Un modelo de planeación y participación para la formulación de programas y proyectos educativos en Colombia

A planning and participation model for the formulation of educational programs and projects in Colombia

Um modelo de planejamento e participação para a formulação de programas e projetos educacionais na Colômbia

Jairo José Reyes[1]
jreyes7318@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-0748-4541

Marlene Arteaga Quintero[2]
marlenearteagaquintero@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-3370-2829

(1)Secretaría de Educación de Cundinamarca, Colombia.
(2)Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Miranda, Venezuela.

Artículo recibido en abril de 2021, arbitrado en junio de 2021 y aprobado en julio de 2021

RESUMEN

Al pensar en la ciudadanía, los derechos políticos y las demandas de los diversos contextos educativos, surge la inquietud de vincular a los actores principales y de disponer opciones para la atención de necesidades, así como para la reconstrucción social. Esto ha motivado la proposición de un modelo de planeación y participación ciudadana para la formulación de proyectos educativos. La metodología documental con enfoque cualitativo requirió de la descripción de algunos modelos de planeación, además de la revisión teórica y legal. En el proceso de construcción del modelo se despliega una plataforma conceptual para el empoderamiento del ejercicio de la ciudadanía, aprovechando la base jurídica ofrecida por el estado colombiano. Finalmente, el nuevo modelo ofrece una opción práctica para realizar propuestas a través de un diálogo de participación entre actores nacionales, gubernamentales y locales, hasta llegar a atender los intereses, aspiraciones y deseos comunes de los ciudadanos en sus contextos.

Palabras clave: *planeación; modelo de planeación; modelo de participación; programas educativos; proyectos educativos*

ABSTRACT

When thinking about citizenship, political rights and the demands of the various local educational contexts, the concern arises to link the main actors, aware of the realities and to have options for attending needs, as well as for social reconstruction. This has motivated the proposal of planning and citizen participation model for the formulation of educational projects. The documentary methodology with a qualitative approach required the description of some planning and strategic planning models, as well as the review of theoretical and legal content. In the process of building the model, a conceptual and methodological platform is deployed to empower the exercise of citizenship, taking advantage of the legal basis offered by the Colombian state. Finally, the new model offers a practical option to make proposals through a participatory dialogue between national, governmental and local actors, which aims at acknowledging common interests, aspirations and desires of citizens in their contexts.

Keywords: *planning; planning model; participation model; educational programs; educational projects*

RESUMO

Ao pensar na cidadania, nos Direitos políticos e nas demandas dos diversos contextos educacionais, surge a inquietação de vincular os atores principais e de dispor de opções para o atendimento de necessidades, bem como para a reconstrução social. Isso motivou a proposição de um modelo de planejamento e participação cidadã para a formulação de projetos educacionais. A metodologia documental com enfoque qualitativo exigiu da descrição de alguns modelos de planejamento, além da revisão teórica e legal. No processo de construção do modelo se desdobra uma plataforma conceitual para o empoderamento do exercício da cidadania, aproveitando a base jurídica oferecida pelo estado colombiano. Finalmente, o novo modelo oferece uma opção prática para realizar propostas através de um diálogo de participação entre atores nacionais, governamentais e locais, até chegar a atender aos interesses, aspirações e desejos comuns dos cidadãos em seus contextos.

Palavras-chave: *planejamento; modelo de planejamento; modelo de participação; programas educacionais; projetos educacionais*

INTRODUCCIÓN

La participación de los distintos actores sociales y políticos de las comunidades, entendidas estas como unidades de gregarismo social, se ha convertido en una idea común en las sociedades latinoamericanas. Muchos ciudadanos desean participar activamente en el debate y la toma de decisiones para el fortalecimiento o refacción de los servicios públicos prioritarios para la vida, entre ellos, la educación. Es como si se

estuviera de regreso a la polis griega, con la salvedad de que no existen los distingos y las calificaciones para determinar quiénes han de ejercer o no, la ciudadanía activa, en la concepción plena de un ser humano en esta época contemporánea. La cooperación de todos los individuos para realizar los cambios y el mejoramiento de la calidad de vida, así como la adquisición de responsabilidades sobre los procesos educativos y la colaboración, en general, forman parte de la naturaleza de las comunidades.

Para nuestro momento actual, planificar también implica tener en cuenta una experiencia marcada por la pandemia y la futura situación de postpandemia de COVID-19. Debe tenerse en cuenta que hubo grandes pérdidas, cambios sustanciales en las relaciones entre los actores educativos, planes de emergencia y modificaciones que incluyen tanto la decadencia de algunos métodos, como el desarrollo sustancial para otros procesos. Las tecnologías de la información y la comunicación potenciaron y extendieron su uso, pero las exclusiones se hicieron más profundas para aquellos que no cuentan con los recursos personales, contextuales y estructurales. Estos nuevos eventos impulsan a repensar los planes de toda una sociedad.

La cooperación, responsabilidad, colaboración y acciones conjuntas pueden ser concebidas siguiendo patrones y métodos útiles para la planeación. En tal sentido, en el presente estudio se propone un modelo para la participación ciudadana en la formulación de programas y proyectos educativos en Colombia, a partir de la descripción de algunos modelos de planificación estratégica y la creación de nuevos complementos y caminos de apropiación. Su estructura obedece a la definición de planeamiento, planeación y planificación; demarcación de contenidos jurídicos alusivos a las bases legales, descripción de modelos de planeación y de participación ciudadana; temas estratégicos relacionados con los modelos de planeación y la participación de los actores escolares en la formulación de proyectos educativos, hasta la delineación de la propuesta.

En términos metodológicos es un trabajo documental consagrado a la revisión de los argumentos de la participación ciudadana, propuestas para transformar la realidad

educativa colombiana a partir de la exploración de la descripción de modelos de planeamiento y la propuesta integrada de un modelo novedoso. Las expectativas de este ejercicio, responden a los criterios propios de empoderamiento de las comunidades en el diseño preestablecido y sistemático de sus proyectos educativos, con miras al perfeccionamiento y la independencia de la organización civil en las actuales circunstancias, con la flexibilidad de la colaboración del aparato estatal.

El problema

Los fenómenos sociales no dejan vacíos, sino que se complementan como un todo. Con dificultad, se podrían atenuar los problemas de una determinada comunidad que participa, de manera activa, en el logro de las metas, si se enfocan únicamente en resolver un aspecto de sus coyunturas relegando las otras. La educación, con sus proyectos, estrategias y metodologías debe estar imbricada con los otros sectores de la vida social, vistos integralmente como un solo cuerpo: la salud, la seguridad, el esparcimiento, el urbanismo, los servicios básicos, entre otros.

Sin embargo, no siempre se logra esta correlación, por razones de naturaleza geoespacial, político-administrativa y, primordialmente, de compromiso entre los actores sociales y gubernamentales. Sobre ello, Arias, Ceballos, Otálvaro, Córdoba y Martínez (2015) mencionan el mandato de la educación en Colombia "como derecho y servicio público (…) consagrado en el Artículo 103 de la Constitución Política", siempre ceñidos a los preceptos de participación ciudadana, ya normados por la ley que, en principio, deben "contribuir a fortalecer la confianza de los ciudadanos en sus instituciones educativas y por ende a la gobernabilidad" (p. 134).

Dichos actores, muchas veces, han estado ajenos a la trama de la política como eje de la sociedad colombiana, ávida de la añorada paz que solamente es posible con el empeño de la sociedad civil, cuyas mejores propuestas podrían estar en sus manos para los caminos ventajosos hacia el desarrollo social. Las iniciativas relacionadas con el sector educativo son las de mayor relevancia para alcanzar esos logros sociales.

Guiados por estas razones, cabría preguntarse: (a) ¿E consustanciarse con el marco jurídico colombiano? (b) ¿Podría sintetizarse un modelo eficaz de planeación, dedicado a los actores educativos para motivar la participación ciudadana en pro de una mejor democracia directa y protagónica?

Para dar respuesta al problema central, en este trabajo se plantea como objetivo diseñar un modelo de planeación apto para la participación de los actores escolares en la formulación de proyectos educativos en Colombia, con elementos jurídicos y acciones estratégicas. Además, se formulan tres objetivos específicos:

• Discriminar, teóricamente, los conceptos de planeación, planeamiento y planificación.

• Describir los principales modelos de planeación, el marco jurídico colombiano y los fundamentos de participación ciudadana en la formulación de proyectos educativos.

• Proponer una síntesis de un modelo de planeación estratégica y participación ciudadana, útil para la formulación de proyectos educativos en Colombia, aun con la presencia de situaciones fortuitas.

MÉTODO

Este estudio responde al diseño propio de un trabajo documental con un enfoque cualitativo, cuyo apoyo son trabajos previos con el fin de alcanzar la originalidad del producto que emerge del estudio, como “presentación de nuevas teorías (…) o modelos interpretativos originales del autor” (UPEL, 2016, p. 16).

Sobre el método, señala Amador (Rodríguez Gómez y Valldeoriola, 2009, p. 18) tres etapas esenciales: la consulta de documentos, contraste de la información y análisis histórico del problema. Se suma la visión de Hoyos Botero (2010) que estipula la preparación, descripción e interpretación de la información que se ha recopilado. En

este caso, se presenta un trabajo estructurado en cinco partes que destaca los fundamentos conceptuales, los modelos más destacados para la información sobre participación ciudadana, los elementos legislativos, la participación en políticas educativas y, finalmente, la propuesta de síntesis de un nuevo modelo. En cada sección se organiza la información y se analizan las categorías fundamentales que pertenecen a cada uno de los temas.

Inclusive, se muestran conceptos desde la revisión de los argumentos jurídicos de participación ciudadana y de la planeación que en Colombia tienen un asidero eficaz, copioso y prometedor. Asimismo, los modelos de planeamiento descritos en este estudio, consustanciados con dichos argumentos generan un conjunto de resultados que devienen en un diseño destinado a propuestas concretas y propicias para la transformación de la realidad educativa.

RESULTADOS

Fundamentos teóricos y legales de la planeación, planeamiento y planificación

Es conveniente, en principio, examinar los conceptos de planeación y participación ciudadana en la formulación de proyectos públicos desde un punto de vista teórico y legal, al igual que observar modelos y esquemas de planeación en concordancia con los fines de la cogestión y la resolución de proyectos con el apoyo de la sociedad civil, constituida por una pluralidad de actores sociales.

En primer lugar, hay que distinguir, lo que es planeación en contraste con el planeamiento. Para Ackoff (1993) la planeación “es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo” (p. 32). La planeación, al mismo tiempo, “designa la red de decisiones sobre la asignación de recursos disponibles” (Hayek, 1999, p. 334). El planeamiento está definido por Levy (1981) como “un método de trabajo por medio del cual las cosas se ‘preparan’,

concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede" (p. 16).

Un concepto aparte es la planificación que rige el trazado de una o más metas. Armijo (2009) define la planificación estratégica como

> una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (p. 9).

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones en las instituciones oficiales, sobre todo las que tienen como fin la educación. Sagasti (2004) plantea un concepto de planificación en función del desarrollo de las políticas públicas para el sector privado y la sociedad civil. En términos generales, expresa que la planificación del desarrollo se refiere a la "orientación del cambio político, económico y social; a la generación de una secuencia de eventos deseables para una colectividad; a la toma de decisiones por anticipado respecto a la evolución futura de un país o región" (p. 6). Sobre estas ideas debemos reforzar la toma de decisiones con base en los planes y programas que hayan sido delineados a partir de las leyes, normativas y reglamentos y los que requieren la adecuación a las necesidades de todos los sectores.

Más adelante, Sagasti (2004) reseña el planeamiento de las organizaciones de la sociedad civil referido a "la toma de decisiones por parte de entidades que no pertenecen al sector público ni al sector privado con fines de lucro, y que participan en las actividades de desarrollo" (p. 6). El conocimiento e interacción de la planificación y planeamiento, para los tres sectores (civil, público y privado empresarial), podrían ser de gran beneficio para la formulación de políticas educativas. Es necesario, con esta motivación, tener en cuenta las tensiones entre lo que se plantea en el discurso y aquello que es llevado a la práctica hasta su entero cumplimiento.

En el marco conceptual, Parra y Pinzón (2015) entienden los planes de mejora como herramientas de los gobernantes para promover el desarrollo social del territorio

en respuesta a una atención de las necesidades insatisfechas de la población. Con ello se pretende optimizar la calidad de vida de todos los ciudadanos y, al ser una consecuencia de los programas de gobierno de aquellos que aspiran a los cargos públicos, es imperioso que la participación se combine desde las propuestas de los representantes, para crear no solo programas de gobierno sólidos, sino programas de desarrollo acordes con los fines sociales, democráticos, económicos y estatales que a su vez se ajusten a las necesidades de los gobernados.

Este último precepto define el andamiaje que significa la planificación estratégica, empleada con asertividad en contextos claves para el desarrollo del sector educativo que incluyan o se relacionen con la participación activa de la sociedad civil. Naturalmente, los reclamos al cumplimiento de las propuestas estarán asociados a los programas conocidos por los gobernados y que podrían estar dentro de esa preparación para el futuro. Por ello, valoramos que la reclamación frente a la inobservancia de los planes también debería ser una etapa en el esquema de planificación estratégica, pues las fallas podrían originarse de situaciones imprevisibles, como las que se han vivido al comienzo de esta década con la irrupción de la pandemia.

Los modelos de planeación

Como ya se ha comentado, planificar significa prever, actuar con anticipación para evitar paradojas y eventualidades indeseadas; lo idóneo no es, solamente, ser previsivo, sino proactivo; con lo cual la atención es una forma de proferencia. El método de la proferencia (llevar adelante), propuesto por Merello para la realización de la prospectiva, consiste en concebir el presente desde la perspectiva del futuro deseado y "escalonar programas y metas mediante la proyección de experiencias del pasado y la conjetura sobre los posibles escenarios" (Ossorio, 2003, p. 32). Un escenario futuro, a nuestro juicio, se estructura en primer lugar con esquemas mentales. Es decir, debemos conectar una serie de elementos causales, vectores de propulsión y momentos y lugares de llegada positiva. No se dejan de lado ni los acontecimientos inesperados

(tipo pandemia) que no dependen del planificador, ni los posibles reclamos de los receptores y actores.

Ahora, se hace urgente la necesidad de construir modelos que permitan asir la realidad concreta desde la abstracción y que repercutan en la obtención de propósitos. En términos gerenciales, se pretende con un modelo óptimo que el planeamiento alcance niveles altos de efectividad para su aplicación tanto en lo público como en lo privado.

Cano y Olivera (2008, p. 33) clasifican los modelos de acuerdo con su propósito. Presentan el modelo descriptivo que explica, sin juzgar, el funcionamiento interno de los sistemas y la dinámica de los procesos y el modelo de decisión que procura determinar los pasos a seguir y así identificar una mejor solución. Entre los numerosos modelos se destacan los clásicos de Newman y el de Banghart (Álvarez, 2014) y el modelo estratégico de Lambert (2000) por la factibilidad de su aplicación en el entorno educativo, así como por los componentes que suministran para este ejercicio.

Sobre el modelo de Newman, Álvarez (2014) ha referido la importancia de las etapas propuestas: diagnóstico del problema, determinación de soluciones optativas, pronóstico de resultados en cada acción y elección del camino a seguir (p. 23). El modelo ofrece, en el primer paso, la prescripción para determinar la vía en la resolución de las situaciones en el campo de la educación. Muchas veces este paso suele soslayarse o no se involucra en él a las comunidades escolares. Estos son, de manera justa, los grupos sociales quienes tienen un conocimiento cercano de los problemas y quienes pueden aportar la mayor cantidad de datos para el diagnóstico.

El modelo de Newman podría verse de la siguiente forma (gráfico 1)

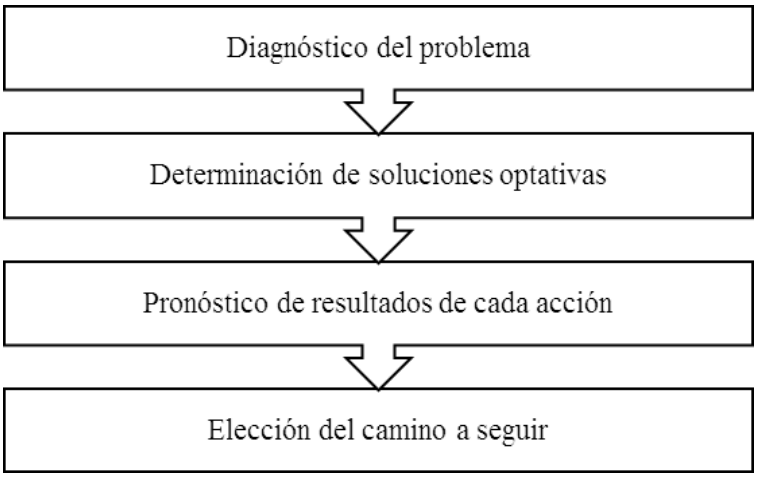


***Gráfico 1*. Modelo de Newman** (reelaboración de los autores)
Tomado de: Álvarez, 2014, p. 23.

La propuesta de Newman (Álvarez, 2014), aun cuando proviene de la teoría clásica de la administración, es sugerente dentro del campo educativo para la resolución de temas agobiantes. Si en el diagnóstico pudieran intervenir los actores conocedores de las dificultades existentes, de su contexto y sus necesidades, las soluciones estarían enfocadas en un camino cierto y se vislumbrarían mejores pronósticos.

Se entienden por actores escolares los estudiantes, los docentes y los padres y representantes de los estudiantes, las instituciones con sus directivos y planificadores; además, se sumarían como miembros activos de la sociedad civil quienes median o se relacionan con el proceso de educación, tales como las organizaciones vinculadas por su cercanía o intereses con los centros escolares (*Ley 115 General de la Educación.* Ministerio de Educación Nacional, 1994). Muchos estudios abarcan estas relaciones de los actores con los procesos educativos y con las necesidades de formar una identidad propia dentro del transcurso de la participación escolar (Hernández, Coronado, Barraza y Acosta, 2016). Otras investigaciones tratan las relaciones con énfasis en la visión psicopedagógica (Márquez y Salazar, 2015) o trabajos que se ocupan de la incidencia de los actores dentro de la organización en actividades futuras (Granados Roldán, 2020).

Otro modelo de planeación importante es el de Banghart (gráfico 2), considerado relevante por ofrecer una postura sistémica y por la sencillez de sus fases:

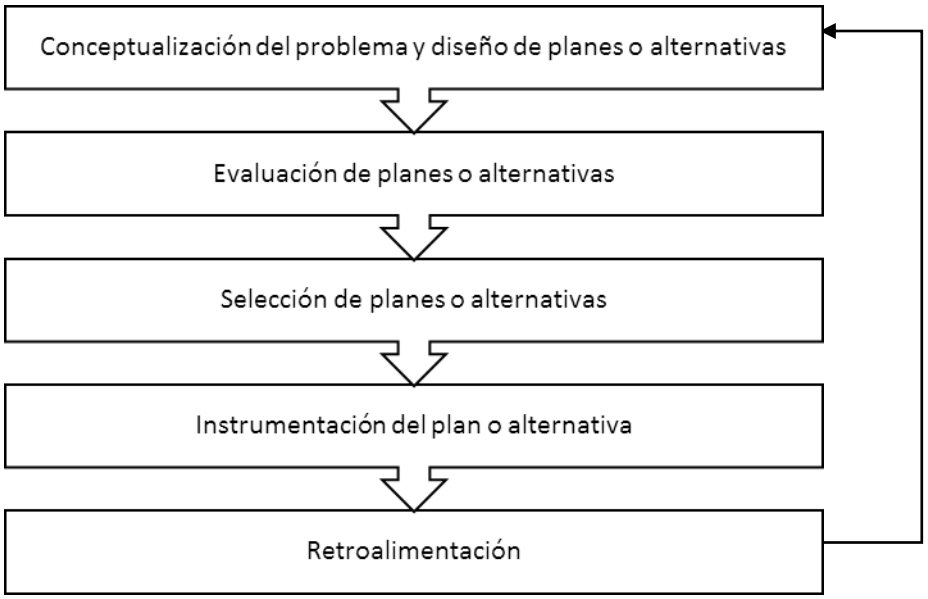


***Gráfico 2*. Modelo de Banghart (reelaboración de los autores)**
Tomado de: Álvarez, 2014, p. 25.

Las etapas refieren cinco planes o alternativas: definición del problema, conceptualización y diseño, evaluación, selección, instrumentación y retroalimentación. Esta propuesta (Banghart y Trull, 1973) podría acercarse a la realidad colombiana en la prosecución de un idóneo sistema de educación con base en la participación ciudadana y con el apoyo de todos los actores escolares. Sin embargo, requiere de la ubicación del aparato legal, teniendo en cuenta que se dispone de una sofisticada plataforma jurídica. Debería existir, por ende, asociada a la instrumentación, la posibilidad de recurrir a la constitucionalidad, las leyes y a unas reglamentaciones y normativas al alcance de la población. Por último, es preciso resaltar la retroalimentación en este modelo, factor que lo convierte en un sistema perfectible, y en sustento para un modelo mayor.

El modelo de Lambert (2000), aporta, para nuestro nuevo esquema, componentes para su combinación con otras rutas, salidas y bloques no secuenciales (gráfico 3).

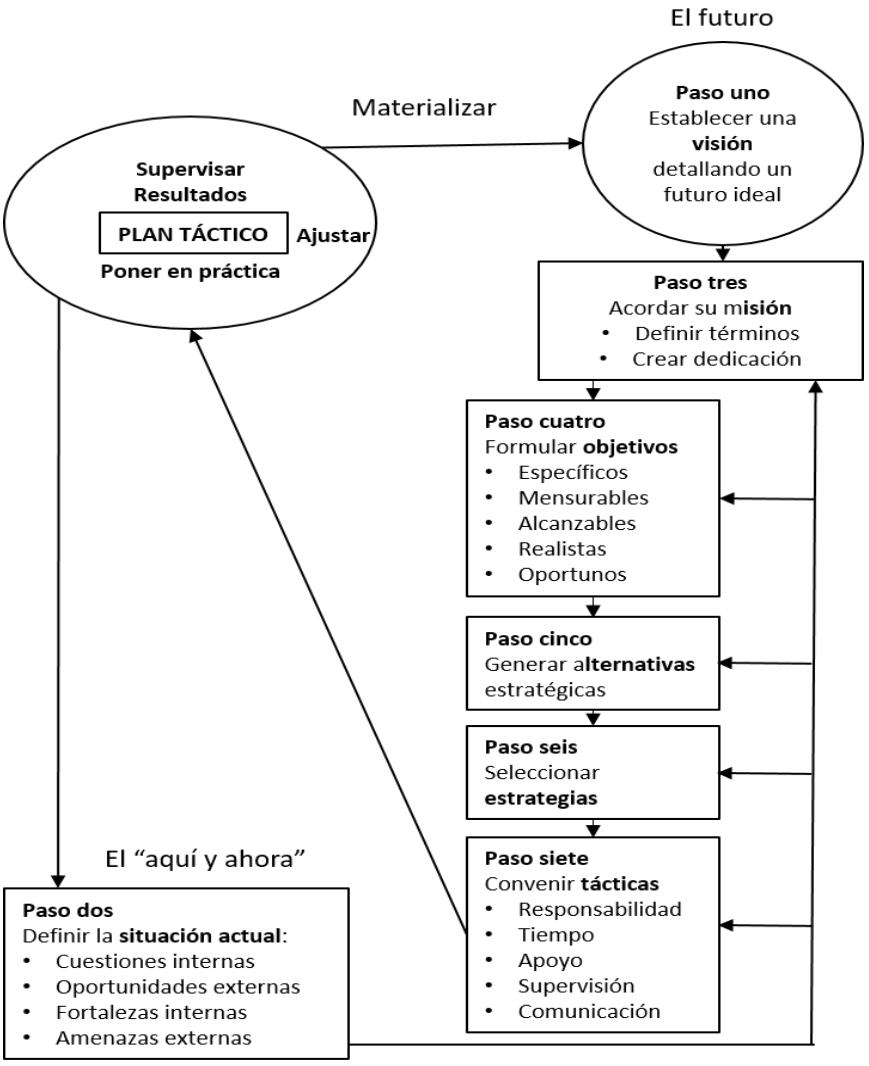


***Gráfico 3*. Modelo de Lambert (reelaboración de los autores).**
Tomado de: Lambert, 2000, p. 40.

Su modelo gráfico es elocuente; contiene ocho pasos de planeación que comienzan de forma estratégica por la visión de futuro, en contraste con la realidad presente. Se establece la misión, los objetivos, la generación de alternativas, la creación de estrategias y maniobras hasta construir un plan táctico para poner en práctica; se toman en cuenta la supervisión de esas acciones y los ajustes que deban realizarse.

Existen otros modelos como el de Bateman y Snell (2001), el prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, s.f.), el de Kauffman (2005) y otros. Cada uno de ellos responde a contenidos predeterminados y

preconcebidos, enfocados en retraer las contingencias y las eventualidades subyacentes en los planes operativos de una determinada planificación estratégica. El propósito se centra en la resolución de problemas que atañen al Estado, la acción privada y la sociedad civil, sea esta comunitaria o societaria, en términos de Sorokin (1986).

En consecuencia, con el examen de estos modelos podrían generarse una serie de pasos, estrategias y tácticas para la formulación de planes en el medio educativo colombiano, impulsados por los actores educativos, además de las organizaciones de la sociedad civil, amparados por el marco legal.

El marco legal de la planeación en Colombia

A partir de la *Constitución Política de Colombia de 1991* (Corte Constitucional, 2016), en su artículo 150, se establece que al Congreso le corresponde hacer las leyes, y entre sus funciones, "aprobar el plan nacional de desarrollo y de inversiones públicas (…), con la determinación de los recursos y apropiaciones que se autoricen para su ejecución, y las medidas necesarias para impulsar el cumplimiento". Si se tiene en cuenta que los planes sectoriales de educación están inscritos en los planes nacionales de desarrollo, tendrán implicaciones directas sobre la educación. Es decir, las políticas públicas educativas y los planes de desarrollo están articulados, así como los mecanismos para su formulación. También, en el artículo 200 se manifiesta que el gobierno debe presentar el plan nacional de desarrollo y de inversiones públicas Por tanto, la planeación nacional es un asunto constitucional, quedando el terreno dispuesto para que se desarrollen las concepciones y las intenciones de los gobiernos de turno. Esto podría implicar que de un gobierno a otro, las apuestas sean diferentes y el sistema será fluctuante a pesar de los planes decenales del país. De acuerdo con lo anterior, es importante revisar el concepto de participación y los mecanismos empleados para la formulación de los planes sectoriales, con interés en la observación de la planeación educativa y la configuración de los modelos de planeación descritos previamente.

El artículo 1°, de la misma *Constitución,* declara que: "Colombia es un Estado social de derecho, (…) con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista". El artículo 2° menciona que es un fin del Estado facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación. Asimismo, la *Ley 489* (Congreso de Colombia, 1998), Capítulo VIII, artículo 32, hace énfasis en la democracia participativa y la democratización de la gestión pública; y la *Ley estatutaria 1757*, (Congreso de la República, 2015), señala los deberes y derechos de la ciudadanía en las fases de planeación, implementación, seguimiento y evaluación de la gestión pública.

La participación ciudadana, por consiguiente, debe estar presente en todos los sectores e instituciones nacionales. No obstante, la planeación ha venido siendo abordada de "afuera hacia adentro" con la asistencia técnica de organizaciones externas, y de "arriba hacia abajo", desde los centros de poder hacia los ciudadanos. Debe replantearse la práctica, para dar cumplimiento al orden constitucional, para modificar el sentido en ambas direcciones (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) y centrarse con mayor atención en la voz de sus ciudadanos. Con esto se llegaría a horizontalizar las propuestas, la participación y la presencia de las comunidades en los planes políticos, de parte de las mayorías en conjunto con los sectores minoritarios.

Posiblemente, por las experiencias en la aplicación de modelos de planeación, la tensión para desligarse de la asistencia técnica externa y la ausencia del diálogo entre los discursos internacionales con los actores de los contextos locales, haya repercutido en la poca ejecución de los proyectos educativos vistos "de abajo hacia arriba", desaprovechando la plataforma jurídica ideal, bien fundamentada en la retórica.

Además, siguiendo a Herrera e Infante (2004) se ha observado que "la regla de la cultura política hegemónica ha sido la marginación de amplios sectores, ya sea mediante fórmulas políticas excluyentes o por medio de acciones violentas" (p. 77). Esta situación se ha registrado, suficientemente, en las últimas décadas. Es decir, los

cambios no han sido suficientes (Arvone, 1978) ni satisfactorios a gran escala, en la formulación de las políticas públicas desde mediados del siglo XX, como tampoco la correcta aplicabilidad de modelos sistémicos de planeamiento y las leyes que deben respaldarlos.

La Ley estatutaria 1757 (Congreso de la República, 2015) dicta disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática; en conjunto, señala los derechos y deberes de la ciudadanía en los procesos de planeación, implementación, seguimiento y evaluación de la gestión pública. Con esta Ley se aumentan los edictos, aunque falle la sostenibilidad financiera y una adecuación congruente con cualquier modelo de planeamiento adaptado a la realidad educativa colombiana. Obviamente, una mayor cantidad de políticas formuladas no significa verdadera participación democrática de los actores de los diferentes contextos locales.

En cuanto al Sistema Nacional de Planeación, Parra y Pinzón (2015, p. 61-64) analizan la situación de la planeación en Colombia, antes y después de la aprobación de la Constitución de 1991: antes era un acto ejecutivo con un "Estado como mega actor por encima de la sociedad civil" (p. 61). Posteriormente, tanto la planeación como la participación en la planificación adquirieron rango constitucional. Surgieron, asimismo, el Consejo Nacional de Planeación (CNP) y los Consejos Territoriales de Planeación (CTP). Es preciso recalcar que la Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 340, y las Leyes 152 de 1994 y la Ley 388 de 1997, buscan, entre otros propósitos que se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana y la prevalencia del interés general sobre el particular. En la realidad concreta, los patrones existen y sus dimensiones podrían alcanzar planos geoestratégicos para que impacten sobre el aparato estatal en conjunto con una interacción plena, para así construir una sociedad colombiana más participativa, más democrática.

La participación ciudadana: fundamentos jurídicos y legitimidad

El concepto de participación ciudadana si bien se ha visto muy ligado a temas políticos, también se ha concebido como una forma no convencional de participación. Barnes y Kaase (1979) sostienen que la participación debe ser estudiada como "toda actividad voluntaria realizada por ciudadanos individuales tendientes a influir, directamente o indirectamente, en las elecciones políticas en varios niveles del sistema político" (p. 42). Sobre ello, Schneider (2007) considera que debe existir la participación política en diferentes contextos propios de los países en vías de desarrollo o zonas de pobreza urbana; mientras que Seligson y Both (citado por Vegas, 2017) estiman que la participación es un "comportamiento que pretende influir en la distribución de los bienes públicos" (snp) que hayan sido motorizados por el Estado o la acción social.

Para algunos estudiosos, entonces,

> se ubica en un mismo plano la participación social (el involucramiento en proyectos barriales o en asociaciones comunitarias) y la participación política. Algunos trabajos, no obstante, han subrayado la conveniencia de dejar de lado los comportamientos que se sitúan por fuera de la esfera de gobierno o de la arena de la política, entendida ésta como relaciones de poder y autoridad (Schneider, 2007, p. 42).

En Colombia, el programa de 1994 sanciona que los ciudadanos están en el derecho de solicitar al candidato electo cumplir con el programa prometido a los votantes que le llevaron a triunfo y a toda la ciudadanía con el derecho de recibir los beneficios. Luego, se aprobó la Ley 152 (Congreso de la República, 1994), que ratificó el gobierno mediante planes de desarrollo. "Ambos instrumentos constituyen la base de las políticas públicas territoriales; y ambos fueron creados con el objetivo de que la ciudadanía participe en la gestión pública" (Zapata, 2020, p. 35).

Con estos instrumentos aumenta la participación de los ciudadanos, además encuentran respaldo en documentos internacionales de derechos humanos, como la Carta Democrática Interamericana y la Convención Americana sobre Derechos Humanos de 1969 (Cárdenas y Pachón, 2010), en donde se encuentra el derecho de

todo ciudadano a participar en los asuntos públicos (p. 208). Sin embargo, habría que preguntarse a partir de las encuestas, trabajos sobre participación y experiencias educativas (muchas de ellas ya mencionadas) si se ha alcanzado un nivel de participación satisfactorio para las comunidades y toda la sociedad civil colombiana.

Es importante destacar, para objeto de este estudio, la relevancia de la sociedad civil, pues la concepción de participación ciudadana está conectada con los conceptos de país democrático y republicano. De hecho, para Torres (2001), la anexión de la denominación "Organizaciones de la Sociedad Civil (OCS) al discurso público nacional e internacional es más bien reciente, y responde [a] la necesidad de ampliar y complejizar los agentes (…) cuya participación se propone en la definición y ejecución de políticas públicas" (p. 9). Adicionalmente, la sociedad civil se vincula a las organizaciones voluntarias no gubernamentales, los sindicatos y empresas, entre otros entes no vinculados con el Estado (III Cumbre de las Américas, 2001).

Para respaldar la postura adoptada, Hurtado e Hinestroza (2016) afirman que, desde la promulgación de la Constitución de 1991, se establece que la participación ciudadana puede transformar el sistema político y con ello el Estado reconoce a toda la ciudadanía como actores dinámicos en el rumbo que tome la colectividad. Efectivamente, en la carta magna se proclama que Colombia es "un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista". Por su parte, Velásquez y Gonzales (2003) afirman que la participación ciudadana propulsa la gestión y el consenso entre los grupos sociales, para "facilitar el diálogo horizontal entre sus miembros, coordinar mejor las acciones y evitar la segmentación de responsabilidades" (p. 17).

Debe recalcarse la reglamentación de la Ley 115 de 1994, artículo 6, que sostiene "la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente Ley". Del mismo modo certifica que la comunidad educativa: "estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los

estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares", tienen competencias de participación en "el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo".

Cuando el Estado acepta la participación de todos los grupos, las disposiciones y los resultados se convierten en productos propios y responsabilidades compartidas, por lo que las organizaciones tienden a prepararse para su incursión en la toma de decisiones. Con estas labores, aparece la elasticidad en los requisitos, las nuevas reglas para la rendición de cuentas, posibilidades de control social a la administración, nuevas organizaciones y un renovado presupuesto para participar con disposición de incentivos y financiamiento.

El Fondo para la participación y el fortalecimiento de la democracia mediante el Decreto 695 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2003) también ofrece un soporte de legitimidad (artículo 99) con la creación de fondos departamentales, distritales y municipales para garantizar recursos destinados a planes, programas y proyectos de participación ciudadana en el nivel territorial. La responsabilidad de la calidad y la cobertura de la educación en Colombia corresponden al Estado, a las empresas privadas a las que se solicita financiamiento (Ayala, 2010; Londoño, et al, 2011; Ministerio de Comercio, Industria y turismo, 2011; Rodríguez, 2009) a la familia y a la sociedad toda. Asimismo, promover y garantizar el acceso al servicio público educativo es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales (Ley 115 General de la Educación. Ministerio de Educación Nacional, 1994).

La participación de los actores escolares en la formulación de proyectos educativos

Las formas de participación activa en el sector de la educación se encuentran respaldadas por una serie de experiencias, propuestas e investigaciones (Álvarez, 2014; Cardini, Bergamaschi, D'Alessandre, Torre y Ollivier, 2020; Herrera e Infante, 2004; Castro Rubilar y Castro Rubilar, 2013, Ziccardi, 2004), además de las leyes y

reglamentos ya señalados. En esta etapa, cobran mayor interés las vicisitudes sufridas por la pandemia de COVID-19, por cuanto debe planificarse pensando en eventos imprevistos para la colectividad. La distancia física de los actores educativos, los tropiezos para impartir las clases y las bondades de la incorporación de las TIC deben contemplarse en los planes; además de planificar y atender a quienes no les es posible trabajar con modos virtuales: niños con condiciones especiales, lugares sin conexión, migrantes con deficiencias lingüísticas, entre otras.

Arias *et. al.,* (2015, p. 135) consideran como integrantes de la participación: (a) la comunidad educativa: estudiantes, docentes, padres y representantes, egresados y personal administrativo de las escuelas; (b) los consejos directivos y comités de trabajo; (c) asociaciones independientes de familia; (d) representantes estudiantiles de los últimos grados, ante los consejos directivos. Por ello, los actores escolares, en el desarrollo de las instancias de participación, tienen derecho a incidir en las políticas educativas y acceder a las respuestas que el Estado está obligado a ofrecer (Ley Estatutaria 1757).

La escuela es, entonces, el espacio idóneo de participación en la planificación de proyectos que afectan tanto al recinto escolar como a la comunidad. Es el lugar, por excelencia, del diálogo intercultural, del encuentro entre grupos diversos con metas comunes. La presencia del yo y de “los otros”, en un intercambio respetuoso, propicia el reconocimiento de los derechos de todos, hasta abandonar la habitual conducta de destinatarios de los planes y ser copartícipes en una visión horizontal de la planeación y la intervención. Dentro de las instituciones educativas se gestan los cambios amparados por las leyes, modelos y formas de participación impulsoras de movimientos sociales para el aprovechamiento de todas las comunidades.

La formulación de proyectos educativos debe contemplar el impacto en el binomio escuela-comunidad tanto en el presente, como en la prospectiva de mejoras futuras de los grupos que lo conforman. Según Draegert (2000, p. 93), ese plan debe ser factible, realista, flexible, concreto, útil, temporal y original. Con el diagnóstico y

responsabilidades esenciales es probable que se alcance el éxito, para responder al contexto histórico-social de Colombia que también ha sufrido los embates de la crisis de salud mundial.

Sobre las prioridades por causa de esta pandemia, Reimers (2020) expresa que el "renacimiento educativo debería ser el fomento de las capacidades de participación y organización ciudadana de los estudiantes para el ejercicio de una ciudadanía democrática efectiva" (p. 129). A los efectos, el Estado, los entes privados y la sociedad civil están llamados a preparar programas de desarrollo del ejercicio democrático, entre los que se encuentra, en primer lugar, enseñar a ejercer su derecho de participar.

Un nuevo modelo de planeación estratégica para proyectos educativos en Colombia

La configuración de un modelo demanda nuestra comprensión de distintas estrategias y el apoyo en los modelos anteriores que ofrecen soportes medulares para este momento, como consecuencia del Covid-19. La estructura estratégica del nuevo modelo se aviene con una construcción de flujo asequible y la posibilidad de incluir nuevos organigramas, con aspectos legales, así como contemplar las posibles deficiencias o fallas imprevistas, además de los correctivos y oportunidades que puedan devenir de los eventos fortuitos.

El modelo establece y promueve una fase formativa en cada una de sus etapas en cuanto al marco constitucional y jurídico, así como en los mecanismos y metodologías para la participación en todo el ciclo propuesto. Pretende instalar capacidades en la ciudadanía para el ejercicio de sus derechos y la construcción social en el horizonte del bien común, con lo que queda abierto un camino para la metodología de aplicación.

La experiencia de todos ha sido encontrarse con planes deteriorados e incluso arruinados a causa de la pandemia. También se han experimentado cambios y movimientos dirigidos hacia el éxito al aprovechar oportunidades de comunicación o acercamientos no proyectados, así como también se profundizó la exclusión en algunos

sectores. El modelo propuesto contiene, entonces, varios niveles, etapas y procesos (gráfico 4).

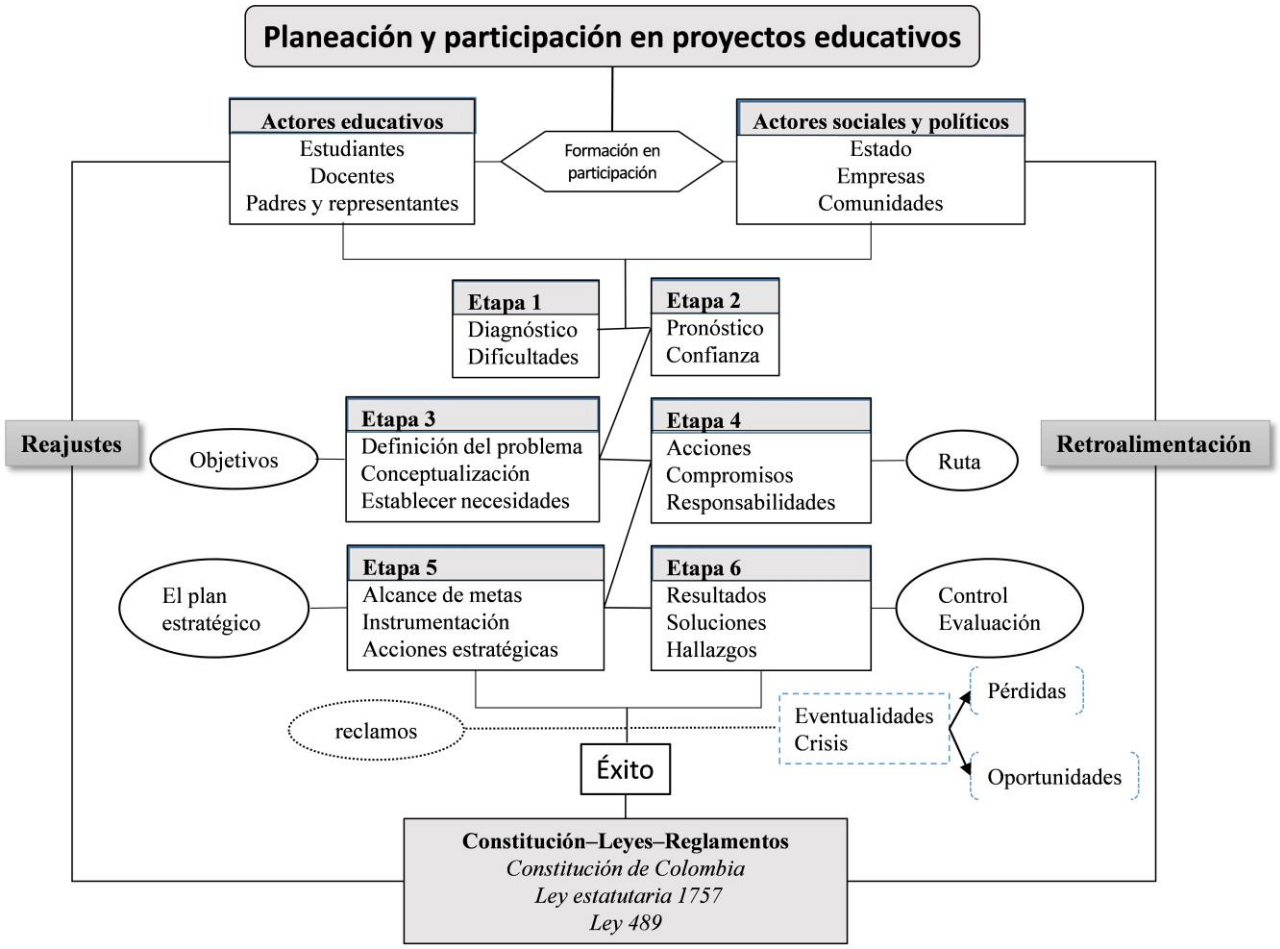


***Gráfico 4. Modelo de planeación y participación en proyectos educativos*.**

El modelo está dedicado a la participación y planificación de programas y proyectos educativos cuyos participantes, en el mismo nivel de importancia, son los actores escolares, el Estado (con sus organizaciones públicas), los grupos de la sociedad civil y las empresas privadas. Para todos estos, es imprescindible dedicar tiempo y espacio sustanciales en la formación en participación, debido a que en todos los sistemas sociales se debe aprender a participar y con ello adquirir el conocimiento sobre las leyes y procedimientos acordes.

Se distinguen seis (6) etapas: la primera de diagnóstico, en donde se ubican las dificultades para realizar el cambio o la innovación; la segunda etapa se dedica al pronóstico con un matiz de confianza y seguridad en la posibilidad de cambio. La prognosis no es solamente una forma de previsión, sino una forma de diseño de la realidad futura. La tercera etapa se dedica a señalar los conceptos, teorías, estudios sobre el problema y los requerimientos para su resolución con objetivos claros; la cuarta etapa precisa las acciones decididas y la distribución de las responsabilidades a través de una ruta bien delimitada. La quinta etapa busca el alcance de las metas con acciones estratégicas en un plan autónomo y la sexta presenta los resultados y los hallazgos que brindan las soluciones además de su ulterior control y la obligatoria evaluación.

Además, el soporte basal del modelo son las leyes y reglamentos de participación democrática y financiación, que circulan en cada etapa y apoyan a los actores en la consecución del éxito. Es aquí donde un modelo de planeamiento adecuado cobra notoriedad. Sin embargo, no se deja fuera de la planeación el espacio para los reclamos, esto implica que a partir de la implementación de las etapas 5 y 6 (especialmente de la instrumentación y los resultados) los actores y beneficiarios podrían exigir cambios y levantar su voz para pedir la continuidad de los planes y proyectos, ante los organismos encargados de la distribución de recursos destinados a los propósitos de la planificación. Todas las partes estarán conscientes de sus deberes y derechos bajo este esquema propuesto.

Igualmente, en el modelo no se eximen las potenciales eventualidades que generarían las crisis para ponderar las pérdidas y las oportunidades ocasionales, tal como ha sucedido con la pandemia del COVID-19. Se han sufrido ingentes pérdidas y se ha marcado una gran exclusión (Jacovkis y Tarabini, 2021), sin embargo, también se ha avanzado con las sesiones de virtualidad escolar o el uso de distintas plataformas que, anteriormente, eran de poco provecho para los maestros. Esto significa que debe haber un lugar para las contingencias, con los responsables a cargo.

Además, la retroalimentación ha de estar programada desde los beneficiaros de los proyectos, los validadores externos, los organismos de apoyo del Estado y quienes realizan los seguimientos. Por último, planificar un cálculo para los reajustes será siempre bien acogido en un plan concertado y exitoso.

CONCLUSIONES

Los estudios sobre la planeación y la participación ciudadana en Colombia tienen una larga trayectoria, con ellos la necesidad de la planificación estratégica ha sido una constante en contextos claves para el desarrollo del sector educativo, íntimamente relacionado con la participación activa de la sociedad civil. Esta participación ha sido requerida aun en los momentos de mayor violencia política en el siglo XX. Hemos observado que una de las formas fundamentales para acometer la planeación es el uso y seguimiento de modelos que pueden llevar a la conquista de las metas planteadas en el seno de la sociedad.

Con esos fines, se llevó a cabo el diseño de un modelo de planeación que le da cabida a la participación de los actores escolares en la formulación de proyectos educativos de tal forma que se abandone el antiguo formato de la verticalidad y se logre consustanciar una horizontalidad que combine las propuestas “de arriba hacia abajo” y “de abajo hacia arriba”. Para entender el funcionamiento del sistema se cumplió con el objetivo de revisar teorías y modelos de participación, además de asumir que las normativas del marco jurídico colombiano, efectivamente, sí están perfiladas para apoyar la participación de cualquiera de los grupos que conforman la sociedad, por lo que deben ser respetadas y aprovechadas.

Luego de describir y comprender la naturaleza de los actores educativos y otros participantes, se pudo construir una propuesta del modelo de planeación y participación, para la formulación de proyectos educativos en Colombia. El modelo parte de la necesidad de formación en participación de todos los involucrados; resulta ordenado y

riguroso, aun cuando contempla las ventajas de la flexibilidad y de la adecuación espacio-temporal, así como las posibilidades de tolerar los percances de las crisis.

Finalmente, es conveniente afirmar que debe replantearse el discurso de las posibilidades de participación, llegar a la práctica del cumplimiento del orden constitucional y poner a dialogar todas las voces de los actores involucrados en el ámbito educativo, donde los proyectos solo pueden canalizarse participativamente. Sobre todo, estas metas se pueden lograr aplicando modelos creados para la realidad de nuestra sociedad colombiana.

REFERENCIAS

Ackoff, R. (1993). *Rediseñando la empresa del futuro*. México: Limusa

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2003). *Decreto 695. Régimen Legal de Bogotá*. Bogotá, Colombia. Disponible: https://bit.ly/3xSf0E0.

Álvarez, I. (2014). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos.* México: Limusa

Arias, J., Ceballos, R., Otálvaro, B., Córdoba, L. y Martínez, A. (2015). La participación ciudadana en la implementación de las políticas educativas en Colombia. *Cuadernos de Administración, 31*(53), 130-139. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v31n53/v31n53a12.pdf

Armijo, M. (2009). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Buenos Aires, Argentina: Naciones Unidas/CEPAL. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

Arvone, R. (1978). Políticas educativas durante el Frente Nacional 1958-1974. *Revista Colombiana de Educación*, (1), 8-37

Ayala, M. (2010). Financiamiento de la educación superior en Colombia reflexiones para un próximo futuro. *Revista de la educación superior, 39*(156), 89-102. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602010000400006&lng=es&tlng=es

Banghart, F. y Trull, A. (1973). *Educational Planning*. New York, EEUU: Collier-Mac

Barnes, S. y Kaase, M. (1979). *Political Action: Mass Participation in Five Western Democracies*. Beverly Hills, California: Sage Publication

Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. México: Irving/McGraw Hill

BID. (s.f.). *Planeación Estratégica. Prototipo 2. (1999- 2002).* Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)

Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia Administrativa*, 2, 32-44. Recuperado de https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf

Cárdenas, M. y Pachón, M. (2010). Efectos de la Constitución de 1991 sobre la formulación de políticas públicas en Colombia. En Scartascini, C., Spiller, P., Stein, E. y Tommasi, M. (Editores). *El juego político en América Latina, ¿cómo se deciden las PP?* (207-243). Bogotá, Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/

Cardini, A., Bergamaschi, A., D'Alessandre, V., Torre, E. y Ollivier, A. (2020). *Educar en pandemia: entre el aislamiento y la distancia social*. Buenos aires, Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo. http://dx.doi.org/10.18235/0002494

Castro Rubilar, F. y Castro Rubilar, J. (2013). *Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional*. Concepción, Chile: Universidad del Bío-Bío. Recuperado de http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/

Cataldo, C. (1991). *Aprendiendo a ser padres. Conceptos y contenidos para el diseño de programas de formación de padres*. Madrid, España: Aprendizaje Visor

Congreso de la República. (1994). *Ley 152. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Bogotá, Colombia: Diario oficial, No. 41.450

Congreso de la República. (2015). *Ley estatutaria 1757. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática*. Gobierno de Colombia, Senado. Bogotá. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1757_2015.htm

Corte Constitucional de la República de Colombia (2016). *Constitución Política de 1991*. Bogotá, Colombia: Corte Constitucional - Consejo Superior de la Judicatura

Draegert, M. (2000). *Avances de los proyectos Pedagógicos de Plantel*. Caracas, Venezuela: Escuela de Educación- Universidad Central de Venezuela

Granados Roldán, O. (Coordinador). (2020). *La educación del mañana ¿Inercia o transformación?* Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Hayek, F. (1999). El uso del conocimiento en la sociedad. *Cuadernos de Economía*, *18*(30), 331-345. Recuperado de https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/11459/22517

Hernández, E., Coronado, J., Barraza, A. y Acosta, M. (Coordinadores) (2016). *Actores y procesos educativos. Estudios que parten del terreno formativo*. Durango, México: Red Durango de Investigadores Educativos

Herrera, M. e Infante, R. (2004). Las políticas públicas y su impacto en el sistema educativo colombiano. Una mirada desde los planes de desarrollo, 1970-2002. *Nómadas,* 20, 76-84. Recuperado de

http://nomadas.ucentral.edu.co/nomadas/pdf/nomadas_20/20_7HI_Laspoliticaspublicas.PDF

Hoyos Botero, C. (2010). *Un modelo para investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación*. Medellín, Colombia: Señal

Hurtado, J. e Hinestroza, L. (2016). La participación democrática en Colombia: un derecho en evolución. *Justicia Juris, 12*(2). 59-76. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/jusju/v12n2/1692-8571-jusju-12-02-00059.pdf

III Cumbre de las Américas (2001). *La sociedad civil y la Cumbre de las Américas*. Quebec, Canadá. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/comisiones/exteriores/infopresi/comper3.htm

Jacovkis, J. y Tarabini, A. (2021). COVID-19 y escuela a distancia: viejas y nuevas desigualdades. *Revista de Sociología de la Educación-RASE, 14* (1), 85-102. http://dx.doi.org/10.7203/RASE.14.1.18525

Kauffman, S. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. México: IIESCA, Universidad Veracruzana

Lambert, T. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Barcelona, España: Editorial Folio

Levy, A. (1981). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi

Londoño, F. (2011). *Caracterización de fuentes de financiamiento para empresas culturales en el ámbito público y privado, nacional e internacional*. Manizales, Colombia: Ministerio de Cultura/ Universidad de Caldas/ Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/P.02.4.-IF-UCALDAS1.pdf

Márquez, E. y Salazar, F. (Coordinadores). (2015). Los actores educativos. Una visión psicopedagógica. Durango, México: Universidad Pedagógica de Durango. Recuperado de http://upd.edu.mx/PDF/Libros/LosActoresEducativos.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Plan de trabajo 2011-2014*. Bogotá, Colombia: Viceministerio de Desarrollo Empresarial, Equipo de Emprendimiento e Innovación

Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley 115 General de la Educación*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)

Parra, E. y Pinzón, N. (2015). Entre la representación y la movilización: escenarios de participación en Colombia (1991 – 2014). *Reflexión Política, 17*(34), 60-73. Recuperado de https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/2330/1999

Reimers, F. (2020). Imaginar el futuro de la educación tras la pandemia de la COVID-19. En Granados Roldán, O. (Coordinador). *La educación del mañana ¿Inercia o*

transformación? (115-133). Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Rodríguez Gómez, D. y Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya

Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Revista Pensamiento y Gestión*, 26, 91-119

Sagasti, F. (2004). *Planeamiento estratégico para el desarrollo: enfoque y metodología*. Agencia Canadiense para el desarrollo internacional. Recuperado de http://franciscosagasti.com/descargas/publicaciones_03/09planeamiento-estrategico-para-el-desarrollo-fs2004.pdf

Schneider, C (2007). *La participación ciudadana en los gobiernos locales: Contexto político y cultural política. Un análisis comparado de Buenos Aires y Barcelona.* (Tesis de doctorado). Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España

Sorokin, P. (1986). *Sociedad, Cultura y Personalidad*. Madrid, España: Aguilar

Torres, R. (2001). *Participación ciudadana y educación. Una mirada amplia y 20 experiencias en América Latina*. Punta del Este, Uruguay: Instituto Fronesis, OEA

UPEL. (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Vegas, H. (2017). Participación y Gestión Pública: Un Enfoque Reflexivo Desde el Contexto Local Venezolano. *Investigación Administrativa, 46*(119). Recuperado de https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456050279005/html/index.html

Velásquez C. y Gonzales R., (2003). *¿Qué ha pasado con la Participación Ciudadana en Colombia?* Bogotá, Colombia: Fundación Corona

Zapata, O. (2020). Planeación, participación ciudadana y políticas públicas desde los programas de gobierno. *Diálogos de Derecho y Política, 10*(26), 34-55. Recuperado de www.udea.edu.co/revistadialogos-revistadialogos@udea.edu.co

Ziccardi, A. (2004*). Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local*. México: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Autónoma de México