

# Desafíos actuales de la planificación educativa en Colombia

Liliana Esther Molina-Isaza<sup>1</sup>

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo:** Molina-Isaza, L. E. (2023). Desafíos actuales de la planificación educativa en Colombia. *Revista UNIMAR*, 41(2), 184-202. <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar41-2-art11>

**Fecha de recepción:** 11 de enero de 2023

**Fecha de revisión:** 29 de mayo de 2023

**Fecha de aprobación:** 12 de agosto de 2023


## Resumen

En este artículo se presenta de manera sistematizada la incidencia de la planificación en el ámbito educativo colombiano. El objetivo se centró en analizar aspectos relacionados con la planificación educativa en Colombia y sus principales desafíos, con el fin de reflexionar hacia dónde dirigir los esfuerzos. Para esto, se desarrolló una revisión documental mediante la técnica de análisis de contenido a la producción científica a través de preguntas orientadoras. El principal problema de investigación es que actualmente la planificación educativa no responde a las realidades de las instituciones educativas ni a sus contextos sociales; en muchos casos, la planificación solo es un requisito legal para presentar ante los entes territoriales, pero no tiene eco en la gestión educativa, hecho que incide directamente en la consecución de los logros, que se refleja en la calidad educativa y la formación de un individuo que satisfaga las necesidades de la sociedad colombiana. Dentro de los resultados se resalta que, en Colombia, la planificación responde a los intereses colectivos para el desarrollo humano y social, siempre y cuando cumpla con ciertos elementos a nivel político, reformas legales y organizacionales del sistema educativo; no obstante, aunque se trazan políticas educativas en torno a la planificación, éstas no tienen el efecto que deberían. Por lo tanto, se concluye que la planificación direcciona la gestión educativa al garantizar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y administrativos, que conllevan visionar situaciones futuras, la atención de problemas acorde a la realidad educativa, la oportunidad de mejorar la calidad y la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa. Entre sus desafíos se encuentran los siguientes: la resignificación del Proyecto Educativo Institucional, integración de la comunidad educativa y la aplicación adecuada de la normatividad vigente al momento de planificar.

*Palabras clave:* planificación educativa; enfoques de planeación educativa; desafíos de la planificación.



Artículo de Revisión.

<sup>1</sup> Dra. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencias y Tecnología, ciudad de Panamá. Correo electrónico: [lilianamolina.est@umecit.edu.pa](mailto:lilianamolina.est@umecit.edu.pa) 

## Current challenges of educational planning in Colombia

### Abstract

This article presents in a systematized way the incidence of planning in the Colombian educational environment. The objective was focused on analyzing aspects related to educational planning in Colombia and its main challenges, to reflect on where to direct efforts. For that purpose, a documentary review was carried out using the scientific production content analysis technique through guiding questions. The main research problem is that, at present, educational planning does not respond to the realities of educational institutions or their social contexts; in many cases, planning is only a legal requirement to be presented to the territorial entities, but it has no echo in educational management, a fact that directly affects the achievement of results, which is reflected in educational quality and the formation of an individual that satisfies the needs of Colombian society. The results show that, in Colombia, planning responds to collective interests for human and social development, as long as it complies with certain elements at the political level, legal and organizational reforms of the educational system; however, although educational policies are drawn around planning, they do not have the effect they should. Therefore, it is concluded that planning leads to educational management by guaranteeing economic, human, technological, and administrative resources, which entails visioning future situations, addressing problems according to the educational reality, and the opportunity to improve the quality and satisfaction of the needs of the educational community. Among its challenges are the following: the resignification of the Institutional Educational Project, the integration of the educational community, and the adequate application of current regulations at the time of planning.

*Keywords:* educational planning; educational planning approaches; planning challenges.

---

## Desafios atuais do planejamento educacional na Colômbia

### Resumo

Este artigo apresenta de forma sistematizada a incidência do planejamento no ambiente educacional colombiano. O objetivo foi focado na análise de aspectos relacionados ao planejamento educacional na Colômbia e seus principais desafios, para refletir sobre onde direcionar esforços. Para isso, foi realizada uma revisão documental utilizando a técnica de análise de conteúdo da produção científica por meio de perguntas orientadoras. O principal problema da pesquisa é que, atualmente, o planejamento educacional não responde às realidades das instituições de ensino ou de seus contextos sociais; em muitos casos, o planejamento é apenas um requisito legal a ser apresentado às entidades territoriais, mas não tem eco na gestão educacional, fato que afeta diretamente a obtenção de resultados, o que se reflete na qualidade

educacional e na formação de um indivíduo que satisfaça as necessidades da sociedade colombiana. Os resultados mostram que, na Colômbia, o planejamento responde aos interesses coletivos para o desenvolvimento humano e social, desde que cumpra certos elementos no nível político, reformas legais e organizacionais do sistema educacional; no entanto, embora as políticas educacionais sejam elaboradas em torno do planejamento, elas não têm o efeito que deveriam. Portanto, conclui-se que o planejamento leva à gestão educacional, garantindo recursos econômicos, humanos, tecnológicos e administrativos, o que implica a visão de situações futuras, a abordagem de problemas de acordo com a realidade educacional e a oportunidade de melhorar a qualidade e a satisfação das necessidades da comunidade educacional. Entre seus desafios estão: a resignificação do Projeto Pedagógico Institucional, a integração da comunidade educacional e a aplicação adequada das normas vigentes no momento do planejamento.

*Palavras-chave:* planejamento educacional; abordagens de planejamento educacional; desafios de planejamento.

## Introducción

Planear es una cualidad del ser humano, sin embargo, muchos de esos planes no se concluyen; para ello es necesario saber cómo definir y desarrollar una planificación estructurada, que realmente conduzca al logro de objetivos. Este ejercicio de planear es aplicable a cualquier dimensión de la vida: económica, política, social, familiar y personal, pues permite, como afirma Münch (2008), prever escenarios futuros y determinar los resultados esperados. Además, al organizar acciones tendientes a la eficiencia y eficacia de las instituciones, la planificación abre caminos para atender las necesidades y características de los contextos regionales, permitiendo la construcción de proyectos con pertinencia, tal como afirman Villacis et al. (2018). Así, para una buena planificación, se ha de tener claro todos los elementos, procedimientos y actitudes necesarios para alcanzar los logros propuestos. Esto implica, además de un saber conocer y saber hacer, la voluntad, la motivación y la pasión al momento de ejecutar las acciones requeridas.

Salazar y Romero (2006) aseguran que la planificación es la primera etapa del proceso administrativo, donde se determinan los rasgos fundamentales de la organización (la misión y los objetivos, generalmente) y puede trazar los riesgos y sus respectivos planes de contingencia; se toma en cuenta factores internos y externos, capaces de incidir en el logro de metas,

elementos de la situación actual y los valores de la organización durante la actividad productiva.

Por su parte, Jiménez (2012) afirmó que la planificación implica tomar decisiones para lograr un futuro deseado, partiendo de la situación actual y de los elementos internos y externos que inciden para alcanzar los objetivos propuestos; por eso, desde la gestión educativa, la planificación se convierte en una herramienta para afrontar las situaciones que se puedan presentar, ya que se han previsto antes, esto disminuye los riesgos y permite oportunidades de mejora. Asimismo, se puede alcanzar una educación de mejor calidad (García et al., 2018; Tedesco, 1996), lo que resulta importante para construir una sociedad futura que supere los problemas actuales.

En este artículo se presenta una metodología de revisión documental; se estudia los resultados de un análisis de contenido de la literatura producida desde 1976 hasta hoy. Este estudio se realiza con la finalidad de dar respuesta a interrogantes formulados para direccionar la búsqueda, que permitieron conocer aspectos relacionados con la planificación educativa colombiana en sus distintos niveles. El problema de investigación fue que la planificación educativa no responde a las realidades de las instituciones educativas, según los contextos sociales en las que están inmersas; en muchos casos, se convierte en un requisito legal para presentar ante los entes gubernamentales, pero no tienen

eco en la gestión educativa, lo que incide con la consecución de los objetivos misionales, que se refleja en la calidad educativa y en la formación de un individuo que no responde a las exigencias de la sociedad colombiana.

Los referentes teóricos que sustentan este estudio son investigaciones acerca de la planificación educativa y su relación con las políticas educativas y planeación institucional, que conlleva oportunidades de mejora en la calidad educativa. Es importante considerar la postura de Carriazo et al. (2020) cuando afirmó que, "educar sin planificar es como construir una casa sin plano o escribir una novela sin borrador. El arte de educar requiere esfuerzo, análisis racional, pensamiento crítico y creatividad" (p. 88), vislumbrando su importancia para la gestión escolar y, por ende, en todo lo concerniente al proceso de enseñanza y aprendizaje.

A partir de estos aspectos, con esta revisión se pretende analizar aspectos relacionados con la planificación en Colombia, sus principales limitantes y desafíos en la educación, para reflexionar hacia dónde dirigir los esfuerzos de los entes que intervienen y que son responsables de esta en los distintos niveles; resaltar la importancia de la planificación en la gestión educativa para la toma de decisiones, la previsión de situaciones, alcance de objetivos misionales y mejoramiento continuo en la calidad educativa. Cabe resaltar que este estudio es un referente para futuras investigaciones.

## Metodología

Este artículo se desarrolló mediante un procedimiento de revisión documental para el análisis de los alcances logrados por otros autores sobre la planificación educativa, su relación con las políticas educativas y su incidencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje, principales limitaciones y desafíos. Para ello, se plantearon cuatro etapas, adaptadas de la propuesta de Guirao-Goris et al. (2008): 1) plantear preguntas, 2) definir criterios de selección, 3) sistematizar información, 4) describir análisis. En la primera etapa se plantearon tres preguntas orientadoras, las cuales direccionaron la búsqueda del conocimiento, a saber:

1. ¿Cuáles son las características de la planificación y su incidencia en los procesos educativos?
2. ¿Cuáles han sido los aspectos determinantes en la planificación educativa en Colombia?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos de la planificación educativa en Colombia?

En la etapa dos se definieron aspectos de búsqueda, entre ellos las publicaciones científicas, artículos; además, tesis o resultados de investigaciones de maestría o doctorado, referentes a la temática expuesta. Los criterios de indagación fueron los siguientes: 1) publicaciones de bases de datos Scielo, Redalyc y Dialnet, las cuales permiten hacer búsquedas a partir de palabras clave relacionadas con las categorías de análisis de revistas científicas y tesis, publicadas entre los años 2010 y 2023; 2) libros con teorías relacionadas, de los últimos 30 años, teniendo en cuenta que la planificación educativa en Colombia se inició en los años cincuenta; pero en 1995, con la Ley 115, Ley General de Educación y el Plan Decenal de Educación, se determinaron los principios para su ejecución; 3) normatividad, planes y políticas que regulan la educación en Colombia.

En la etapa tres se analizó el contenido de manera sistemática, con el fin de categorizar la información y obtener resultados útiles para futuros estudios. Krippendorff (1990) sugiere que esta técnica de investigación presenta un método para tratar datos científicos con el fin de ofrecer nuevas lecturas de un conocimiento o nuevas representaciones de los hechos. En relación con lo anterior, se analizaron 64 documentos en total, para dar respuesta a los interrogantes planeados. Se continuó con el método de Bardín (2002) para el análisis: descomposición, reglas de recuento y clasificación y agregación, lo que se conoce como categorización.

Para la descomposición, se definieron unidades de registro, las proposiciones relacionadas con las respuestas a la pregunta, sin perder la perspectiva del contexto, que se representa reconociendo la idea completa que le da sentido a la unidad de registro. Respecto a las reglas de recuento, se establecieron los enunciados de los autores comunes, complementarios y

asociados. Por último, la clasificación que permitió registrar y organizar los hallazgos, a partir de lo cual se determinaron las categorías emergentes. El proceso de análisis se realizó mediante tablas en Excel, las cuales se presentarán en la sección de Resultados.

En la etapa cuatro, a partir de la información sistematizada, se hizo un análisis cualitativo con la unidad de contexto, para establecer una descripción de lo manifestado por cada autor consultado, de tal forma que las matrices se acompañaran de una representación detallada de los aportes al conocimiento. Estos hallazgos se presentan a continuación.

## Resultados

Los resultados se organizan en secciones tituladas de acuerdo con las preguntas planteadas, con ello, la revisión agrupa los autores que estudian un mismo fenómeno. A continuación, se presentan las matrices y las descripciones.

### Características de la planificación y su incidencia en los procesos educativos

La planificación hace parte de la vida del hombre, sobre todo cuando se propone tomar decisiones a futuro; la educación no es la excepción, más cuando se necesita formar integralmente a un individuo. En este aparte se da respuesta a la pregunta: ¿cuáles son las características de la planificación y su incidencia en los procesos educativos? De la cual surgen las categorías que se describen en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Características de la planeación educativa e incidencia en los procesos educativos*

<b>Categorías emergentes de planeación educativa</b>	<b>Unidades de registro</b>	<b>Autores</b>
<b>Clasificación</b>	Estratégica, táctica y operativa; proceso de proyección a nivel macro, meso, micro.	Hitt et al. (2006), Nova (2016), Agudelo (2011), Vallejo et al. (2019)
<b>Estructura conceptual</b>	Proceso sistemático, continuo y abierto	Fuentes (1986)
	Se fundamenta en el análisis de situaciones	Avolio (2006)
	Análisis racional y sistémico	Coombs (1976)
	Instrumento o herramienta para la educación	Carriazo et al. (2020), Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021), Carrillo (2018)
<b>Objetivo que persigue</b>	La selección y organización de actividades curriculares	Carriazo et al. (2020)
	Formación del hombre del mañana	Carillo (2018)
	Responder a objetivos y necesidades de los estudiantes y de la sociedad	Coombs (1975)
	Alcanzar el logro de objetivos misionales	Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021)

<b>Resultados o consecuencias</b>	El desarrollo integral y una eficiente transmisión del aprendizaje del estudiante	Carriazo et al. (2020)
	Formación integral	Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021)
	Calidad educativa	Carriazo et al. (2020)
	Satisfacción personal de los docentes	Rueda (2011)
<b>Incidencia en los procesos educativos</b>	Visiona el futuro	Nova (2016)
	Toma de decisiones	Sánchez (2009)
	Genera contextos deseables	Nova (2016)
	Reduce el grado de incertidumbre y predice lo que puede suceder en el desarrollo de la clase	Carriazo et al. (2020)
	Elimina o suprime la improvisación	Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021)
<b>Método o pasos</b>	1) Diagnostico situación actual	
	2) Previsión de necesidades	
	3) Racionalización de recursos	
	4) Toma de decisiones con relación a la definición de metas, las acciones a emprender y establecer el tiempo	Odreman (2011)
	5) Construcción del plan	
	6) Ejecución del plan	
	7) Evaluación del plan	
<b>Principios</b>	1) Analizar las actuales condiciones del sector educativo	
	2) Desarrollar planes del sector educativo	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2022)
	3) El seguimiento de la implementación de estos planes	
<b>Fases</b>	1. Elaboración o diseño de la intervención educativa	
	2. Implementación o ejecución	Colombia aprende (s.f.)
	3. Evaluación	

Si bien es cierto, la educación actualmente está sujeta a muchos cambios e innovaciones, por un lado, se encuentran las Tic, las Tac y la inteligencia artificial, que inciden en todas las estructuras educativas; por otro lado, se encuentran los aspectos económicos, sociales y políticos, que la regulan y normatizan. Cabe mencionar los efectos recientes de la pandemia originada por el COVID-19, pandemia que causo estragos en todos los ámbitos incluido el de la educación, y que ahondó aún más en sus deficiencias y limitantes; por tanto, hoy "la planificación es un componente

imprescindible en el proceso educativo” (España y Viguera, 2021, p. 2), pero presenta desafíos frente a este panorama.

La planificación, según Avolio (2006), en aspectos de educación se refiere al proceso que se fundamenta en el análisis de situaciones, así como en la prevención de necesidades educativas, con el fin de exponer objetivos en concordancia con los principios y políticas nacionales, y así determinar las orientaciones, acciones, herramientas y recursos que estos implican. De tal manera que la educación no se puede concebir sin una adecuada planificación, ya que en el ejercicio de la gestión educativa diariamente se presenta situaciones que deben ser atendidas, además, que aspectos globales, sociales, políticos, económicos y del entorno inciden en ella.

Sin embargo, los esfuerzos de la planificación se ven reflejados en las dinámicas escolares de las instituciones educativas, todos estos tipos de planificación convergen en un solo punto de aplicabilidad: la gestión escolar; para desarrollarlas se deben seguir los siguientes pasos, de acuerdo con Odreman (2011):

- 1) Diagnóstico situación actual.
- 2) Previsión de necesidades.
- 3) Racionalización de recursos.
- 4) Toma de decisiones en relación a la definición de metas, las acciones a emprender y establecer el tiempo.
- 5) Construcción del plan.
- 6) Ejecución del plan.
- 7) Evaluación del plan. (p. 15).

Vale la pena resaltar que, mediante la educación los seres humanos pueden conocer, reflexionar y criticar su realidad, para proponer soluciones y poder transformarla (Molina, 2022), en consecuencia, para responder a esta necesidad, la planificación educativa se constituye como “un proceso sistemático, continuo y abierto, que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación” (Fuentes, 1986, p. 100). Estas acciones deben centrarse en la formación integral de los estudiantes (Carriazo et al., 2020; Nova-Herrera y Ardila-Muñoz, 2021) y desarrollarse con calidad, teniendo en cuenta la diversidad, la igualdad y la participación democrática.

Al respecto, cuando se trata de calidad educativa –cuarto objetivo de desarrollo sostenible (ODS)–

, la Unesco (2022) afirmó que existen tres principios de la planificación que la mejoran, a saber: 1) analizar las actuales condiciones del sector educativo, 2) desarrollar planes del sector educativo y 3) el seguimiento de la implementación de estos planes. En este sentido, la planificación es relevante para alcanzar este objetivo en la educación, considerando que, a través de este, se pretende disminuir la desigualdad y brindar una mejor calidad de vida a las personas a nivel internacional.

Por otra parte, en Colombia aprende (s.f.), se asegura que la planificación educativa sigue las siguientes fases:

- **Elaboración o diseño de la intervención educativa:** establecimiento de objetivos y metas con base en las necesidades identificadas y prioridades.
- **Desarrollo, implementación o ejecución:** aplicaciones sistemáticas de lo planeado, siguiendo estrategias intencionadas y previstas.
- **Evaluación:** revisión y valoración permanente de lo planeado para reajuste de las acciones y formulación de líneas de actuación futuras (planes futuros) (párr.9)

En este orden de ideas, la planificación educativa evoluciona como un proceso de proyección a nivel macro, meso y micro, que se direcciona desde las políticas públicas hasta el tratamiento en el salón de clases, y de acuerdo con los distintos puntos de vista pedagógicos empleados para planificar, se pueden diseñar métodos que facilitan el aprendizaje (Vallejo et al., 2019).

Ahora bien, la planificación debe estar presente en los procesos educativos de conformidad con las necesidades organizativas. Esta se clasifica, según Agudelo (2011), en planificación estratégica de largo plazo, planificación operacional a mediano plazo y planificación curricular a corto plazo. En Colombia, la planificación estratégica está dada en el Plan Decenal Nacional de educación; la operacional, por los planes de desarrollo de la educación a nivel departamental o regional, y la curricular, desde instituciones educativas como los planes de área, plan de clase y planes de mejora (Ministerio de Educación Nacional [MEN],

2019), que se estructuran para el tiempo de duración del año escolar.

Pero, en el ámbito institucional, se puede vislumbrar la planificación estratégica, que, según Sánchez (2009), es un proceso colectivo centrado en lo pedagógico, que fija pautas para una actuación integrada con la mirada puesta en el largo plazo, estableciendo un sistema continuo de toma de decisiones, identificando programas, proyectos y cursos de acción, formulando indicadores de seguimiento y evaluación de los resultados, e involucrando a actores internos y externos, direccionándolo hacia la acción futura; la planificación táctica, que convierte los planes estratégicos en metas específicas para áreas definidas de la organización educativa, y la planificación operativa, que centra su atención en el corto plazo y convierten los planes tácticos en logros y acciones particulares (Hitt et al., 2006).

Así, en cabeza de los gestores escolares y directivos docentes recae la planeación educativa, que es fundamental para sistematizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, los direcciona con las bases administrativas para garantizar la excelencia en la misión principal de la educación: la formación del hombre del mañana (Carrillo, 2018). Además, permite visionar el futuro, alineando el camino que se debe seguir para generar contextos deseables (Nova, 2016). Esto trasciende socialmente, pues las acciones que se realicen influyen directamente sobre la educabilidad del individuo. Lo anterior no es una tarea simple, es compleja; por tanto, implica que la planeación de la educación se estructure en la aplicación de un estudio racional y sistémico a los procesos de desarrollo en educación, con la finalidad de propender acciones efectivas y eficientes que respondan a objetivos y necesidades de los estudiantes y de la sociedad (Combs y Ruscoe 1975).

Desde el punto de vista de los docentes, la planificación educativa es un instrumento útil en el que hacer pedagógico, debido a que ayuda a plantear los objetivos que se quieren alcanzar mediante cada una de las actividades que se proponen en el salón de clase (Carriazo et al., 2020), el producto final lo conforma el desarrollo integral y una eficiente transmisión del aprendizaje por parte del estudiante, lo cual permitirá que se enfrente a los retos de la

sociedad actual. Además, según Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021), la planeación en las instituciones educativas se debe realizar con el fin de alcanzar el logro de objetivos misionales, esto tiene que ver con lo contemplado en el PEI, para tal caso, se planean acciones que se hacen realidad a través de la actividad docente y el ambiente formativo que desarrolla la institución.

Por eso, la planificación educativa se la entiende así:

La previa selección y organización de todas las actividades curriculares de la institución, en función de objetivos y con base en los recursos humanos, económicos y materiales, el interés y las necesidades de la comunidad educativa, el tiempo disponible y la correlación de fallas de años anteriores. (Carriazo et al., 2020, p. 88)

En consecuencia, la planificación educativa permite concatenar lo pedagógico con los recursos de una institución educativa; pero también se refiere a descubrir las falencias y dificultades de años anteriores, lo que facilita vislumbrar aquello que se está haciendo mal y las oportunidades de mejora.

De la misma manera, Rueda (2011) explicó el porqué de la planificación en los docentes; esta se ve vinculada a la satisfacción inmediata de necesidades personales, como la reducción de la incertidumbre o el incremento de la confianza, que posibilita el acceso a la enseñanza, entender el material u ordenar la secuencia de las actividades del grupo; o bien, determinar una función directa, como la puesta en marcha de una actividad o presentar un escenario para la enseñanza y la evaluación.

De tal manera que la planeación educativa debe abordar todos los procedimientos, estrategias, actividades para la formación integral; esto incluye, además de lo cognitivo, el desarrollo de la inteligencia emocional para la resolución de conflictos escolares (Molina-Isaza y Nova-Herrera 2023), para la construcción de un ser humano más equitativo y solidario, con la "capacidad de generar propuestas y acciones para la solución de problemas que enfrentará como individuo en mundo cambiante y los problemas del entorno" (Guerrero, 2004, p. 348).



Uno de los resultados de una buena planificación es la calidad en todos los procesos de gestión, esto no solo se evidencia en los resultados de evaluaciones internas y externas, sino que también se refleja en el ambiente escolar y en la satisfacción del estudiante al momento de aprender. Para Carriazo et al. (2020), un buen proceso de planificación educativa debe responder a los siguientes interrogantes: ¿qué voy a hacer?, ¿cómo lo voy a hacer?, ¿para quién lo voy a hacer?, ¿dónde lo voy a hacer? y ¿con qué recursos? Estas preguntas favorecen la efectividad, eficiencia y al mejoramiento continuo.

## Aspectos determinantes de la planeación educativa en Colombia

Para hablar de la planeación educativa en general, se debe contextualizar en el ámbito latinoamericano, la planeación tuvo sus orígenes a finales de la década de los 50 y principio de los 60. Según Fernández (1984), la planificación educativa no se dio por una decisión específica de algunos países, sino, por el contrario, fue impuesta por organizaciones internacionales, las cuales de cierto modo exigían los planes de desarrollo educativo con fines crediticios, para ayudas económicas, a partir de las recomendaciones de la Conferencia de Punta del Este (1961). Desde esta visión global se responde el siguiente interrogante: ¿cuáles han sido los aspectos determinantes en la planeación educativa en Colombia? De lo cual surgieron las categorías que se detallan en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Aspectos que determinan la planeación educativa*

<b>Categorías emergentes</b>	<b>Unidades de registro</b>	<b>Autores</b>
<b>Enfoques de planeación educativa</b>	Normativa	Lopera-Medina (2014)
	Situacional	Aguerrondo (2014)
	Compleja	Aguerrondo (2014)
	Estratégica	MEN (2009) Sánchez (2009)
<b>Objetivos de la planeación educativa nacional y regional</b>	Mejorar el nivel de vida	Ochoa (2007)
	Ampliar cobertura de niveles educativos	Ochoa (2007)
	Mejorar la calidad educativa	Presidencia de la República y Departamento Nacional de Planeación (1991)
<b>Desafíos del sistema educativo</b>	Altos niveles de desigualdad	Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021)
	Bajo nivel de calidad educativa	Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021)
	Mayor competitividad	Choo (2007)
	Velocidad de los cambios tecnológicos	Hernández (2017) Unesco (2014)
	Docentes con liderazgo efectivo	Hernández (2017)
	Cumplimiento de las cuatro claves:	
<b>Criterios para alcanzar la calidad educativa</b>	1) Un maestro motivado y bien calificado	
	2. Materiales de apoyo	Gómez (1998)
	3. Una jornada escolar más asidua	
	4. Una organización escolar creativa y autónoma	
	Infraestructura adecuada para el aprendizaje	Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2015)

### Principales limitaciones y obstáculos

El PEI es un requisito legal	Mosquera y Rodríguez (2018)
Incongruencia entre los objetivos del PEI y la practica	Villegas et al. (2016)
La planeación curricular se fundamenta en alcanzar la calidad, no en transformar sociedad	Amadio et al. (2014)
Deficiente investigación y reflexión en la planificación educativa	(Fernández, 1984)
Planificación educativa tecnocrática	(Fernández, 1984)
Prevalencia consciente o inconsciente de los esquemas tradicionales	(Gómez, 2008)

En muchos países de Latinoamérica existen dificultades en la articulación entre la planificación, política y administración educativa, y se visualizan dos enfoques de planeación educativa con diferencias marcadas. La planeación normativa de tradición positivista se da básicamente dentro del contexto político, como lo afirmó Aguerrondo (2014); además, Lopera-Medina (2014) explicó que este tipo de planeación "fija normas de carácter racional en los aspectos del sistema económico-social y cuantifica las metas" (p. 39). Aunque este punto de vista en el tiempo ha cambiado, Aguerrondo (2014) aseguró que cuando se busca la transformación de la sociedad a futuro como principal objetivo de la educación, se habla de una planeación con enfoque situacional; asimismo, propone que, para avanzar, se debe fundamentar la planeación dentro del marco de lo "complejo", pues es necesario volver a visualizar el lugar del sujeto, quien, a la larga, actúa y decide en el ámbito educativo y no solo enfatizar en la reconceptualización de cuáles deberían ser las características del diseño del plan, sino también estudiar las especificaciones en el proceso de toma de decisiones.

Como ya se mencionó, en Colombia se empezó hablar de planificación educativa a principio del año 1950, en donde se formuló "un plan para elevar el nivel de vida del pueblo colombiano" (Molano y Vera, 1984, p. 135). La educación se caracterizó como "la formación de la capacidad de eficiencia de los trabajadores que hace parte de la productividad per cápita" (Molano y Vera, 1984, p. 135). Según Martínez et al. (1988), la planificación se dio "gracias a las posibilidades de concertación cooperación y financiación que brindó la Unesco" (p. 13). Entonces, la planeación en América Latina se presenta con el proyecto

principal de la Unesco (1956), en Asia mediante el Plan Karachi (1959-1960) y África a través del Plan Addis Abeb, que desarrollaron procesos de crecimiento de la educación primaria con el fin de que toda la población como mínimo la hubiese cursado completa en 1980 (Ochoa, 2007).

En Colombia, se desarrollaron reformas educativas según las necesidades sociales, políticas y económicas, establecidas mediante la planificación educativa; por ejemplo, en 1975, según Ochoa (2007), el MEN formuló el primer plan quinquenal de la educación, que además de buscar transformar la primaria, buscaba mejorar la calidad normalista. En 1991, se lanzó el Plan de Apertura Educativa 1991-1994, el cual tenía varios propósitos, entre ellos implementar el grado cero en todas las escuelas públicas, ampliar la cobertura de primaria en zonas rurales y marginales, permanencia y calidad educativa, e implementar un sistema de becas para posgrados (maestrías y doctorados). De acuerdo con la Presidencia de la República y DNP (1991), en el periodo comprendido entre 1975 y 1990 no se potenció internacionalmente en términos económicos el capital humano ni se cumplieron los objetivos educacionales.

Desde la reforma de la Constitución Política en 1991, y con la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, se establecieron nuevas directrices para la educación, es decir, el sector educativo se organizó. Según el MEN (2019), la prestación del servicio educativo se estructura por parte del gobierno en dos segmentos: nacional y regional (departamental, territorial, municipal y local). Nacionalmente se estipulan las políticas que se van consolidando a través de los planes decenales de educación, la regulación del servicio, la asignación de recursos del Sistema General de

Participaciones (SGP), la asistencia técnica, el seguimiento y control, la evaluación de resultados y la inspección y vigilancia; regionalmente se dirige, planifica, administra y se presta el servicio educativo, según directivas centrales del Plan Estratégico Institucional 2019-2022.

Lo anterior supone que la planificación educativa en Colombia se presenta en tres niveles: nacional, regional o sectorial e institucional. Nacionalmente, el MEN en 2002 estableció modelos de planeación estratégica y gestión, orientados a resultados en función de mejorar la gestión y la gerencia pública (MEN, 2009). Aunque se ha avanzado en este tema, las distintas políticas y, por ende, los planes de educación nacional no han cumplido a cabalidad con sus objetivos, principalmente cuando se habla de educación con calidad, ya que existe un concepto errado (Gómez, 2004); en primer lugar, porque la calidad educativa no se reduce al puntaje obtenido en una prueba y, en segundo lugar, un examen estandarizado no mide las cualidades y competencias de los estudiantes. Estos resultados no pueden definir la calidad educativa.

De manera práctica y de acuerdo con lo descrito anteriormente, se puede establecer que, a nivel global y nacional, la planificación educativa responde a los intereses colectivos para el desarrollo humano y social, siempre y cuando cumpla con ciertos elementos políticos y organizacionales del sistema educativo en la cual se encuentre inmersa; además de la concientización de las personas que están a cargo para efectuarla efectiva y eficazmente. De forma ilustrativa se sintetiza la clasificación de la planificación de conformidad con la sectorización de la educación (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Niveles de planeación de acuerdo con la sectorización de la educación*



Asimismo, el sistema educativo colombiano actualmente se enfrenta a dos desafíos: altos niveles de desigualdad desde los primeros años de educación y un bajo nivel de calidad (Herrera, 2020). Entendiéndose que una educación con calidad "busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos social, económico, político y cultural" (García et al., 2018, p. 215). En Colombia, los índices de reprobación escolar se evidencian

en 643 mil estudiantes, lo que genera gastos alrededor de 2.8 billones de pesos, preocupante para la educación, para solucionar esta problemática, se pretende establecer acuerdos con organizaciones nacionales y extranjeras que provean recursos económicos y desde el gobierno garantizar que se trabaje en pro de calidad educativa (Chacón, 2023).

Para Gómez (1998), existen cuatro claves para la educación de calidad: 1. un maestro

motivado y bien calificado, 2. materiales de apoyo que faciliten y enriquezcan el proceso, 3. una jornada escolar más asidua y 4. una organización escolar creativa y autónoma donde los procesos se subordinen deliberadamente al aprendizaje. Estos aspectos en el territorio nacional pueden ser una limitante, por las condiciones sociodemográficas y económicas de cada región y la cosmovisión de quienes lideran y ejecutan la planificación, ya que esta es descentralizada.

La Unesco (2014) afirmó que la calidad educativa no busca transformación de la sociedad y que el currículo se planifica para obtener resultados, lo cual se convierte en una de las dificultades actuales en el área educativa; entonces, se necesita un currículo constante, bien definido, organizado, estructurado y bien diseñado; prácticas de evaluación y seguimiento continuo; de tal manera que se puedan observar los puntos urgentes que ayuden a la toma de decisiones (Aguerrondo, 1993). Esto solo es posible mediante una planificación bien definida.

Además, hay otro elemento crítico relacionado con la calidad educativa en Colombia: los bajos resultados en las evaluaciones internas y externas, que indican que los esfuerzos no han sido suficientes para alcanzar los estándares (Ayala-García, 2015). Esto demanda transformaciones intensas en el entorno educativo, lo cual requiere mayor velocidad de cambios tecnológicos, relacionando a las TIC y las innovaciones en el contexto de la planificación y formación educativa, en todo lo relacionado con la gestión del conocimiento (Krüger, como se citó en Hernández, 2017); Por otra parte, Choo (2007) afirmó que, con el fin de propender los elementos para el mejoramiento continuo y educación con calidad, es necesario el liderazgo efectivo; este es una ventaja competitiva fundamental para las instituciones públicas y privadas, y está en cabeza de los directivos docentes y docentes.

Asimismo, Gómez (2008) aseguró que la prevalencia consciente o inconsciente de los esquemas tradicionales en relación con el modo en que se ejecuta y operacionaliza la planificación educativa para garantizar un proceso formativo de calidad se ha convertido

en un obstáculo. Lo anterior supone una mayor responsabilidad de los entes, en cabeza del Estado para visionar el futuro, hacer cumplir la norma y facilitar todos los recursos para que la planificación educativa en sus diferentes niveles se realice adecuadamente y fortalezca el fin de la educación: la formación de un ser integral, que pueda convivir con los demás y transformar su entorno sosteniblemente, y llegar a ser un ciudadano global.

Además, se evidencian fallas en la implementación del PEI en las instituciones educativas colombianas. Para Mosquera y Rodríguez (2018), el PEI es un instrumento mediante el cual las IE tienen libertades para pensar y planear la educación; sin embargo, se ha convertido en una colcha de retazos, por el "corte y pegue" que hacen algunas instituciones educativas cuando tratan de construir o actualizarlo solo para dar cumplimiento a un requisito legal. El PEI se focaliza en observar una serie de incongruencias entre los objetivos que se plantean y las prácticas que se realizan, la falta de un proyecto elaborado colectivamente, explícito y comunicado es uno de los impedimentos para habilitar los procesos de autoevaluación y el análisis crítico de la vida cotidiana (Villegas, 2016).

A veces la elaboración de los planes educativos es tecnocrática, es decir, poca o nula participación de los actores sociales involucrados en el proceso educativo; además, existe una mala investigación y reflexión en la planificación educativa, creando una brecha entre los planes de desarrollo y la realidad social existente, (Fernández, 1984). Por tanto, la planificación no responde a los objetivos misionales institucionales, regionales y nacionales; más bien, está sujeta a concepciones erradas facilistas para cumplir un requisito determinado.

### **Desafíos de la planificación de la educación en Colombia**

Los problemas sociales de la realidad educativa plantean desafíos para la planificación educativa, que desde los distintos sectores de la educación deben determinar acciones que visionen el futuro próximo, para propender una educación con calidad y mejoras en la vida de las personas, transformando la educación para este tiempo.

Por tanto, en este apartado se responderá el siguiente interrogante: ¿cuáles son los principales desafíos de la planificación educativa en Colombia? Los hallazgos de presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Desafíos de la planificación de la educación en Colombia*

<b>Categorías emergentes</b>	<b>Unidades de registro</b>	<b>Autores</b>
Integración de la comunidad educativa	Sentido de pertenencia por un proyecto común	MEN (2008)
Resignificación del Proyecto Educativo Institucional	Diversidad epistemológica (diálogo de saberes)	Mosquera y Rodríguez (2018)
	Problematizar la realidad escolar y social	Mosquera y Rodríguez (2018)
Ejecución de la planeación (Según la Ley 715 de 2001)	Competencia de la nación en la planificación	Ley 715 de 2001
	Competencia del departamento en la planificación	Ley 715 de 2001
	Competencia del distrito o municipio en la planificación	Ley 715 de 2001
	Funcionalidad de la planificación de los rectores y directores de la IE	Ley 715 de 2001
Concientización de los que lideran el sistema educativo a nivel nacional, regional e institucional	Planear de acuerdo con las realidades del entorno	
	Visualizar el futuro y ser críticos al momento de fijar objetivos y metas	Nova-Herrera y Ardila-Muñoz (2021)
La planificación con base en una educación como derecho social	Formación en administración educativa, investigación y manejo de las TIC	Castro-Bungacho et al. (2017)
	Estándares de calidad y desarrollo profesional	Delgado (2017)

En la actualidad, la educación está permeada por procesos globalizados, que conlleva cambios en la sociedad. Las tecnologías de información y comunicación son tendencias mundiales. Por lo tanto, la educación debe estar a la vanguardia con estas innovaciones; lo que implica la responsabilidad de la educación en la solución de problemas sociales y bienestar de la sociedad, evidenciándose en el desarrollo sostenible para las futuras generaciones (Cortés, 2011; Raich y Dolan, 2009; Múnera, 2010; Ramírez y García, 2010; González y Alarcón, 2013); la formación integral de individuos (Nova, 2016), el desarrollo humano sostenible, fundamentado en principios éticos-morales, de justicia, paz y convivencia ciudadana (Asociación Colombiana de Universidades [ASCUN], 2010), la investigación, la adquisición de nuevos conocimientos, que

mejoren la calidad de vida del individuo, promuevan el desarrollo económico, social y político, y transformen la sociedad (Ramírez y García 2010; Hernández, 2009), aspectos desafiantes para la educación, que busca una sociedad más crítica, reflexiva y consciente de sus propias problemáticas y necesidades. Para alcanzar esta meta, es necesario una oportuna planificación de la educación.

No obstante, en muchos escenarios educativos no se tiene en cuenta los procesos de planificación como se conciben hoy en día, porque a pesar de que una institución educativa demanda procedimientos de gestión en sus cuatro componentes, directivo, administrativo, pedagógico, y de la comunidad, la planeación está en segundo lugar, mediando el día según

las problemáticas planteadas. De acuerdo con el MEN (2008), “la planeación, el seguimiento y la evaluación se convierten en herramientas básicas para garantizar que lo que haga cada integrante de la institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto común” (p. 15), lo cual le da un valor a la planificación, ya que es una herramienta que garantiza que toda la comunidad educativa persiga los mismos objetivos. Cada institución es autónoma, por eso no existe una regla clara o metodología que estipule la ruta de quienes dirigen o lideran estas organizaciones educativas en sus diferentes contextos y se requiere experiencia y conocimiento en el tema, por lo que se presenta como un desafío para la planificación educativa.

Otro desafío de planificación educativa es que en Colombia se dé una resignificación del Proyecto Educativo Institucional, para esto, las prácticas pedagógicas de los docentes deben reconocer la diversidad epistemológica, que muchos teóricos llaman “diálogo de saberes”; asimismo, tales prácticas deben pensarse en el marco de los cuatro componentes del PEI, directivo, administrativo, pedagógico y proyección a la comunidad; de tal manera que puedan leer y problematizar la realidad escolar y social (Mosquera y Rodríguez, 2018); desde esta perspectiva, toda actividad, proceso y estrategia educativa debe ser planificada para alcanzar los logros esperados, en especial el mejoramiento continuo, para alcanzar la calidad de la educación.

De acuerdo con el artículo 5, en su numeral 3 de la Ley 715 de 2001, dentro de las competencias de la nación está “impulsar, coordinar, financiar, cofinanciar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión de orden nacional en materia de educación, con recursos diferentes de los del Sistema General de Participaciones”. Realizar estos planes, proyectos y programas y la destinación de recursos es relevante para el sistema educativo colombiano, pero se deben sumar esfuerzos para que se desarrollen según las realidades sociales y suplan las necesidades educacionales, y que estos recursos económicos no pasen a manos de terceros, como ha sucedido en repetidas ocasiones. Esto es también un desafío para la planificación educativa.

A nivel departamental o municipal, en la Ley 715, artículo 6, en su agregado 2, se le atribuye la función de “dirigir, planificar; y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica, media en sus distintas modalidades, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad”; en lo referente al nivel distrital o municipal, en su artículo 7, apartado 1, se presenta la función de “dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, en condiciones” de los que gestionan la educación en los entes territoriales. A nivel institucional, de acuerdo con el artículo 10, numeral 4, entre las funciones de los rectores o directores está “formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución”. En todos estos niveles de organización educativa, la planificación es fundamental. Realizar esta tarea por todos los entes educativos, como lo expresa la ley, es complejo, sobre todo cuando se trata de salvaguardar el derecho fundamental de los niños, niñas y adolescentes. Esto es todo un desafío para la planificación en Colombia.

Por último, la planificación de la educación en Colombia se convierte en un desafío cuando se trata de concientizar a los que lideran el sistema educativo a nivel nacional, regional e institucional. En las instituciones educativas, por ejemplo, los docentes, directivos docentes y administrativos deben apoyar los procesos de planeación y enmarcarlo dentro de las realidades del entorno, tener presente las amenazas, limitaciones y oportunidades de mejora al momento de construir su proyecto educativo (MEN, 2008), visualizar el futuro, ser críticos para establecer las metas y objetivos que desean alcanzar cada año (Nova-Herrera y Ardila-Muñoz, 2021); sin embargo, existe poca o nula formación en administración educativa, investigación y manejo de las TIC, como lo exponen Castro et al. (2017), hecho que incide en la planificación. En el siglo XXI, según Delgado (2017), las políticas educativas deben estar dirigidas a mantener la educación como un derecho social, lo cual demanda estándares de calidad, que garanticen la formación profesional y que lleven al crecimiento económico en Colombia. La planeación educativa es el camino para conseguirlo.

## Discusión

Al realizar la revisión documental, que permitió un análisis de la producción teórica que se enmarca en la planificación educativa, se encontraron distintos puntos de vista de los autores frente a los desafíos actuales. Según Carriazo et al. (2020), los esfuerzos de la planificación educativa se deben centrar en la búsqueda de la calidad; sin embargo, esto se ha convertido un reto para la educación, aunque se han vistos muchos avances, no se ha podido establecer la equidad e igualdad en Colombia, como lo explica el MEN (2010). Por su parte, autores como Aguerrondo (2014) critican la forma de concebir la planificación educativa, la cual está sujeta a políticas estatales o gubernamentales y no a situaciones contextuales regionales, donde están constituidas las instituciones educativas, perdiendo continuidad en los avances para el mejoramiento progresivo en la gestión. Asimismo, Fernández (1984) explica que es deficiente la investigación y reflexión al momento de planificar por parte de los gestores educativos, de tal forma que no se alcanzan los resultados esperados y, además, en algunos casos, la planeación se da de forma tecnocrática.

Lo anterior supone grandes desafíos para la planificación educativa, que es una tesis que algunos autores comparten, ya que tanto la educación como la planificación son recíprocas. Teniendo en cuenta que la educación busca la formación del hombre del mañana (Carillo, 2018), responder a los cambios de la sociedad (Coombs y Ruscoe, 1975) y alcanzar el logro de objetivos misionales (Nova-Herrera y Ardila-Muñoz, 2021); entonces, el proceso de la planificación permite alcanzar el fin de la educación. Una buena educación se fundamenta en las bases de una adecuada planificación.

## Conclusiones

En el estudio de la planificación educativa y sus principales limitantes y desafíos en Colombia, para el cual se realizó la revisión documental, surgieron varias categorías de análisis relacionadas con las preguntas orientadoras que estructuraron el artículo. Por ende, se puede asegurar que la planificación direcciona la gestión educativa al garantizar los recursos económicos,

humanos, tecnológicos y administrativos, que conlleven: 1) visionar situaciones futuras, 2) atención de situaciones o problemas acordes con la realidad educativa, 3) oportunidad de mejora en la calidad educativa, 4) satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa.

En los aspectos determinantes de la planificación educativa se encuentra el enfoque de la planificación, los objetivos que se deseen alcanzar según el contexto social (ya sea a nivel nacional, regional o institucional), los desafíos del sistema educativo, los criterios para alcanzar la calidad educativa y las limitaciones u obstáculos al planificar, todo ello vinculado al engranaje de la educación; orientado por los gestores en sus distintos niveles, el MEN, Secretaría de Educación en los entes territoriales y directivos docentes de las instituciones educativas, para educar al individuo integralmente y responder a los cambios de la sociedad colombiana.

La planificación educativa en Colombia presenta desafíos a los que debe responder, entre ellos, la integración de la comunidad educativa, permitir que los planes establecidos respondan a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes según los referentes del MEN, las estrategias docentes para transmitir el conocimiento, el acompañamiento de los padres de familia y la gestión de los recursos y seguimiento por parte de los directivos docentes, para alcanzar los objetivos propuestos. La resignificación del Proyecto Educativo Institucional es otro de los desafíos actuales de la planificación, debido a que este es un referente del contexto social donde está inmersa la institución educativa, ya que es un instrumento que se fundamenta sobre cuatro pilares: gestión pedagógica, directiva, administrativa y de la comunidad.

La ejecución de la planificación, según la Ley 715 de 2001, se suma a los desafíos, y aunque existe la normativa, a veces no se cumple a cabalidad, precisamente por la proyección, consecución y manejo de los recursos para invertir en los procesos educativos, en los cuales se presenta corrupción de los entes que la gestionan, ya sea a nivel nacional, regional y, en muchos casos, hasta institucional. Lo anterior va de la mano con el desafío de la planeación educativa, para concientizar a los que lideran el sistema educativo

para planear eficaz y eficientemente. Por último, desafiar a la planificación con base en una educación como derecho social, lo que permite estándares de calidad y la proyección para transitar de la escuela al desarrollo profesional.

Por otra parte, la planificación educativa ha tenido grandes avances, ya que, en cuanto a normas, se propende cumplirlas; además, desde el Ministerio de Educación se busca, mediante planes, el mejoramiento continuo de las instituciones educativas. Sin embargo, aunque se tracen políticas educativas en torno a la planificación educativa, no están surtiendo el efecto esperado, ya que se observa brechas distintivas entre instituciones, regiones, municipios y departamentos, lo cual se evidencia en infraestructura, equipamientos, tecnologías y comunicación en las escuelas, que conlleva mejores resultados académicos. Por supuesto, esto se debe a muchos factores que van desde un mal liderazgo hasta la ineficiente implementación de los recursos económicos, humanos y administrativos en los procesos educativos.

### Conflicto de intereses

La autora de este artículo declara no tener ningún tipo de conflicto de intereses del trabajo presentado.

### Referencias

- Agudelo, A. (2011). *La Planificación Estratégica en la Educación Bolivariana*. Editorial Planeta.
- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación, ejes para su definición y evaluación, La educación. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, III(116). [http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca\\_116/articulo4/index.aspx](http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_116/articulo4/index.aspx)
- Aguerrondo, I. (2014). Planificación educativa y complejidad: gestión de las reformas educativas. *Cuadernos de Pesquisa*, 44(153), 548-578. <https://www.scielo.br/j/cp/a/zTB3rMKgzBDNGkhFN6bb9CC/>

- Amadio, M., Opertti, R. y Tedesco, J. (2014). Un currículo para el siglo XXI: desafíos, tensiones y cuestiones abiertas. *Investigación y Prospectiva en Educación, Contribuciones Temáticas*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229458\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229458_spa)

- Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). (2010). Políticas para la educación superior en Colombia 2010-2014: Hacia una nueva dinámica de la educación superior. *Pensamiento Universitario*, (19), 34-38. [https://ascun.org.co/pdfviewer/politicas-para-la-educacion-superior-en-colombia-2010-2014/?auto\\_=true#page=&zoom=auto&pagemode=none](https://ascun.org.co/pdfviewer/politicas-para-la-educacion-superior-en-colombia-2010-2014/?auto_=true#page=&zoom=auto&pagemode=none)

- Avolio, S. (2006). *La tarea docente*. Ediciones Morata.

- Ayala-García, J. (2015). Evaluación externa y calidad de la educación en Colombia. *Documentos de trabajo sobre Economía Regional*, (217). [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_217.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_217.pdf)

- Bardín, L. (2002). *El análisis de contenido* (C. Suarez, Trad.; 3.ª ed.). Akal. (Trabajo original publicado en 1977)

- Carriazo, C., Pérez, M. y Gaviria, K. (2020) Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87-95. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/32643>

- Carrillo, M. (2018). *Planificación Educativa, dimensiones y componentes*. Limbhart Editores.

- Castro-Bungacho, S., Romero-García, V. y Venegas-Álvarez, G. (2017). El uso de la tecnología de la información y la comunicación en el diseño curricular, una discusión necesaria. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 72-88. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3%20Especial.550>



- Chacón, M. (2023, 23 de mayo). Esta es la nueva estrategia de Mineducación para fortalecer el aprendizaje en el país. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/esta-es-la-nueva-estrategia-de-mineducacion-para-fortalecer-el-aprendizaje-en-el-pais-770997>
- Choo, H. (2007). Leadership and the workforce in Singapore: evaluations by the Singapore Human Resources Institute. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 104-114
- Colombia aprende. (s.f.). Planeación educativa, integración curricular y enfoque STEM+. <https://www.colombiaaprende.edu.co/comunidad-de-aprendizaje-evaluar-para-avanzar/planeacion-educativa-integracion-curricular-y-enfoque>
- Coombs, P. H. y Ruscoe, G. C. (1975). *El planteamiento educacional: Sus condiciones*. Paidós.
- Cortés, M. (2011). *La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la discapacidad (RSE-D). Dimensión, contenido y tendencias en época de crisis*. CERMI BARCLAYS.
- Delgado, W. (2017). Análisis de la política educativa colombiana desde la teoría del constructivismo estructuralista. *Revista Redipe Diversidad, Innovación y Política Educativa*, 6(2), 67-80. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/197>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015). Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Tomo I). [https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Colombia\\_Plan\\_Nacional\\_de\\_Desarrollo\\_2014\\_2018.pdf](https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Colombia_Plan_Nacional_de_Desarrollo_2014_2018.pdf)
- España, Y. y Vigueras, J. (2021). La planificación curricular en innovación: elemento imprescindible en el proceso educativo. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(1), 1-17. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/1955>
- Fernández, N. (1984). La planificación de la educación frente a los desafíos del desarrollo educativo en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XIV(4), 9-42. [https://www.cee.edu.mx/rlee/revista/r1981\\_1990/r\\_texto/t\\_1984\\_4\\_02.pdf](https://www.cee.edu.mx/rlee/revista/r1981_1990/r_texto/t_1984_4_02.pdf)
- Fuentes, P. (1986). Hacia un concepto de planificación de la educación. *Anales de pedagogía*, (4), 89-102. <https://revistas.um.es/analespedagogia/article/view/288241>
- García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Gómez, G. (2008). El uso de la tecnología de la información y la comunicación y el diseño curricular. *Revista Educación*, 32(1), 77-97.
- Gómez, H. (1998). *Educación: La Agenda del siglo XXI: Hacia un desarrollo humano*. T/M Editores.
- Gómez, R. (2004). Calidad educativa: más que resultados en pruebas estandarizadas. *Revista Educación y Pedagogía*, 16(38), 75-89. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/7274>
- González, S. y Alarcón, G. (2013). *Esencia, sentido y deber-ser de la universidad*. Ediciones Paloma.
- Guerrero, G. (2004). La educación en el contexto de la globalización. *Rhela, Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, (6), 343-354. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia\\_educacion\\_latinoamericana/article/view/2396](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinoamericana/article/view/2396)
- Guirao-Goris, J. A., Olmedo, A. y Ferrer, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, (1), 1-25. [https://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca\\_files/el\\_articulo\\_de\\_revision.pdf](https://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/el_articulo_de_revision.pdf)

- Hernández, I. (2009). El docente investigador como creador de conocimiento. *Revista Tumbaga*, 1(4), 185-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3632268>
- Hernández, R. M. (2017). Impacto de las TIC en la educación: Retos y Perspectivas. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), 325-347 <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n1.149>
- Herrera J. (2020). Evaluación de la calidad en la educación básica y media en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(2), 125-144. <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.11.2.2020.08>
- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración* (M. Pérez y J. Enríquez, Trad.). Pearson.
- Jiménez, H. (2012). *Manifestaciones sociales de la educación*. Ediciones Océano.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós.
- Ley 115 de 1994. (1994, 8 de febrero). Congreso de Colombia. [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Ley 715 de 2001. (2001, 21 de diciembre). Congreso de Colombia. [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)
- Lopera-Medina, M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Revista Gerencia, Política, Salud*, 13(26), 28-43. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.RGYPS13-26.ahep>
- Martínez, A., Noguera, C. y Castro, J. (1988). Reformas de enseñanza en Colombia: 1960-1980. *Revista Educación y Cultura*, (15), 12-21. [http://www.albertomartinezboom.com/escritos/articulos/1988\\_Reformas\\_de\\_la\\_ensenanza\\_en\\_Colombia\\_1960-1980.pdf](http://www.albertomartinezboom.com/escritos/articulos/1988_Reformas_de_la_ensenanza_en_Colombia_1960-1980.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación Al plan de mejoramiento* (Guía 34). [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2009). Evolución del proceso de planeación en el Ministerio de Educación Nacional desde la implementación de los modelos de planeación estratégica y de gestión orientado a resultados. Periodo 2002 – 2009. [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-230168\\_archivo\\_pdf\\_exaltado1.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-230168_archivo_pdf_exaltado1.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2010). El reto es consolidar el sistema de calidad educativa. *Altablero*, (56). <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-242097.html>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2019). Plan Estratégico Institucional 2019-2022. [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-362792\\_recurso\\_113.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-362792_recurso_113.pdf)
- Molano, A. y Vera, C. (1984). Evolución de la Política Educativa en el Siglo XX. Primera Parte: 1900–1957. *Revista Colombiana de Educación*, (13). <https://doi.org/10.17227/01203916.5105>
- Molina, L. (2022). *Modelo de gestión de la convivencia escolar basado en la inteligencia emocional para la resolución de conflictos en instituciones educativas públicas de Montería* [Tesis doctoral, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología UMECIT]. REDI-UMECIT. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/5396>
- Molina-Isaza, L., y Nova-Herrera, A. J. (2023). La inteligencia emocional, una oportunidad para la gestión de la convivencia escolar. *Praxis*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.21676/23897856.3878>
- Mosquera, C. y Rodríguez, M. (2018). Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. *El Ágora USB*, 18(1), 255-267. <http://dx.doi.org/10.21500/16578031.2771>
- Münch, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito* (2.ª ed.). Editorial Trillas.

- Múnera, A. (2010). Algunos referentes para delinear la relación universidad-sociedad. *Pensamiento Universitario*, (20), 13-38. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/10279>
- Nova, A. (2016). El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas. *Itinerario Educativo*, 30(68), 115-130. <https://doi.org/10.21500/01212753.2951>
- Nova-Herrera, A. y Ardila-Muñoz, J. (2021). Formación integral en la planeación educativa. Estudio de caso en instituciones educativas de Tunja. En *Experiencias de investigación educativa: Escenarios para la formación y la enseñanza* (pp. 15-38). Fundación universitaria Juan De Castellanos.
- Ochoa, L. (2007). Hacia una comprensión de las políticas educativas de Colombia de 1950 a 1990. *Magisterio*, 1(1), 135-150. <https://doi.org/10.15332/s2011-8643.2007.0001.10>
- Odreman, N. (2011). Educación Bolivariana. *Revista CENDIE-UPEL*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2014). *Enfoques estratégicos sobre las TICS en educación en América Latina y el Caribe*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223251>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2022). Planificar el aprendizaje. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/planificar-el-aprendizaje>
- Presidencia de la República y Departamento Nacional de Planeación (DNP). (1991). La revolución pacífica. Plan de Desarrollo Económico y Social 1990-1994. [https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/pnd/gaviria\\_prologo.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/pnd/gaviria_prologo.pdf)
- Raich, M. y Dolan, S. (2009). *Más allá. Claves para entender el futuro. Empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Profit.
- Ramírez, M. y García M. (2010). La alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. *Revista EAN*, 68, 112-133. <https://doi.org/10.21158/01208160.n68.2010.500>
- Rueda, M. (2011). La investigación sobre la planeación educativa. *Perfiles educativos*, 33(131), 3-6. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2011.131.24097>
- Salazar, D. y Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/16616>
- Sánchez, E. (2009). *Para un planeamiento estratégico de la educación. Elementos conceptuales y metodológicos* (2.ª ed.). Editorial Brujas.
- Tedesco J. (1996). La educación y los nuevos desafíos de la formación del ciudadano. *Revista Nueva Sociedad*, (146), 74-89. [https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2548\\_1.pdf](https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2548_1.pdf)
- Vallejo, P., Zambrano, G., Vallejo, P. y Bravo, G. (2019). Modelos de planificación educativa y diversidad en aulas de clases. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 302-315. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.149>
- Villacis, A., Prado, S., Cedeño, J. y Morales, L. (2018). Administración, una herramienta de planificación. *RECIMUNDO Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 737-751. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/158>
- Villegas, P., Reinoso, M. y Zubimendi, E. (2016). El proyecto educativo institucional de la escuela como analizador y organizador del funcionamiento institucional. *Informes Científicos Técnicos UNPA*, 8(3), 195-214. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v8i3.228>

## Contribución

La autora participó en la elaboración del manuscrito, lo leyó y aprobó.