



La relevancia del plan estratégico institucional en educación básica

The relevance of the institutional strategic plan in elementary school

Angélica Leticia Shiels-Salvador

Resumen

Actualmente la educación básica enfrenta diferentes retos para mejorar la calidad, desde focalizar la atención en sus procesos de gestión escolar, hasta el papel de los docentes dentro del aula. Sin embargo, uno de los elementos fundamentales para el trabajo docente y directivos es el papel que juega la planeación; entender su concepto, tipología y quehacer en el contexto educativo favorecerá los procesos de cambio que tanto se requieren dentro de las escuelas. La responsabilidad es de todos los que participan en el colectivo docente para definir y plantear las acciones de mejora a corto y largo plazo, pero es el liderazgo educativo quien orientará y establecerá la organización del plan estratégico institucional con base en las prioridades y necesidades de su entorno educativo.

Palabras clave: plan estratégico, gestión escolar, organización escolar, directivo.

Abstract

Currently, elementary education faces different challenges to improve quality, from the process of school management to task of teachers inside the classroom. Nevertheless one of the most important elements to teachers and principal's work is the role that the process of planning plays, to get the concept, tipology and what to do in educational context will improve the changing process that are required in schools. It is everyone's responsibility to participate and join teachers to choose and plan the actions that will improve in the short and long term, but is the educational leadership who will guide and stablish the organization of the institutional strategic plan based in the priorities and needs of its context.

Keywords: Strategic Planning, school management, school organization, principal.

Fecha de recepción: 11/05/2021 **Fecha de aceptación:** 23/06/2021

Autor para correspondencia: Angélica Leticia Shiels Salvador **email:** alshiels@uat.edu.mx **Dirección:** Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Introducción

Las escuelas de educación básica en México utilizan diversas medidas y/o estrategias para identificar las problemáticas de su contexto educativo y tomar acuerdos con sus cuerpos académicos para erradicarlas o minimizarlas a través de acciones que toman en conjunto. Dichas acciones son definidas al inicio del ciclo escolar y plasmado dentro de un documento llamado “Ruta de Mejora escolar” el cual es retomado una vez al mes en cada sesión del Consejo Técnico Escolar para conocer sus logros y dificultades.

Por su parte el Plan Estratégico Institucional (PEI) que es comúnmente utilizado como un recurso fundamental en las instituciones de educación superior, responde a características similares con la Ruta de mejora escolar empleada en escuelas de educación básica y su elaboración es también referida a cualquier institución independientemente del nivel de educativo.

El presente ensayo pretende analizar las características de este documento, con el Plan estratégico institucional así como su relevancia y pertinencia en instituciones de educación básica, para lo cual será necesario recabar información de diferentes autores referentes al tema que pretendan responder algunas interrogantes como ¿Qué es el plan estratégico? ¿Para qué sirve? ¿En dónde lo utilizan? ¿Es realmente necesario o es solo un requisito burocrático de las autoridades? y ¿Qué métodos utilizan actualmente las escuelas de educación básica para contrarrestar las problemáticas internas?

Surge así la necesidad de profundizar en la naturaleza e implicaciones del problema que es la falta de una planeación estratégica elaborada participativamente, se hace esta exploración de autores referentes al tema con el fin de contrastar en la realidad educativa y reflexionar así en la necesidad de esta herramienta.

Plan, planeación, planificación en el contexto educativo

Hoy en día el término planeación es utilizado en todos los aspectos y contextos de la vida cotidiana, desde una ama de casa que organiza a donde irá, cuando lo hará y para que lo hará, hasta un empresario que dirige cada uno de sus

procesos de ejecución, con sus estrategias y líneas de intervención de acuerdo a las demandas de calidad y eficiencia de sus prestaciones.

En el contexto educativo, la planeación es una herramienta fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje, sin ella no se sabría que se enseña, que se aprende ni como se aprende, mucho menos en qué periodo de tiempo podría aprenderse. Es un proceso que requiere conocer la situación actual de los estudiantes para dirigir el rumbo de las actividades, recursos, medios y estrategias que deberá emplear dentro o fuera del aula para el logro de los aprendizajes esperados que establezca en el tiempo determinado.

La planeación es un proceso continuo al que le concierne no sólo el adónde ir, sino también el cómo llegar y por qué caminamos. Su función no termina cuando un plan se ha plasmado en un papel y ha sido aprobado. La planeación, para ser eficaz, debe de tomar en cuenta su propia implementación con sus progresos hechos o no, con obstáculos imperceptibles que pudieran surgir y con el cómo salir o vencerlos (Coombs, P., s/f, p.1).

En este sentido, la planeación es un instrumento clave en el quehacer dentro del aula, para el docente pues es el encargado de diseñarla, llevarla a cabo y evaluarla. Además de ser un proceso permanente de actualización y renovación pues, una vez terminados los contenidos de enseñanza debe comprender de la evaluación de los logros de los aprendizajes y dificultades para que en base a ello diseñar una nueva planeación de acuerdo a las necesidades identificadas.

Los conceptos de plan, planeación y planificación deben comprenderse no como sinónimos sino como verbo, adjetivo y acción, que si bien sus significados pueden emplearse en diferentes contextos todos nacen del mismo término: Plan.

Para efectos de evitar ambigüedades entre el significado y el uso de los términos planeación (ser) y planificación (hacer), desde esta perspectiva, la primera hace alusión a lo que se piensa transformar y la segunda al modo de concretar y documentar lo que se piensa (SEP, 2010, P.98).

Es necesario conceptualizar la definición para cada terminología con el propósito de emplearla en el contexto adecuado según sea el

caso, tal como en el institucional, áulico o diario; en el áulico podemos entender la **planeación** como se menciona anteriormente, es un instrumento de trabajo fundamental para el docente, pues se integra el qué (aprendizajes esperados), cómo (actividades o secuencias para llevarlo a cabo) cuándo (en qué periodo de tiempo) y dónde (lugar y espacio).

Sin embargo, en un contexto magno como es el institucional, podemos emplear el término planificación para referirnos a la administración y gestión de recursos que posee la escuela para las acciones de mejora, de los proyectos institucionales que diseñen como parte de los procesos de calidad para el logro de metas y objetivos que se determinen como parte de la misión, visión y estrategia de la organización. De acuerdo con ISO 21001:2018 (2018) **Planificar**: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades (p.6).

Cada institución educativa debe diseñar una planeación estratégica como parte de la mejora continua de la gestión escolar, el cual debe llevar un diagnóstico inicial de la situación actual de la escuela para reconocer las áreas de oportunidad o en las que se requiere intervenir para el logro de los servicios educativos, de ahí se definen en colectivo las acciones a corto y mediano plazo para su minimización o erradicación. Esto se encuentra establecido por la SEP (2010) en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) el cual señala:

Aplicar las políticas y los programas institucionales para impulsar la calidad del sistema educativo requiere de la formulación de estrategias creativas y eficaces, que orienten los recursos hacia el logro de los resultados definidos en la política educativa actual. Por ello, esta visión favorece la planeación estratégica en las instancias educativas (SEP, 2010, p.98).

Planificar representa una labor directiva que favorece el funcionamiento de la organización de los recursos humanos, materiales y servicios que ofrecen las instituciones educativas en de-

manda de la calidad de la educación de los alumnos. De acuerdo con Giné, A. y Llena, E. (2003) El proceso educativo intencional tiene una fase de diseño o planificación; una fase activa, de interacción entre educadores y educandos y una fase posterior de revisión (p.14) Por ello requiere la revisión y aportación de los demás integrantes del cuerpo académico para determinar las principales áreas de intervención que orientarán el diseño y elaboración.

Una institución está conformada por docentes, alumnos, directivos y padres de familia, por ello es importante tomar en cuenta las necesidades de cada uno como parte de la comunidad social que integran y contemplarlas dentro de un plan de mejora institucional diseñado por el planificador principal de la escuela que es el directivo. Como lo menciona Levin, H. (1963) Los planificadores de la educación deben determinar qué recursos son necesarios y trabajar los detalles de instrumentación con aquellos que tengan el poder de poner los planes en marcha (p.4). Por lo tanto planificar, desde el punto de vista del presente ensayo es referida principalmente a las funciones de liderazgo del directivo como parte de la gestión que le corresponde realizar y puede emplearse a largo y/o mediano plazo, mientras que la planeación se encuentra enfocada al papel del docente dentro del aula por lo que requiere llevarse a cabo en corto plazo.

Por último, la acción que comparten ambos conceptos está ligada a un mismo significado que es un **plan**. Tanto como docentes y directivo, incluso los estudiantes y los mismos padres de familia deben tener un plan ante cualquier situación o circunstancia que les implica tomar decisiones inmediatas para resolver un problema que se les presente (Tello, M., 2007).

En este sentido entendemos este concepto como un verbo que dirige dos significados fundamentales en el quehacer educativo, que si bien un plan puede ser visible por su puesta en marcha, es necesario que sus procedimientos tengan un respaldo físico que los sustente, los cuales se establecen en un documento llamado planeación. Como lo menciona Miklos, T. (1998) El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar

recursos a propósitos preestablecidos. (p.17) es por ello que, sea cual sea el concepto a utilizar (planeación o planificación) en el contexto educativo implica concretar un plan de acción para responder a las demandas y necesidades de la comunidad educativa en las que se encuentran inmersos tanto docentes como directivos.

Este plan de acción, a su vez debe estar documentado como parte de los lineamientos que establece la SEP pues ello implica también el quehacer educativo tanto de los docentes al diseñar su planeación de clase o una secuencia didáctica, como de los directivos el planificar una ruta de mejora institucional.

Algunos autores (Caldera, 2004) establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación. El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos.

Plan estratégico institucional

La escuela mexicana ha enfrentado un sinnúmero de cambios en torno a la mejora de calidad de la educación con la implementación de nuevas políticas educativas que buscan la mejora desde los procesos internos de gestión escolar hasta la metodología de enseñanza dentro del aula de clases, así también como el la profesionalización de las maestras y maestros de educación básica del país. En este sentido, surge el Programa Sectorial de Educación 2001-2006 que impulsa los principales movimientos y políticas con una visión de mejora planteadas hacia el 2025, atendiendo las necesidades y demandas de la población en torno a las problemáticas identificadas en ese periodo que iban en torno a la marginación, rezago educativo, cobertura, entre otras y como parte de las estrategias que incorpora para combatirlas es a partir de la mejora de los procesos de gestión escolar, el diseño de la planeación estratégica (SEP, 2001).

De ahí que, más tarde se le da continuidad en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 con una visión al 2030, reconociendo así la importancia y necesidad de dicho instrumento de trabajo para las escuelas de educación básica del país como parte fundamental en los procesos de

cambio para el logro de la calidad educativa de los niños y niñas. En las reglas de operación de la tercera etapa (DOF, 2003) se expresó con precisión el enfoque:

Avanzar hacia una gestión educativa estratégica para convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandona certidumbres y propicia actividades emergentes para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituye a la autoridad fiscalizadora por el asesoramiento y la orientación profesionalizantes; que en lugar de dedicar el esfuerzo a actividades aisladas y fragmentadas, concentra la energía de la comunidad en un plan integral y sistémico con visión de futuro (p. 4).

Toda escuela requiere la mejora de la calidad de los servicios educativos que ofrece a través de los procesos de gestión y mejora continua de la institución, ello implica realizar un minucioso análisis de las principales dimensiones y áreas que requieren más apoyo, las cuales son detectadas en un diagnóstico inicial. El análisis del resultado de éste y la toma de decisiones sobre las acciones, metas, objetivos y estrategias a desarrollar son establecidas en un documento llamado plan estratégico institucional.

Este documento sirve como referencia y guía de las funciones y acciones que cada uno de los integrantes de una comunidad escolar, pero principalmente direcciona el trabajo del directivo y sus procesos de gestión, organización y distribución de recursos para la mejora de la calidad educativa de su escuela.

La planeación estratégica permite establecer una misión y visión de lo que es y desea llegar a ser la escuela y en los valores que regirá su operación del trabajo colegiado y colaborativo. La escuela se debe basar en una nueva forma de gestionar con sentido incluyente y democrático, con innovaciones que sean alternativas para la solución de las diferentes problemáticas institucionales, escolares y pedagógicas que consientan alcanzar las metas propuestas en colectivo (Dueñas, S., Reyna, L. y Delgado, U., 2014, p.5).

Es por ello que sin un plan estratégico las escuelas perderían un gran número de referen-

tes en torno a los procesos de mejoramiento y prestigio institucional que son la base de un buen rendimiento académico tanto de los alumnos como de la profesionalización de su cuerpo docente. Es decir, el plan estratégico favorece, además de los procesos de gestión, la identidad cultural, el liderazgo compartido, da sentido a las actividades y desarrolla proyectos educativos innovadores, mejora los sistemas de evaluación internas e incrementa la confianza y seguridad de toda la comunidad escolar sobre la calidad educativa de los estudiantes (Arguin, G., 1988).

Por lo tanto, requiere que las instituciones educativas reflexionen acerca de la importancia de esta herramienta fundamental para el trabajo colaborativo y la mejora de los procesos dentro de la escuela y llevar a cabo la responsabilidad que les compete a cada integrante para su diseño y aplicación.

Cuando la planeación es un proceso que se realiza de forma permanente, participativa y con base en consensos, no hay un planificador sino un facilitador de la planificación situada dentro de la comunidad educativa; misma que se convierte en un sistema de autogestión (SEP, 2010, p.97).

La elaboración del plan estratégico institucional, en la mayoría de los casos debe estar a cargo del directivo, a decir de las aportaciones de los docentes y recolección de datos que recoja del diagnóstico, es el que decide, organiza y plasma las acciones que considere más pertinentes para el logro de los objetivos y metas que se decidan en conjunto y pueden ser definidas a corto, mediano y largo plazo.

¿En dónde lo utilizan?

Como ya se mencionó, la planeación es necesaria en el ámbito educativo, independientemente del nivel, grado y función de quien la realice, ya que desde el docente, hasta el directivo, e incluso autoridades educativas, realizan algún tipo de planeación para intervenir de manera eficaz en los procesos pedagógicos.

Por lo tanto, ya sea macro o micro el enfoque que se le dé a la planeación siempre se delimita el tiempo de su actuación, por ello, dentro de

las instituciones escolares la planeación estratégica define ambos momentos de actuación: a largo y corto plazo, cada uno con las acciones específicas para su intervención.

La planeación estratégica es uno de los recursos más utilizados por las instituciones de educación superior, dada su macroactividad y dadas las modalidades de sus planes de estudio, por lo que dada su independencia a los sistemas de educación básica y procesos administrativos y políticos de la misma, tienen el deber de plasmar un plan de acción para la mejora de sus procesos de gestión y calidad de la educación.

En este nivel resulta obvio que el pensamiento estratégico, aun el no formalizado, surge como una orientación de las esferas directivas para un uso óptimo de los recursos y de otros factores disponibles, ya que intenta definir los objetivos de la institución a largo plazo y la forma de lograrlos (Arias, F. s/a, p. 9)

Aunque también para los niveles de educación básica, la SEP establece que las escuelas deben diseñar la planeación estratégica que guiará las acciones para el mejoramiento de los procesos de calidad educativa durante todo el ciclo escolar, en la mayoría de los casos se prioriza la "Ruta de Mejora Escolar" que es un documento similar porque se establecen las acciones de mejora, se definen los objetivos, prioridades y se distribuyen las responsabilidades entre los actores con base en un diagnóstico de las principales problemáticas identificadas al inicio del ciclo escolar (SEP, 2015).

La diferencia entre uno y el otro es el tiempo de aplicación y la continuidad que se les da; para el caso de la Ruta de Mejora Escolar se concluye al fin del ciclo escolar y por lo tanto no tiene continuidad, a diferencia de la planeación estratégica que es definida a largo plazo puede tener continuidad por varios años. A decir de ambas, son planeaciones institucionales pero con diferente enfoque, ello no quiere decir que para los niveles de educación básica no se realice.

La Ruta de Mejora no constituye un requisito o documento administrativo, en realidad refiere al dialogo, a la toma de acuerdos y compromisos por parte del colectivo docente donde el director escolar encabeza su planeación, implementación,

seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, con la colaboración en todo momento del equipo docente (SEP, 2009).

Política educativa

La gestión escolar cumple un papel fundamental en la mejora de los procesos tanto de calidad de la enseñanza como en el funcionamiento institucional que si bien son aspectos diferenciados, tienen relación en cuanto al aprovechamiento educativo de los estudiantes, al recibir mejores servicios que propicien el desarrollo y potenciamiento de sus capacidades como de su aprendizaje. En este sentido, la escuela cumple, como factor social diversas responsabilidades y compromisos que le son otorgados bajo lineamientos que establece la SEP como organismo nacional.

El sistema educativo requiere favorecer un sistema que permita desarrollar, de manera eficiente, el enfoque colaborativo y participativo en los procesos de cambio orientados a la mejora educativa. Un sistema que convoque, que consulte, que dé seguimiento y practique sanciones en caso de incumplir con las reglas del juego, que promueva alianzas y practique acuerdos (Hernández, C. p.67).

La SEP tiene el deber no solo de garantizar igualdad de oportunidades a todos los niños y niñas del país, para acceder al derecho de recibir una educación como establece el Art. 3 de la Constitución, sino también establece los lineamientos, políticas y acciones que rigen y dan sentido a la cultura educativa en las escuelas de educación básica de México con base en las necesidades de la sociedad actual.

Pero es imposible que dicho organismo analice, diagnostique y diseñe un plan de acción para todas las escuelas del país, no solo porque cada escuela se encuentra inmersa en un contexto diferente, con problemáticas y necesidades particulares que requieren el papel de liderazgo del directivo o autoridad para enfrentarlas. Es por ello que a lo largo de los años se han desarrollado iniciativas políticas para promover el papel de la planeación educativa como precursor de cambio en las instituciones educativas de todos los niveles educativos a través de la función directiva y de la gestión escolar.

El primer intento organizado de planeación educativa en México se encuentra en la Ley sobre Planeación General de la Republica de 1930. En ella se establece que es necesario elaborar programas de regulación funcional, social y económica dándole importancia al sector educativo (Arias, F. s/a, p. 5).

Años más tarde, este proceso educativo se hace más consiente entre los trabajadores de la educación; desde los docentes hasta para las autoridades encargadas de diseñar y aplicar nuevas leyes y programas que mejoren la calidad educativa y los procesos administrativos, así como de la gestión escolar.

Se encontró entre los efectos de la planeación estratégica que garantiza la sustentabilidad de una organización y que, por consiguiente, debe aplicarse sin importar la misión que una organización tenga en particular así mismo fortalece la organización de los procesos de enseñanza y de aprendizaje alineándolos con principios administrativos que permiten asegurar la excelencia como misión fundamental para la formación del hombre del mañana (Carrillo, M. 2018).

En 1965, se creó la Comisión Nacional para la Planeación Integral de la Educación que realizó un trabajo importante para el país. En 1971, con la creación de la Subsecretaria de Planeación de la SEP, el proceso de planeación educativa tomó nuevos rumbos. (Arias, F. s/f, p.5).

En este sentido y tras una breve reseña histórica sobre los antecedentes de la planeación estratégica se reconoce la importancia que se le atribuye a esta herramienta por parte de las autoridades educativas y comienzan las iniciativas políticas para asegurar su cumplimiento como parte de los procesos educativos básicos dentro de las escuelas. Es hasta el 2014, cuando se establece el ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, en el que se fija uno de los objetivos del artículo 28 Bis de la Ley General de Educación referido a la planeación educativa que menciona: Desarrollar una planeación anual de actividades, con metas verificables y puestas en conocimiento de la autoridad y la comunidad escolar (SEP, 2014).

A pesar de que el acuerdo anterior hace referencia a una planeación anual, el cual es parte de una planeación estratégica a corto plazo, hace mención al deber burocrático que les compete a las autoridades escolares como parte de un proceso administrativo, pero eso no implica que su utilidad como un quehacer para el cambio y mejora de los procesos educativos sea menos o que sus beneficios no impacten en la erradicación de las problemáticas y necesidades identificadas por la escuela.

Planeación estratégica en educación básica

Como ya se mencionó anteriormente, esta herramienta para el trabajo educativo y propiamente de la gestión escolar es utilizada comúnmente en los niveles de educación superior, al ser instituciones autónomas en sus planes y programas de estudios y no dependen del mismo organismo educativo, requieren del diseño de un plan de acción que defina sus estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Hardy (como se citó en Ojeda, M. 2013) menciona que: Para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior y en las mismas IES. (p.122)

Es decir, su implementación fue adaptada primeramente por Instituciones de Educación Superior que, posteriormente pasó a ser retomada por la Secretaría de Educación Pública para los niveles de educación básica, aunque ellas optaron por tomar iniciativas basadas en este principio de planeación, tomando el lugar de la Ruta de Mejora Escolar a través de los Consejos Técnicos escolares.

Una de las tareas que deben realizarse en los CTE es la discusión y elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), en donde el Asesor Técnico Pedagógico (ATP) apoya en el abordaje de las temáticas y los docentes realizan

diferentes producciones (Secretaría de Educación Pública, [SEP] 1982); todo ello orientado a: a) el beneficio del proceso enseñanza-aprendizaje y de sus alumnos, b) la relación con los padres de familia y la comunidad en la que se encuentra inmersa la institución y c) la gestión organizativa (González, M., De la Garza, C. y De León, M. 2017, p.25).

Es decir, para las instituciones de educación básica las estrategias utilizadas para contrarrestar con las problemáticas y necesidades identificadas en colectivo docente tras las sesiones de consejo técnico escolar, son elaboradas por un instrumento que reúne las mismas particularidades del plan estratégico y sus acciones son definidas por el cuerpo académico que conforma la escuela para finalmente ser plasmado y estructurado por el directivo quien tiene el deber de gestionar dichas actividades para el cumplimiento de los objetivos y metas definidos.

De la misma manera, la Ruta de Mejora Escolar es un requisito fundamental para el quehacer educativo en todas las escuelas, pues a través de él no solo se direcciona el rumbo de las iniciativas y estrategias que se lleven durante el ciclo escolar, sino también es un medio para la rendición de cuentas para los padres de familia y autoridades superiores sobre los procesos escolares que se llevan a cabo dentro de la institución para la mejora de los servicios educativos que se ofrecen.

Conclusiones

La planeación educativa es una herramienta para el funcionamiento de las escuelas e instituciones educativas, independientemente el nivel educativo, contexto escolar o tipología de la misma, ya sea como instrumento del trabajo del profesor dentro del aula, o a nivel macro por autoridades educativas su fin será siempre el mismo: favorecer los procesos de gestión y organización.

Es por ello que, al estar inmersos en un ambiente educativo es necesario comprender y reflexionar acerca de este concepto básico para los procesos de mejora de la calidad educativa de las escuelas de educación básica a través de sus procesos de gestión y entender el significado de

plan, planeación y planificación de acuerdo a la contextualización que se le dé.

Por otro lado, el alcance que tiene el diseño y aplicación del plan estratégico institucional nos permitió reconocer que a pesar de ser una herramienta para el trabajo educativo para los directivos, comúnmente utilizada por niveles de educación superior, es un proceso que se lleva a cabo de manera similar en los niveles de educación básica pero con un enfoque y terminología adaptada por la SEP para su inserción en las escuelas de estos niveles.

Es fundamental conocer las políticas educativas que han dado lugar a la implementación de esta iniciativa como un elemento necesario para el mejoramiento de las prácticas de gestión y organización educativa de las escuelas, misma que comenzó en el año 1930 y se puntualizó en el 2014 con el Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Esto fundamenta y da sentido a la magnitud de este proceso.

Referencias

Arguin, G. (1988). *La Planeación Estratégica en la Universidad*. Quebec Canadá: Edition Presses de Université

Arias, F. (sin fecha) *Un modelo propositivo de planeación estratégica para Instituciones educativas privadas de nivel superior*. Revista de la Educación Superior ANUIES.

Carrillo, M. (2018) *Planificación Educativa, Dimensiones y componentes*. 1ª Edición Limbhart Editores, Panamá, 2018

Caldera

Coombs, P. (sin fecha) *Que es planeación educativa*. I.I.E.P. UNESCO. Paris. pp. 1-14 y 15, 40.

DOF (2006). *Reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad*. pec VI. Febrero 23 de 2006. México: segob-sep-Diario Oficial de la Federación.

Dueñas, S., Reyna, L. y Delgado, U., (2014) *La planeación estratégica, herramienta para la transformación en el nivel preescolar*. En Delgado, UPN. Simposio llevado a cabo en el En Congreso de Transformación Educativa.

Giné, A. y Llena, E. (2003) *Planificación y análisis de*

la práctica educativa. La secuencia formativa: fundamentos y aplicación. Editorial GRAO.

González, M., De la Garza, C. y De León, M. (2017) *Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 19(3), 24-32. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.3.1272>

Hernández, C. (2013) *La política educativa de los gobiernos panistas en el subsistema de educación básica. Estudios sobre reformas educativas: visiones en contrapunto* /coord. México: UPN

ISO 21001:2018 (2018) *Organizaciones educativas. Sistemas de gestión para organizaciones educativas*. Requisitos con orientación para su uso. INTECO Miklos, T. (1998) *Criterios Básicos de planeación*. México

Ojeda, M (2013) *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica*. Revista de Investigación Educativa 16.

SEP (2010) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México D,F: SEP

SEP (2014) *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. México DF: SEP. Disponible en: <http://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/62550be0-b2d6-4c65-9324-0f0ca932e616/a717.pdf>

Tello, M. (2007) *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño futuro*. México