



**UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ DE GUATEMALA.
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES.
CENTRO UNIVERSITARIO DE CHIMALTENANGO.
Lic. En Administración Educativa con Esp. En Gerencia de la Calidad.
001 Planeamiento Educativo. I Ciclo Sección "A"**

El Planeamiento en la Educación: Visión retro y prospectiva

**Emilio MARENALES*
Eduardo GARCIA TESKE****

**"Hay que planificar el azar..."
Mario Benedetti.**

Actualmente ningún docente ni pedagogo o técnico especializado en cualquier área de la Educación desconoce la importancia del Planeamiento Educativo en cualquiera de sus niveles. Nadie estaría dispuesto a renunciar a este instrumento ordenador de la acción, ya no en su aplicación técnica en cualquiera de las áreas específicas de la actividad humana, sino ni siquiera en su propia vida particular. Llevamos agendas de innumerables hechos cotidianos: nuestro presupuesto familiar, nuestras citas, la nómina de los cumpleaños y aniversarios que no debemos olvidar...

"Empieza por el principio y ve hasta que llegues al final; entonces para", le dice el Rey de Corazones al Conejo Blanco en "Alicia en el país de las Maravillas" de Lewis Carroll. ⁽¹⁾

¿Es esta verdad tan evidente? Hoy pareciera que sí, pero ¿qué pasó antes? ¿Cómo comenzó a hacerse sentir la necesidad de planificar? ¿Cuándo comenzamos a sentirnos prisioneros de nuestros planes? ¿Cuál es el justo medio entre planificar demasiado y librarlo todo al azar? ¿Qué habrá mañana?

Reflexionemos sobre estas palabras de Julio Grao Rodríguez:

"La incertidumbre futura, ya presente, y el cambio, hacen de la planificación de la Educación una necesidad. Planificar significa decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y con quién ha de hacerlo. El proceso planificador va desde donde estamos hasta donde queremos ir. ¿Hasta dónde queremos ir?" ²

1. Los antecedentes.

El origen de instancias de planificación pueden encontrarse en los escritos atribuidos por la leyenda a Licurgo (S. IX AC) (Gran Retra: Constitución, Compilación de Leyes) y en pleno Período Clásico, en los de Platón (427 – 347 AC), que se refieren a la forma en como los espartanos planificaban la educación, hasta en sus mínimos detalles, con fines políticos y militares.

Este último pensador, describe en "La República", una de sus obras de madurez, una sociedad ideal y perfecta en sus aspectos políticos, económicos y culturales, basada en concepciones ético-políticas.

Esta utopía surge de su fracaso como reformador político durante su juventud, cuya acción pública, tanto en Atenas como en Siracusa, lo llevan a perder su libertad y hacer peligrar su vida.

También se encuentran formas de planificar en base a objetivos militares, sociales y/o políticos en la antigua China (Dinastías Ch'in y Han occidental, 221 AC-25 DC), y en el Imperio de los Incas (S XIII al XV DC).

El área de la actividad humana que primero tomó conciencia de la importancia del planeamiento fue el área militar. La logística, la táctica y la estrategia son las primeras disciplinas

racionalmente planificadas. Se tenía en cuenta la cantidad de hombres, la provisión de alimentos y armas, el trayecto a recorrer en cuanto a la distancia y la topografía, y así una serie de detalles que llegaban incluso a prever cuanta agua necesitaba por día un soldado, el peso que podía transportar y la distancia que podía recorrer. Estos detalles eran tan importantes que de ellos dependían la victoria o la derrota, la vida o la muerte. Así, campañas como la conquista de las Galias por Julio César, la expedición de Colón o el paso de los Andes por San Martín son ejemplos del logro de las excelentes planificaciones realizadas.

Dentro del área social se conocen antecedentes de planeamiento a partir de John Knox, en la primera mitad del siglo XVI que propone un plan para un sistema nacional de escuelas y universidades en Inglaterra. En los siglos XVIII y XIX se encuentran en la historia una serie de ejemplos de planes educativos, como el que propone Diderot en 1775 ha pedido de Catalina la Grande, zarina de Rusia.

A fines del siglo XIX el Estado comienza a sentir que debe tomar las riendas de la educación y se adjudica el derecho de organizar y administrar los sistemas educativos. Esta injerencia del Estado en cuestiones sociales surge cuando se empieza a cambiar el concepto de democracia liberal que sostenía como modelo el "Estado juez y gendarme" y aparecen los primeros intentos de asumir fines sociales a través del intervencionismo estatal que culminará en las primeras décadas del siglo XX con la aparición de la concepción de la democracia social. Ejemplo de la organización de un sistema de educación popular con proyectos y planes educativos y legislación al respecto, es la Reforma Vareliana de 1877.

2. La fase económico-industrial.

La segunda gran área en que se organiza el planeamiento racional es el campo económico, comenzando con el avasallante desarrollo industrial de comienzos de siglo.

El primer intento en gran escala de planificación social del siglo XX la realiza la URSS con el "1er. Plan Quinquenal" de 1923. Luego de la devastadora guerra de intervención contra la Revolución Bolchevique que se extendió desde 1918 hasta 1922, el país estaba en ruinas y había que construirlo todo. Se pone énfasis en el planeamiento del desarrollo económico, pero los sectores sociales como la salud y la educación reciben un fuerte impulso, ya que no se conciben desligadas del desarrollo económico.

En los EEUU, que vivían un esplendoroso auge industrial, los ingenieros como Taylor ("Principios de Administración científica", 1911) comienzan a desarrollar los primeros planes de organización y administración de la industrialización en serie. El ingeniero francés Henry Fayol ("Administración industrial y general" 1908), en el mismo sentido plantea la planificación como primera etapa del proceso administrativo dentro de una concepción científica de administración de empresas. A partir de este momento ingenieros y economistas comienzan su acción de planificación económica, ya sea en una economía central como en la URSS o en una economía de libre empresa como en los países capitalistas.

Durante esta etapa y frente a la acción hegemónica de las potencias económicas, la mayoría de los países subdesarrollados adoptan la planificación económico-social como prerrequisito básico para el logro de la asistencia financiera de los organismos internacionales.³

3. El auge de la teoría de la planeación.

El momento de auge de la planificación corresponde a la década de los 50 en los EEUU cuando la acción política del gobierno entiende la educación como una inversión en términos económicos.

En esa época, según Lamarra y Aguerro, hay un conjunto de factores que contribuyen al surgimiento y desarrollo del planeamiento educativo en América Latina:

- a) mayor demanda de educación en todos los niveles;
- b) ampliación y complejización crecientes de la estructura académica y administrativa de los sistemas educativos;
- c) necesidad de adecuar la educación al "desarrollismo" e integrarla a los planes económicos;
- d) imitación del desarrollo de la planificación educativa en otras regiones, especialmente en países más desarrollados;
- e) convicción de que los países periféricos no se desarrollaron por falta de organización y racionalización hacia un objetivo, lo que se resuelve con planificación;
- f) factor ideológico: la ideología "planificadora" de los expertos en planificación sosteniéndola como solución para el cambio social;
- g) el papel de las entidades de asistencia financiera y de las acciones internacionales de cooperación técnica exigiendo que todas las solicitudes de crédito estuviesen enmarcadas en planes integrales. ⁴

Todos los aspectos planteados en los países desarrollados respecto del planeamiento de la educación, se aplican con mayor fuerza en las naciones en vías de desarrollo, especialmente entre los años 1950-1960. ⁵

La situación político-económico-social trajo como consecuencia necesidades educacionales más extensas por lo que los sistemas de enseñanza no lograron adecuarse a sus requerimientos, a pesar de haberse desarrollado y modificado más rápidamente que nunca. Sin embargo, no lo han hecho con la debida celeridad, adaptándose lentamente frente al rápido compás de su entorno. La respuesta a las nuevas circunstancias fue una estrategia educacional de expansión lineal, estableciéndose metas regionales ambiciosas que debían concretarse alrededor de 1980 (1975 para América Latina). Esto trajo como consecuencia una demanda de participación a nivel de educación primaria y apreciables aumentos en las matriculaciones para los ciclos secundario y universitario. Casi todos los países en vías de desarrollo se caracterizan por un inmenso esfuerzo en materia de educación. No sólo existe preocupación en aumentar el número de alumnos, sino también de organizar racionalmente este aumento y de relacionarlo con las posibilidades y las necesidades del desarrollo económico y social. Las estimaciones preliminares de costos e ingresos mostraron que el logro de estas metas requería un gran incremento en la proporción del PBI dedicado a la educación y una importante expansión de la asistencia proveniente del exterior.

En 1958 la UNESCO empezó a prestar ayuda sistemática a los estados miembros en materia de planeamiento educacional destacando su concepción integral.

En el Seminario Interamericano sobre Planeamiento Integral de la Educación (1958) lo define como: *"Proceso continuo y sistemático en el cual se aplican y coordinan los métodos de investigación social, los principios y las técnicas de la educación, de la administración, de la economía y de las finanzas, con la participación, y el apoyo de la opinión pública en el campo de las actividades estatales como en el de las privadas, a fin de garantizar educación adecuada a la población, con metas y etapas bien definidas facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo social, cultural, y económico del país"*. ⁶

A pesar de los esfuerzos de los organismos internacionales, el alcance de su asistencia estuvo limitado por las circunstancias particulares de cada lugar. Estas naciones no estaban equipadas para llevar a cabo la estrategia y no contaban con los recursos humanos capacitados que la situación exigía. Los estados en desarrollo se movieron con todo entusiasmo hacia la realización de campañas para la rápida expansión de la enseñanza, limitados por los recursos, de los cuales habían de hacer el mejor uso posible. Se concedió primordial importancia a la educación para facilitar el crecimiento económico como única forma de lograr los objetivos propuestos de la educación a largo alcance. Pero la acción no podía esperar que el conocimiento y la capacitación personal se pusieran al día.

Los dirigentes educacionales de los estados en desarrollo, emprendieron su campaña para llegar con la mayor rapidez a los objetivos de inscripción previstos. En esta etapa se crearon pequeñas oficinas de planeamiento educativo dentro de las estructuras de los ministerios de educación. El personal que las integraba poseía fundamentalmente formación docente, en muy pocos casos capacitación supletoria en planeamiento.⁷ Estos grupos estaban influidos de una idea básica: " la fuerza del planeamiento como solución para el cambio social". Sin embargo, comenzaron a surgir diversos problemas críticos que se multiplicaron hacia fines de la década del 60, concretándose en una real crisis de la educación, que abarca todas las naciones en desarrollo.⁸

4. Crisis y revisión: los nuevos rumbos.

Hacia finales de la década del 60 comienza una época de crítica y revisión de la teoría y la práctica del planeamiento en general y del planeamiento educativo en particular. A partir de esa época mucho del optimismo que inspiró la relación educación-planeamiento-desarrollo fue mostrando en la práctica sus limitaciones.

"La educación es un producto de una multiplicidad de factores no reductibles, siendo punto de convergencia de numerosas fuerzas sociales e individuales. Además se reconoce la existencia de factores explícitos (y por lo tanto observables) e implícitos (no observables). También se ha cuestionado la legitimidad de ciertos valores considerados por una sociedad determinada o un sector dominante en la sociedad, en la medida en que cualquier forma se puede transformar en obsoleta en pocos años".⁹

Las décadas de los 70 y 80 muestran nuevos rumbos en la teoría del planeamiento que, habiendo dejado de ser la panacea que se creía a mediados de siglo, sigue siendo un instrumento eficaz para organizar y administrar más racionalmente los recursos en un mundo en que resultan cada vez más escasos para una población en crecimiento cada vez más acelerado y por lo tanto con un aumento en la demanda de los aspectos económicos y en los servicios sociales tales como la salud, la educación y la seguridad social. En esta última etapa han surgido nuevas tendencias y enfoques del planeamiento que en sus aplicaciones están dando resultados optimistas. "Estos enfoques requieren, además de los avances que la tecnología pueda introducir, superar sus limitaciones, incorporando lo cualitativo e implicando a todos los involucrados en la tarea de su planeamiento y desarrollo, superándose la dicotomía entre el nivel planificador y el nivel gestor".¹⁰

5. El planeamiento educacional en la región.

Aun cuando sea poco conocido, en la región existe una rica tradición en el campo de la gestión. En este terreno han ocurrido cambios de gran significación que se pueden expresar en distintas etapas:

La primera etapa.

En los 50 y los 60, la gestión en la región estuvo dominada por la **visión normativa** de la planificación. Fue en la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y se comenzaron a utilizar técnicas de programación de mediano plazo. En esta visión de la planificación, la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) pero en particular la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) y el IPE (Instituto Internacional de Planeamiento Educativo) tuvieron una influencia preponderante, de la que somos herederos. Fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema pero en el cual la dinámica propia de la sociedad estaba ausente.

La segunda etapa.

Desde mediados de los 60 y hasta la mitad de los 70 - desde fuentes diversas - se inicia lo que podría ser considerado como la introducción de los elementos de futuro en la planificación y consecuentemente en la gestión. Fue una planificación con **criterio prospectivo**, donde la figura predominante fueron los trabajos de Godet.¹¹ En este período se intentaron reformas profundas y masivas. Fueron ejercicios que por una parte trataron de captar el futuro proyectando una trayectoria al mismo tiempo que, por otra parte, se inician esfuerzos de copar el territorio con la micro-planificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. A pesar de que se contaba ya con técnicas de escenarios, el estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. Esto marca un cierto desfasaje en las prácticas de gestión. Sin embargo, también se empiezan a introducir elementos cualitativos como eran, por ejemplo, los resultados de investigaciones.

La tercera etapa.

Esta emerge a mediados de los 70 con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el PREDE (Programa Regional de Desarrollo Educativo) asociado a la OEA y el Proyecto Principal de Educación asociado a la UNESCO. En ellos, los responsables de la educación tuvieron la posibilidad de encontrarse y comparar posturas, modelos, estrategias y resultado. En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas educativos.

Desde el punto de vista metodológico predomina el criterio del análisis costo-beneficio en toma de decisiones sobre opciones y proyectos alternativos. La crisis de los 80 no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, las que estaban ausentes en la década de los 60. Esta década fue denominada por CEPAL como la "década perdida", atendiendo a los pocos logros que en materia del desarrollo de los estados en sus diferentes sectores y subsectores se habían alcanzado. Sin embargo, con la crisis, se introducen los elementos de programación presupuestaria a las unidades de planificación para enfrentar situaciones de presupuesto decreciente.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar esta etapa a un período de consideraciones estratégicas, sin adoptar la metodología de la **planificación estratégica** propiamente, del tipo postulado por Ackoff, Porte y Steiner.¹² Este modelo de planificación de carácter estratégico emerge con atraso y sólo recientemente.

La cuarta etapa.

La profundización de la crisis financiera de los 80 introduce el interés por la "governabilidad". En términos teóricos, a la **planificación estratégica** se le agrega el tema **situacional** sugerido por Matus¹³, o el de la viabilidad de las políticas.¹⁴

En el campo operativo se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la gestión,

por una parte, un ejercicio de técnicas presupuestarias; por otra, una preocupación de conducción política del proceso en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación. El tercer desplazamiento se traduce en una fragmentación de la planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema (por ejemplo la descentralización y los proyectos), quebrándose así el proceso integrador y multiplicándose en consecuencia los lugares y las entidades planificadoras.¹⁵

La quinta etapa.

Con el inicio de los 90 aparece una situación nueva con la preocupación por **la calidad**, inspirada en trabajos tales como los de Deming, Crosby, Senge¹⁶, entre otros. Se instala el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Aquí estamos hoy, preocupados por la calidad y, a partir de los modestos resultados que se logran, orientándonos también hacia un interés por los procesos que nos conducen a ella y por los factores que intervienen¹⁷.

6. Perspectivas del mañana.

Por todo ello, el planeamiento de la educación evoluciona hacia un tránsito permanente unido a la gestión, aspecto que pone en creciente evidencia la estrategia como instrumento de análisis y desarrollo. Desde la propuesta matusiana no se ha de hablar sólo de estrategia sin acompañarla de la variable, situación. Ambos aspectos responden a la importancia que Kliksberg¹⁸, por ejemplo, manifiesta con respecto a las turbulencias y fluctuaciones que tienen a diario las diferentes situaciones cotidianas que hacen al proceso de cambios y desarrollos en cualquiera de las actividades humanas. Estas dependen de múltiples variables, algunas de las cuales ni siquiera son manifiestas, pero actúan con fuerza y hasta determinan - desde su latencia- cambios en los procesos, y por lo tanto en los productos y/o sus resultados.

En esta breve revisión, se han observado estrategias de ejecución de la planificación en el ámbito del Estado, sus sectores y subsectores, que no se han correspondido con políticas sistemáticas de capacitación de los recursos humanos involucrados en los procesos de diseño, ejecución y evaluación de las diferentes políticas de planificación. Las pocas instancias de formación académica sistemática (generalmente promovida por los Organismos Internacionales) en el plano nacional y la escasa participación a nivel de los currículos de formación profesional en el ámbito docente y universitario ponen de relevancia la inconsistencia entre la práctica de la planificación y gestión y la formación de los recursos humanos, básicamente en referencia a objetivos y propuestas de desarrollo que validen la disciplina de planeación, como requisito indispensable para su instalación a mediano y largo plazo. Las diferentes instancias de reafirmación en el escenario nacional han producido reflujos importantes en la construcción del campo de la planeación, con un fortalecimiento sostenido de teorías, estrategias e instrumentos que han permitido cierto desarrollo sostenido. El tránsito por las visiones históricas que se han sostenido en la región, permiten observar que estas generaron formas particulares de abordaje en todos los campos del acontecer institucional con innovaciones importantes en las formas del hacer cotidiano.

No obstante, la experiencia internacional confirma que se requieren recursos preparados para la elaboración de las políticas y las diferentes estrategias de acción que cada Estado promueve en favor de su desarrollo, en los diferentes sectores. La creciente globalización de la economía, la cultura y las formas sociopolíticas que determinan los inicios del siglo XXI, demuestran una concepción clara sobre las ventajas que la disciplina aporta a la consistencia de los caminos y logros que las naciones están emprendiendo. Sin embargo, en el sector Educación, se trasluce básicamente una escasa o nula formación de los profesionales de la educación en el ámbito del

planeamiento, estrategia que involucra no sólo los elementos del microsistema (Escuela, Institución, aula, etc.) sino además de perspectiva del sistema, del subsector y del sector dentro del desarrollo político-económico y social global estas carencias han sido y podrán ser, en muchos casos, las que generaron y o generen los fracasos de las políticas de cambio y renovación. En este contexto la planificación debe redefinir sus tareas en la región, como primer paso en la búsqueda de propuestas metodológicas que le permitan establecer planes y programas de acción, flexibles de alcanzar, dentro de plazos concretos y con los medios disponibles. A este respecto, en lo que refiere a la educación, la planificación tiene que lograr volver a ser mañana, motor y cauce de la necesaria reforma educativa, del gran paso adelante que requiere sin demora la sociedad emergente, la que se caracterizará por la omnipresencia de los bienes crecientes disponibles del conocimiento y de las comunicaciones.¹⁹

Sin dudas, en esta prospectiva²⁰, se pueden esperar innovaciones con relación a la valoración de la disciplina como fuente necesaria y básica de un proyecto de desarrollo profesional y sectorial. La formación y la capacitación surgen como factores decisivos en la generación de ventajas competitivas, desde los propios recursos humanos y los sistemas, para recuperar un vector eminentemente estratégico en la construcción de un nuevo orden del saber institucional y sectorial. La planeación entra en la agenda política y en la educativa como aspecto relevante de una vieja estrategia a renovar.

Referencias

- 1 ANEP/CODICEN. Ciencias de la Educación. Curso a Distancia. El planeamiento: la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Montevideo.1991.p.29.
- 2 Grao,Julio (Coord.) Planificación de la educación y mercado de trabajo. Narcea, Madrid,1988.p.9.-
- 3 Desde la planificación vinculada a la administración de empresas, se pasa entonces, progresivamente, a otros campos, siendo la educación un ámbito de gran penetración a través del desarrollo de la teoría curricular. Así H.F.Bobbit, considerado el creador de estos dos importantes conceptos modernos en Educación, *currículo* y *planeamiento*, los une en la búsqueda de la eficiencia de esa actividad. En 1912 aparece su obra más conocida:"The curriculum. The elimination of wast in education". (El currículo. La eliminación del derroche en educación).
- 4 Fernández Lamarra, N. y Aguerrondo, I. Surgimiento y desarrollo de la planificación educativa en América Latina. Buenos Aires, 1991.
- 5 Hallak, J. Perspectivas de la planificación de la educación. Perspectivas, UNESCO, 1989.
- 6 OEA. Declaración del Seminario Internacional sobre Planeamiento de la Educación. Washington, 1958.
- 7 IPE. Planification de l'education pour la réduction des inégalités. UNESCO, París, 1981.
- 8 Coombs, P. La crisis mundial de la educación. UNESCO, Alianza, 1971
- 9 Casasús, Juan. Modelo de gestión, Santiago, 1994.
- 10 Aguerrondo, I. Hacia un programa regional para la formación de cuadros profesionales en planificación, gestión y administración de la educación en América Latina. Buenos Aires, 1990.
- 11 Godet, M. Problemas y métodos de prospectivas. UNESCO, Francia, 1990 y Godet, M. The crisis in forecasting and the emergency of the prospective approach. FP,NY,1979.
- 12 Ver Ackoff, R. El arte de resolver problemas. Limusa, México, 1990 y Porter, M. Las ventajas competitivas de las naciones. New York, USA,1990
- 13 Matus, C. Política, planificación y gobierno. Washington, ONU, 1987
- 14García Teske, E. "Hacia nuevos enfoques sobre planeamiento": Revista "Educación Hoy" N°12. Montevideo, julio de 1994.
- 15 Morales-Gómez: Nuevos modelos de planeamiento de la Educación. Perspectivas, UNESCO, 1989.
- 16 Deming, E. Qualidade. A revolucao da Administracao. Qualitymark, R. de Janeiro,1992; Crosby, P.B. The art of getting your own sweet way. McGraw-Hill, N York, 1988; Senge; P. La quinta disciplina El arte de la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, México, 1002
- 17 Casasús, Juan. Hacia un nuevo modelo de gestión. Introducción. Santiago, 1994.
- 18 Kliskberg, J. Rediseñando el Estado en América Latina, Santiago, 1994.
- 19 Díez Hochleitner, A. La planificación mañana. Venezuela, 1990.
- 20 Tilak, J.B. Educación y ajuste estructural. Perspectivas, UNESCO, 1992.

*** Licenciado en Ciencias de la Educación. Ex Director de Institutos de Formación Docente. Autor de numerosas publicaciones. Profesor de IFD.**

**** Licenciado en Ciencias de la Educación. Ex Director de la División Planeamiento Educativo del CEP. Autor de numerosas publicaciones.**



**UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ DE GUATEMALA.
FACULTAD DE HUMANIDADES / ESCUELA DE EDUCACIÓN.
CENTRO UNIVERSITARIO DE CHIMALTENANGO.
Lic. En Administración Educativa con Esp. En Gerencia de la Calidad.
001 Planeamiento Educativo. I Ciclo Sección "A"**

Guía de Trabajo No.

Instrucciones: A partir de la lectura del documento "El Planeamiento en la Educación: Visión retro y prospectiva" y sus conocimientos previos, realice lo que a continuación se le indica.

1. Identifique y escriba 5 conceptos de Planeamiento Educativo que se citan en el documento o en cualquier otra bibliografía, anote el nombre del autor u organización que lo respalda.
2. Elabore una línea del tiempo en la que se evidencie el proceso cronológico del desarrollo del planeamiento educativo.
3. Responda el siguiente cuestionamiento reflexivo ¿Qué importancia tiene el Planeamiento en una institución educativa?
4. ¿Qué riesgos podría correr un Gerente Educativo que no planifica sus acciones dentro de la Organización Escolar?
5. Escriba 3 conclusiones de aprendizaje.

Presente el trabajo escrito en hojas tamaño carta, arial 12, con los siguientes elementos carátula, índice, introducción, conclusiones y bibliografía (la bibliografía deberá estar organizada mediante el sistema APA. El trabajo deberá presentarse únicamente engrapado sin folder ni gancho.