demanda social con la meta de escolarizar a toda la población, reducir el analfabetismo, disminuir la pérdida de año escolares, entre otras. Aparece entonces el planeamiento estratégico como herramienta para la toma de decisiones en la gestión administrativa (Aguerredondo et al, 2006) lo que le otorga a la educación un interés por la búsqueda de la eficiencia en términos económicos.

A partir de los intereses expuestos, nace posteriormente la propuesta de implementar en las instituciones educativas la administración por objetivos con apoyo teórico de la propuesta de la taxonomía de objetivos de Bloom (Aguerredondo et al, 2006). La planificación era pensada como la definición de objetivos y acciones como soporte de la ejecución. La planificación fue utilizada en la institución y en el aula. Por lo que los docentes especialmente, se vieron en la tarea de construir los planeadores de clase con objetivos y actividades; documento que permitiría hacer un seguimiento preciso de lo que hacía el docente y temas que se abordaban en el día a día.

En últimas aparece la planificación situacional como un término que acompaña la planeación estratégica, un modelo de planificación por proyectos. Este modelo le agrega a la gestión de las instituciones educativas un espacio de participación y compromiso (Aguerredondo et al, 2006). Se constituyen entonces: el Proyecto Educativo Institucional PEI (planeación estratégica), el Proyecto Curricular (planeación táctica) y los Proyectos Específicos (planeación operacional).

Gestionar por proyectos implica que un proyecto está integrado por otros proyectos resultantes de la reflexión de la comunidad académica y sobre la acción. Es pensar la institución educativa como un sistema complejo, compuesta por partes que requieren atención (Aguerredondo et al, 2006). Si estas partes mejoran, gracias a sus interacciones, se logrará un mejoramiento institucional. Por tanto el PEI compone el espacio o gran proyecto que permite pensar la institución como el todo para no dejar nada de lado. Reconocer que cada cosa y acción debe estar siempre orientada hacia los fines de la educación – que para el caso de Colombia están contempladas en la Ley 115 general de educación (Ministerio de Educación Nacional, 1994)- y los objetivos misionales de cada institución.

Cabe aclarar que la planificación concebida como un sistema debe responder no solo a los intereses misionales de la institución y fines de

la educación. También debe responder a las políticas de cada sistema educativo nacional y sus intereses, las necesidades del contexto local (región y municipio) y a las necesidades propias de cada individuo en formación y su contexto familiar. Sumado a esta situación, se han expuesto desde las entidades supranacionales como la UNESCO, el Banco Interamericano de Desarrollo BID o la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, algunas expectativas sobre lo que se espera de la educación en el mundo. En este sentido, la planeación contiene un trasfondo con implicaciones políticas, pedagógicas, financieras, administrativas (Jiménez, 2003) y humanas.

Esta perspectiva sistémica le impone una tarea compleja a las instituciones educativas al realizar su planificación, y pone en riesgo de desvirtuar los intereses de la educación, los cuales partiendo de las ideas de los filósofos y pedagogos de la educación, se debe centrar motivar y desarrollar estados físicos, intelectuales y morales (Delval, 1990). En consecuencia, el trabajo de planificación requiere de un proceso de continua reflexión y revisión por parte de un equipo de trabajo integrado por toda una comunidad académica.

Dentro de esta línea de pensamiento, Aguerredondo et al (2006) le apuesta a una planificación educativa como una herramienta abierta y flexible, porque brinda un espacio de participación, lleva al diagnóstico de una situación, permite la anticipación, el redireccionamiento de las acciones de acuerdo a las características de la realidad actual, prioriza los problemas, abre la posibilidad de establecer metas futuras, muestra los caminos y rutas de acción; todo orientado a la transformación y mejoramiento de la oferta educativa.

Pero en la Planificación no lo es todo. No se puede ver la planeación como una herramienta aislada. Para la efectividad debe estar de la mano con la gestión y la acción. Por ello desde la teoría administrativa de Fayol se habló de un proceso administrativo de cuatro fases: planificación, organización, dirección y control. Actualmente, por influencia de las técnicas japonesas se ha implementado en el ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en los sistemas de gestión de calidad. Pero ¿por qué esta necesidad de calidad en la educación?

Para la UNESCO (2014) la educación, además de ser un derecho humano fundamental por que promueve la autonomía personal y la libertad, es un

catalizador del desarrollo, razón por la cual toda agenda gubernamental debe tratarlo como tema de prioridad. Así, el desarrollo sostenible en todos los países se construye sobre la base de la educación, pues es allí donde principalmente se genera capital intelectual.

En consecuencia, las organizaciones internacionales y nacionales cada vez exigen más estándares para mejorar la calidad de educación, imponen nuevos retos que provienen de la globalización y las dinámicas de los mercados. En razón a estas nuevas políticas de calidad, las instituciones educativas han tenido que acomodarse y generar nuevas dinámicas para poder cumplir con dichas exigencias. Algunas directivas y docentes que ejecutan estas acciones aun no comprenden ¿qué es eso de la calidad educativa? Pues su percepción está medida en términos de llenar formatos, cumplir metas numéricas de cobertura, deserción y resultados en pruebas de conocimiento.

Vale decir que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (S.f.) define la educación de calidad como:

... aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

Efectivamente el ser humano es el motor que mueve al mundo, por tanto la educación siempre debe estar centrada en su desarrollo pleno como ser individual y social.

En este sentido, se consideró la importancia de involucrar los procesos de la planeación estratégica en las instituciones educativas. Estos procesos son los que están generando las certificaciones de calidad o acreditaciones de alta calidad para el caso de la educación superior. El MEN en Colombia, es el promotor de esta "nueva era de la calidad educativa" a través de la exigencia la autoevaluación, en busca del mejoramiento institucional.

Actualmente, a través de la guía 34 (Ministerio de Educación Nacional, 2008) se recomienda la organización de equipos de gestión escolar y administrativo que llevan al mejoramiento de la institución, por medio de los

planes estratégicos encaminados a desarrollar la misión y a alcanzar la visión institucional. "Gracias a los Planes de Mejoramiento docentes, coordinadores y estudiantes encontrarán las claves para alcanzar la excelencia" (Ministerio de Educación Nacional, s.f). Para hacer una afirmación como esta, habría que revisar ¿qué tan preparados están los pedagogos para asumir estos retos administrativos? ¿Cómo se está construyendo estos planes? ¿las actividades ejecutadas en las I.E. corresponden de acuerdo a lo planeado? ¿Los directivos-docentes comprenden la utilidad de los planes? ¿Cuál es el nivel de correspondencia de los planes con las necesidades de desarrollo humano y ciudadano, fin de toda educación?

## Conclusiones

La planeación educativa debe centrar sus esfuerzos en la formación del desarrollo humano, fin o esencia de toda educación (Ministerio de Educación Nacional, 1994) (Delval, 1990) (Morin, 1999), que se expresa en los aspectos misionales de la mayoría de centros educativos. Los directivos, rectores y/o líderes educativos en su afán por responder a las exigencias del sistema educativo nacional y del sistemas supranacional, olvidan esta responsabilidad de la formación integral y desvían su atención en otras variables que les permite ser clasificados como una institución certificada de alta calidad, o muy superior; por lo que centran sus esfuerzos en obtener unos buenos resultados en la pruebas SABER o en las pruebas PISA, o en ser certificados en normas ISO. Pero ¿A caso con estas estrategias de educación, se está cumpliendo con el fin de toda educación?, ¿realmente el hecho que sus estudiantes sean los mejores en las áreas evaluadas por las pruebas SABER, es un indicador de formación integral? O será que ¿una institución certificada que cumpla con todos los estándares impuestos y sugeridos por los entes gubernamentales, es garantía de una excelente formación humana?

No solo se trata de llenar de conocimientos a los estudiantes que muchas veces son olvidados por la memorización; la educación tal como lo afirmó Nelson Mandela "es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar al mundo" (UNESCO, 2015) en consecuencia debe ser garante de la formación de seres equilibrados, felices, que sirvan y aporten al desarrollo de una sociedad justa y verdaderamente libre.

Como afirma Habermas el conocimiento esta guiado por diversos intereses: técnico, práctico y emancipador; el problema al observar la realidad

y al revisar la historia de la educación por lo menos en Colombia, es que el interés ha estado fuertemente influenciado por la productividad empresarial, factor que ha llevado a las instituciones educativas a buscar estrategias de formar mano de obra. Entonces se ha visto que el interés técnico sobresale por encima de los demás propósitos, definido a través de las competencias laborales y específicas.

Esta situación ha generado que la administración y planeación de las instituciones educativas muestren unos intereses y los principios de la educación y la academia otros; este divorcio difiere de los principios de la planeación y de los fines de la educación, por lo que resulta muchas veces imposible cumplir con la misión de una institución educativa.

Si estos líderes de los procesos de la educación pierden el norte ¿Cómo pueden responder las IE a los postulados de la educación en la cual la persona está por encima de todo lo demás? ¿Cuál es la orientación que le pueden dar a la planeación educativa? Estos y otros cuestionamientos deben inspirar el inicio de un trabajo de reflexión y replanteamiento de las políticas educativas, principalmente de las sociedades en crisis, como afirma Nussbaum.

Finalmente cabe decir que una buena educación no es la solución a todos los problemas del mundo. La formación de los seres humanos está influenciada por otros agentes culturales, familiares, sociales, económicos y comerciales, entre otros. Los niños y adolescentes se forman de lo que sucede y escuchan en su casa, en el barrio y en la televisión. Sin embargo, en las instituciones educativas, especialmente los niños en sus primeras etapas de vida, pasan el mayor tiempo del día; así que, de lo suceda allí, gran parte se quedará en su ser y conformará lo que será el hombre del mañana. Esta es la razón por la UNESCO (2009) y el MEN (2013) establecieron políticas encaminadas a mejorar el clima escolar y disminuir la violencia.

Asimismo, en las universidades o centros de educación superior se cultiva el profesional que tiene la responsabilidad de desarrollo del país. Si allí no se habla de ética y responsabilidad social, se dan espacios para el desarrollo de sus habilidades y capacidades, del pensamiento crítico, de su autonomía como ser individual y social; se contará con ciudadanos frustrados y desequilibrados, y por tanto la rueda de corrupción, violencia e injusticia que hoy se vive, continuará avanzando.

## Referencias

- Aguerredondo, I., Lugo, M. T., Pogr e, P., Rossi, M. y Xifra, S. (2006). *La escuela del futuro II: Cómo planifican las escuelas que innovan*. Argentina: Paper Editores.
-  lvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica: La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. México: Panorama.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Colon, D., Rodriguez, R. y Angel, S. (2009). *Planeación estratégica*. Argentina: El Cid Editor.
- Delval, J. (1990). *Los fines de la educación*. España: Siglo XXI editores.
- Dixit, A. y Nalebuff, B. (2010). *El arte de la estretagia: la teoría de juegos, guía del éxito en sus negocios y en su vida diaria*. España: Antoni Bosch editor.
- Evoli, J. (2009). Planeación estratégica. *El Cid editores, Apuntes*, 35.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Jiménez, W. (2003). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. Costa Rica: EUNED.
- Ministerio de Educación Nacional. (8 de febrero de 1994). *Ley 115 General de educación*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (3 de Diciembre de 2008). *MINEDUCACIÓN*. Obtenido de Guia 34 para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento: [www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-177745.html](http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-177745.html)
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Ley 1620*. Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201620%20DEL%2015%20DE%20MARZO%20DE%202013.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f). *Colombia Aprende: Planes de mejoramiento*. Obtenido de <http://www.colombiaprende.edu.co/html/docentes/1596/propertyvalue-31691.html>

- Ministerio de Educación Nacional. (S.f.). *Educación de Calidad: El camino para la prosperidad*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-259478.html>
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2011). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Ramírez, C. (2005). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega Editores.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y Aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O., & Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- UNESCO. (2009). *Poner fin a la violencia en la escuela: Guía para los docentes*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001841/184162s.pdf>
- UNESCO. (2014). *El desarrollo sostenible comienza por la educación: Cómo puede contribuir la educación a los objetivos propuestos para después de 2015*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230508s.pdf>
- UNESCO. (17 de marzo de 2015). *Educación*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/education-for-sustainable-development/>
- Venegas, P. (2006). *Planificación educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*. San José de Costa Rica: EUNED.