



Ensayo

## Planificación participativa: Una estrategia para la gestión democrática de las instituciones de educación universitaria

### Participatory planning: A methodology for the democratic management of university education institution

Ainel C. Rivero Noguera<sup>1</sup> y Fernando E. Hernández<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Docente y Directora de Presupuesto. Universidad Politécnica Territorial de Puerto Cabello (UPTPC), Zona Industrial Santa Rosa, Urbanización La Elvira, Código Postal: 2050. Puerto Cabello, Venezuela. <sup>2</sup>Docente y Coordinador del Eje Morros de San Juan. Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), Av. Leonardo Da Vinci, Los Chaguaramos, Código Postal: 1041. Caracas, Venezuela.

\*Correo electrónico: [fernandoeh14@gmail.com](mailto:fernandoeh14@gmail.com)

Recibido: 22-10-2024. Aceptado: 21-11-2024. Publicado: 28-12-2024.

#### Resumen

La planificación participativa en la universidad no solo democratiza los procesos internos, sino que también fortalece el vínculo entre la academia y la sociedad. Al involucrar a la universidad-comunidad en la definición de los objetivos y las acciones de la institución, se construyen puentes entre el conocimiento generado y las necesidades reales del entorno. Esta conexión bidireccional enriquece la experiencia educativa y posiciona a la universidad como un actor clave en el desarrollo local y regional. El propósito de este ensayo es profundizar en la importancia y aplicabilidad de la planificación participativa como catalizador de transformaciones en las universidades venezolanas. Eventualmente, se evidencia como esta estrategia pedagógica promueve la construcción colectiva del conocimiento y la formación de ciudadanos activos y emerge como una herramienta que fortalece la gestión democrática en las universidades. Al fomentar el diálogo y la deliberación, esta práctica fomenta la construcción de consensos sólidos y legítimos. Además, se refuerza la esfera pública institucional y se fomenta

un sentido de pertenencia y compromiso. Los beneficios de esta estrategia son múltiples: desde una mayor legitimidad de las decisiones hasta el desarrollo de competencias cívicas y la promoción de la innovación. En este sentido, la planificación participativa se revela como una vía eficaz para construir universidades más justas, equitativas y orientadas hacia el bien común, donde todos los miembros de la comunidad académica se sientan valorados y empoderados.

**Palabras clave:** gestión de la educación, participación social, participación política, enseñanza superior, desarrollo humano, relación escuela-comunidad.

#### Abstract

Participatory planning in the university not only democratizes internal processes, but also strengthens the link between academia and society. By involving the university-community in the definition of the institution's objectives and actions, bridges are built between the knowledge generated and the real needs of the environment. This bidirectional connection enriches the



educational experience and positions the university as a key player in local and regional development. The purpose of this essay is to deepen the importance and applicability of participatory planning as a catalyst for transformations in Venezuelan universities. Eventually, it becomes evident how this pedagogical strategy promotes the collective construction of knowledge and the formation of active citizens and emerges as a tool that strengthens democratic management in universities. By encouraging dialogue and deliberation, this practice fosters the construction of solid and legitimate consensus. In addition, the institutional public sphere is strengthened and a sense of ownership and commitment is fostered. The benefits of this strategy are manifold: from greater legitimacy of decisions to the development of civic competencies and the promotion of innovation. In this sense, participatory planning is an effective way to build universities that are more just, equitable and oriented towards the common good, where all members of the academic community feel valued and empowered.

**Keywords:** educational management, social participation, political participation, higher education, human development, school-community relationship.

## Introducción

La planificación participativa surge como una alternativa a las estrategias tradicionales de planificación centralizada, donde las decisiones se toman en el centro de poder sin considerar las voces de los actores involucrados. En el contexto universitario, la planificación participativa cobra especial relevancia, ya que permite integrar las perspectivas de estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades y egresados en la definición de los rumbos de la institución.

Diversas teorías sustentan la planificación participativa en el ámbito universitario. El enfoque de la gestión democrática de Tünnermann Bernheim (2008) propone

que la universidad debe ser gobernada por sus miembros, quienes tienen derecho a participar en la toma de decisiones. La pedagogía crítica de Freire (1970) enfatiza el papel de la educación en la transformación social, y la planificación participativa se convierte en una herramienta para que la universidad asuma este compromiso.

La planificación participativa es un proceso de empoderamiento de los actores universitarios, quienes, al participar activamente, desarrollan capacidades y habilidades para incidir en su entorno (Quesquén Díaz, 2022).

Uno de los mecanismos fundamentales que rigen la relación entre los ciudadanos y el Estado es la participación, que sirve como garantía fundamental de una democracia auténtica. El término planificación enfatiza la participación como prefijo que permite a las personas delinear sus propios destinos. En consecuencia, es esencial distinguir entre la planificación tradicional y la planificación participativa, esta última sitúa al ser humano en el centro como el principal determinante para la formulación de iniciativas productivas para la comunidad. Esta estrategia presenta varios desafíos en su horizonte que debe enfrentar para, en última instancia, lograr los objetivos establecidos.

Desde una perspectiva nacional, Venezuela aboga por una transformación integral que abarque las dimensiones sociales, económicas y políticas para garantizar la mejora de las capacidades colectivas y la capacidad de abordar problemas críticos, alineada con los objetivos generales de un marco estratégico denominado “Plan de la Patria”, junto con los mecanismos legales que facilitan esta transformación. La educación universitaria no está exenta de este contexto y asume un papel fundamental en la consecución de objetivos como el bienestar y el equilibrio de la sociedad, en los que, en el contexto del desarrollo social sostenible, deben respetarse los derechos de los ciudadanos como par-



ticipantes políticos.

Esto denota la importancia de crear competencias gerenciales en todos los órganos administrativos de la universidad, junto a otras habilidades especializadas pertinentes a los profesionales de la educación, para mejorar la eficacia de la gobernanza universitaria. Entre la amplia gama de competencias gerenciales que merecen atención para el desarrollo del personal directivo, es necesario prestar especial atención al aspecto de la planificación y la organización, dado su papel fundamental al establecer condiciones más propicias para el avance de los procesos universitarios.

Al referirse a este asunto, González González *et al.* (2020) plantea que para que las universidades pueden cumplir satisfactoriamente esa responsabilidad, es necesario que:

Las Instituciones de Educación Superior (IES) y sus directivos estén preparados para el cambio, para enfrenar los escenarios derivados de esas realidades. Para ello se requiere perfeccionar los sistemas de gestión institucional y en especial la gestión de los procesos que en ella tienen lugar, lo cual no será posible si no se logra contar en estas instituciones, con cuadros de dirección preparados y competentes. (p. 95)

El fenómeno del desarrollismo o estructuralismo que consistía en la aplicación de políticas económicas en países latinoamericanos para supuestamente enfrentar las situaciones de atraso, estancamiento y las insuficiencias económicas de cada nación, a través, de la industrialización con capitales privados extranjeros, cuestionó la teoría clásica del comercio internacional y a partir de los estudios e informes anuales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**CEPAL**) se fueron observando que en América Latina existían circunstancias sociopolíticas que obstaculizaban “el desarrollo” y por supuesto limitaban la aplicación de los supuestos económicos de las teorías clásicas.

Por mucho tiempo se identificó el desarrollo con el crecimiento económico, pensando que una vez que se diera este, de manera automática se producirían efectos beneficiosos para los sectores más pobres. No obstante, los presupuestos comenzaron a resquebrajarse. El propósito de este ensayo es debatir la importancia y viabilidad de la planificación participativa como una estrategia de cambio en las instituciones de educación universitaria venezolanas convirtiéndolas en espacios democráticos y comprometidos con el desarrollo local. Se busca, además, resaltar la importancia de rescatar el legado de pensadores como Simón Rodríguez para construir un modelo de universidad más pertinente y equitativo.

## Desarrollo

América Latina priorizó indicadores cuantitativos sobre las necesidades humanas, en relación al crecimiento económico, relegando la participación ciudadana. Este modelo, desconectado de las realidades sociales y políticas de la región, exacerbó las desigualdades y la pobreza. Sin embargo, la concepción de desarrollo ha evolucionado, reconociendo la importancia de la participación ciudadana en la construcción de sociedades más justas y equitativas. Los modelos democráticos en América Latina se enfrentan al desafío de integrar esta nueva visión del desarrollo, promoviendo procesos inclusivos que permitan a las comunidades incidir en las decisiones que afectan sus vidas.

Luego de la II Guerra Mundial aumentó el interés sobre los modelos de crecimiento económico y las cuentas de ingresos económicos que eran variables fácilmente medibles, mientras que las necesidades del ser humano fueron marginadas en beneficio del objetivo macroeconómico. Por muchas décadas la concepción del Desarrollo fue presentada como instrumentos técnicos, contrarios a las condiciones políticas e históricas de la realidad que se pretendían cambiar. El resultado



fue mayores desigualdades y pobreza en la población. Percibiéndose el “Desarrollo Humano” como “asociado” al Crecimiento Económico.

Para la década de 1960 la crisis económica golpea a la mayoría de los países latinoamericanos. Esta crisis se manifiesta principalmente por el estrangulamiento de la capacidad para importar los materiales necesarios para la producción y, por otro lado, las restricciones encontradas para realizar dicha producción.

En los países latinoamericanos, la sustitución de importaciones operó sobre la base de una demanda preexistente de bienes de consumo y llevó a que la obtención de bienes de capital reposara esencialmente en la importación, conformando un modo de reproducción industrial intrínsecamente dependiente del exterior. La continuidad de un proceso puesto en estos términos suponía el crecimiento constante de la capacidad para importar y, por ende, una masa creciente de divisas.

Para 1961, Estados Unidos por el temor que le inspiraba la posibilidad de la extensión de la revolución cubana en América Latina propone la Alianza para el Progreso; siendo esta una época de desarrollo económico planificado donde este país colaboró con veinte mil millones de dólares, destinado a créditos a largo plazo y baja amortización, Kreimer y Tello (2003).

La inversión privada norteamericana directa aumentó, y con ella, el endeudamiento externo latinoamericano. Los créditos públicos fueron usados en su mayoría para cubrir los servicios de la deuda con lo cual se acentuó el desequilibrio de la balanza comercial de los países latinoamericanos a favor de EEUU.

El cambio más significativo en lo que se refiere al concepto de Desarrollo no fue sino hasta finales de los años 80 y principio de los 90 con la propuesta del enfoque de Desarrollo Humano lanzado en el marco del Sistema de las Naciones Unidas, el Programa de

Naciones Unidas para el Desarrollo (**PNUD**). El paradigma de Desarrollo Humano surge como contrapropuesta a fundamentaciones predominantemente económicas de crecimiento.

No se puede afirmar que el PNUD haya sido el fundador del pensamiento de Desarrollo Humano, pero lo que si es cierto es que los informes expuestos desde el año 1990 suele ser un referente de divulgación para los estudios y debates acerca del desarrollo por sus propuestas de reflexiones y análisis novedosas.

Para 1990 se plantea el Informe Mundial del Desarrollo Humano publicado por el PNUD y que por primera vez introduce una visión del desarrollo centrado en las personas, con indicadores sociales y no meramente económicos. En consecuencia el informe PNUD (1990) reza “La libertad es primordial para el desarrollo humano. Los individuos deben ser libres de ejercer sus opciones en mercados viables y debe dárseles la oportunidad de expresar sus opiniones para configurar su propia estructura política” (p. 19).

Queda así establecido el vínculo entre desarrollo y democracia como expresión de la dimensión política de la sociedad. Dejando claro que la idea del desarrollo no está basada meramente en el crecimiento económico sino en una serie de variables sociales que corresponden a cada realidad geopolítica de los individuos, tales como: distribución del ingreso, condiciones de vida y calidad de vida cuyos medios para conseguirse pueden ser diferentes.

Otro informe que sustenta y es relevante en función a este tema, es el realizado por el PNUD (1993) en donde su temática central parte de la participación popular y asocia el desarrollo a la participación como asunto importante para su comprensión, destacando lo siguiente:

El desarrollo debe centrarse en la gente, y no



la gente en el desarrollo, y debe dar protagonismo a las personas y los grupos, en lugar de quitárselo y la cooperación para el desarrollo debe centrarse directamente en el pueblo, y no sólo en los Estados nacionales. Todo ello llevará tiempo, pues la participación es un proceso y no un hecho aislado. (p. 25)

Para ello las comunidades deben ejercer su derecho de participación, en lo cual el mismo Informe PNUD (1993) dice, “es necesario permitir que las organizaciones de la comunidad ejerzan una influencia cada vez mayor en las cuestiones nacionales e internacionales” (p. 26).

La participación ciudadana se erige como un pilar fundamental en los procesos de desarrollo humano. La gente anhela activamente ser parte de las decisiones que impactan sus vidas. Este deseo de participación no solo refleja un anhelo de autonomía, sino también una convicción profunda de que la inclusión de diversas perspectivas enriquece la toma de decisiones y promueve soluciones más equitativas y sostenibles. La participación no solo empodera a las personas, sino que también fomenta el sentido de pertenencia a la comunidad y fortalece el tejido social. Sin embargo, lograr una participación plena y efectiva requiere de condiciones habilitantes, como la creación de espacios seguros para el diálogo, la transparencia en la gestión pública y la garantía de que las voces de todos los sectores sean escuchadas y consideradas.

El Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD (2010), plantea lo siguiente:

El empoderamiento en la arena política puede verse amenazado cuando la elite captura las instituciones clave, aunque ciertas pruebas sugieren que la apertura de los sistemas políticos puede traducirse en decisiones más justas incluso si las elites tienen mayor participación que otros grupos sociales. (p. 76)

Con esta información se pretende explicar que es

necesario adaptar un sistema político enmarcado en una base constitucional en la que los individuos que integran una sociedad puedan participar de manera organizada y colectiva dentro de una democracia protagónica. En este sentido, aparece la idea de que la sociedad debe disponer de instituciones que faciliten y posibiliten el funcionamiento y la transformación de forma participativa, este debe ser un principio sustancial de toda institucionalidad.

La corrección de los desequilibrios en la estructura de la gobernanza demanda una reconfiguración profunda de los sistemas actuales, priorizando la inclusión y la participación ciudadana. La creación de sistemas democráticos a nivel local, fortalecidos y conectados en redes, se presenta como una vía prometedora. Este ensayo explora cómo la descentralización del poder y la democratización de los procesos de toma de decisiones pueden contribuir a una gobernanza más equitativa y representativa.

### **Desde una perspectiva de planificación tradicional hacia la planificación participativa**

Uno de los desafíos de la planificación participativa es el compromiso de la Administración Pública, pues no basta solo el aparato legal y jurídico donde se soporta un Estado, con lineamientos, métodos que instruyen a la gobernabilidad en un esquema social y participativo, sino también; se requiere un compromiso público desde lo local por este modelo alternativo de planificación. Otro desafío necesario a superar, es el prejuicio de a mayor participación, mayores serán los reclamos, por el contrario, representa una oportunidad para que los actores sociales se hagan responsables de los avances o no, de los proyectos.

Quizás uno de los desafíos más relevante consiste en que la planificación participativa se consolide como un instrumento de la política de desarrollo integral, especialmente para el apoyo del diseño, ejecución, segui-





miento y control de los proyectos. Conducir al desarrollo integral con la interacción de los actores y no quedarse con las bondades en la dimensión económica, sino también, los beneficios morales, de libertad que influyen en el desarrollo humano.

El surgimiento del marco de planificación participativa ha merecido la atención favorable de numerosas organizaciones internacionales; sin embargo, su enfoque se centra predominantemente en sus méritos técnicos (como la eficacia y la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos) más que en sus atributos democráticos (incluida la sostenibilidad de un sistema participativo multifacético y los principios de justicia distributiva) (De Sousa Santos, 2004).

Esta afirmación no pretende socavar la importancia de las metodologías técnicas; más bien, aboga por que el proceso de planificación evite el énfasis exclusivo en el «tecnicismo» y, en cambio, priorice la inclusión del máximo número de ciudadanos, representantes y colectivos que elijan participar en la distribución del poder.

La credibilidad del contrato político que constituye el método de planificación participativa reside en la eficacia de las decisiones y en la responsabilidad, ya sea de las unidades de poder y de los voceros de la sociedad civil, también de la comunicación mutua con respecto de coyunturas que pudieran suscitarse en el tiempo. El futuro de la planificación participativa dependerá en gran medida de la forma en que sus principios y prácticas de participación democrática se vayan reforzando y ampliando a áreas que han sido limitadas su intervención y romper con la vieja política.

El esfuerzo no constituye simplemente un examen de la conceptualización de la planificación como un mecanismo técnico que abarca únicamente el cálculo de los requisitos; más bien, denota una evolución dialéctica del progreso social. No es solo la posesión de datos

estadísticos y cálculos precisos lo que garantiza la eficacia logística; por el contrario, es necesario fomentar una visión y una perspectiva específicas con respecto a las necesidades sociales para abordarlas adecuadamente, utilizando los recursos disponibles (Borrego, 2009).

### **Planificación y participación en Venezuela: Contexto universitario**

Para el caso venezolano, se trata de rescatar el concepto de las obras “Rodrigueanas”. Una frase célebre y corta, pero que lleva un sentido amplio y profundo, desde la perspectiva latinoamericana: “Inventamos o Erramos”.

Esta afirmación del maestro Simón Rodríguez plantea una visión de conquista económica y creadora y, además; desde lo local y lo colectivo. Para ser efectivo en lo concreto, descartando las improvisaciones, sin obviar las necesidades políticas que muchas veces se omiten con asesorías tecnócratas en puestos claves de gobernanza pública.

La democracia participativa y protagónica instaurada en Venezuela a partir de 1999 representa un hito en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Al otorgar a la ciudadanía un papel protagónico en la gestión pública, se fortalece el vínculo entre el Estado y la sociedad civil, generando mayor legitimidad y confianza en las instituciones. Este nuevo paradigma político busca superar los modelos tradicionales de representación, promoviendo la participación directa de los ciudadanos en la toma de decisiones a través de diversos mecanismos como los consejos comunales y las asambleas populares. Se plantea una sociedad en la que el pueblo sea el dueño y protagonista en las decisiones, para lo cual, se impulsó las bases constitucionales que avalen la participación ciudadana tal como lo describe la Constitución.



Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Como consecuencia de ello se han creado diferentes leyes que constituyen el desarrollo de la participación ciudadana desde diferentes puntos de vista.

Los marcos legislativos recientemente instanciados y reformulados delimitan los protocolos y las garantías desde diversas perspectivas, que incluyen: la participación comunitaria, la estructuración de las poblaciones en comunas para el ordenamiento urbano, dentro de las instituciones académicas; junto con incentivos diseñados para fomentar la participación familiar y comunitaria, facilitando así el potencial de organización, planificación e implementación de iniciativas sociales.

En consecuencia, existe un reconocimiento inequívoco de la importancia de la participación ciudadana en el contexto venezolano como una métrica de referencia fundamental para las prácticas democráticas y el progreso humano. Sin embargo, es imperativo establecer una correlación entre lo «normativo y lo práctico», no solo en las comunidades y sectores más desfavorecidos del país, sino también en ámbitos alternativos, como el ámbito académico. Por consiguiente, se requiere profundizar en ver la planificación como un proceso social y una práctica transformadora de la realidad (López, 2005).

La democracia participativa y protagónica no solamente incluyó a las comunidades sino también le trajo un papel esencial a la comunidad universitaria, abriendo el abanico de opciones para la planificación de proyectos que impulsen la productividad y desarrollo económico local, desde el punto de vista teórico. Significando entonces, que se necesitan de grandes esfuerzos

para trascender a lo práctico en este sentido.

### Consideraciones Finales

Cabe recordar lo que Simón Rodríguez expresó en el siglo XVIII: ¿Dónde iremos a buscar modelos? La América española es original, como lo han de ser sus instituciones y su gobierno, así como los medios para fundar unas y otras. O inventamos o erramos.

La narrativa contemporánea, Venezuela ha adquirido un grado significativo de relevancia en los ámbitos de la planificación estratégica y el compromiso participativo. Esto es particularmente evidente en el contexto actual, en el que la democratización de la planificación pública se considera esencial. Además, en el ámbito de las ciencias sociales, los ventajosos resultados derivados de tales prácticas sirven como catalizadores para la reflexión crítica.

En otrora, se lanzó una iniciativa llamada “Alma Mater”, con el objetivo principal de mejorar la calidad y la equidad de la educación universitaria en Venezuela. En el año 2006 se inició una estrategia integral para la conversión de institutos y facultades en universidades politécnicas.

Hubo un acercamiento de las comunidades aledañas a los enclaves universitarios, más allá del viejo concepto de extensión universitaria. Es decir, se procura una universidad inmersa en las cadenas productivas que conlleve a crear programas que optimicen el uso de los recursos del territorio. Este acercamiento, dio importancia al manejo de la información en la institución para el desarrollo de condiciones propias para la participación, además de, constituir una pieza fundamental para el empoderamiento de la comunidad.

La planificación participativa conlleva a la ampliación de las contralorías sociales, repercutiendo eventualmente en la optimización de los recursos del Estado



para las necesidades de la comunidad universitaria; además del control y vigilancia permanente de la gestión pública, traduciéndose en procesos de toma de decisiones cónsonos con la realidad del colectivo.

La planificación participativa y la educación universitaria se complementan en la construcción de sociedades más justas y equitativas. Las universidades, como espacios de generación de conocimiento y formación de líderes, desempeñan un rol determinante en la promoción de la participación ciudadana. Al formar profesionales con una conciencia crítica y comprometidos con su comunidad, las instituciones educativas contribuyen a fortalecer los procesos de toma de decisiones colectivas y a consolidar la democracia participativa como un pilar fundamental para el desarrollo sostenible.

### Bibliografía Consultada

- Borrego, O. (2009). *El trabajo de dirección en el socialismo: antecedentes y enfoques actuales*. Ciencias Sociales. Editorial de Ciencias Sociales. [https://books.google.co.ve/books?id=XJQ7bwAACAAJ&dq=Borrego,+O.+\(2014\).+El+trabajo+de+direcci%C3%B3n+en+el+Socialismo&hl=es&newbks=1&newbks\\_redir=0&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.co.ve/books?id=XJQ7bwAACAAJ&dq=Borrego,+O.+(2014).+El+trabajo+de+direcci%C3%B3n+en+el+Socialismo&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y)
- De Sousa Santos, B. (2004). *Democracia y participación: El ejemplo del presupuesto participativo de Porto Alegre*. Abya Yala. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51114.pdf>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del Oprimido* [Archivo PDF]. <https://archivovivopaulofreire.org/imagenes/Libros/Pedagogia-del-Oprimido.pdf>
- González González, D., Carbonell Pérez, J. E., y Martínez Quijano, M. (2020). La planificación/organización, una competencia directiva necesaria para los cuadros de dirección de las instituciones universitarias. *Estrategia y Gestión Universitaria: Revista científica de RED-DEES*, 8(2), 92-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8109757>
- Kreimer, J. C., y Tello, N. (2003). *Diccionario de Movimientos*. Longseller S.A. [https://books.google.co.ve/books/about/Diccionario\\_de\\_movimientos\\_del\\_siglo\\_XX.html?id=t0nSnAbgA-cC&redir\\_esc=y](https://books.google.co.ve/books/about/Diccionario_de_movimientos_del_siglo_XX.html?id=t0nSnAbgA-cC&redir_esc=y)
- López, J. (2005). *Planificación y gestión pública: Formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método*. Centro de Estudios del Desarrollo, Universidad Central de Venezuela. [https://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendes-ucv/20161228044145/pdf\\_1411.pdf](https://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendes-ucv/20161228044145/pdf_1411.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *La verdadera riqueza de las naciones (Informe de Desarrollo Humano)*. Mundi-Prensa. <https://www.undp.org/es/elsalvador/publicaciones/informe-sobre-desarrollo-humano-2010-la-verdadera-riqueza-de-las-naciones-caminos-al-desarrollo-humano>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1990). *Informe de Desarrollo Humano. Tercer Mundo Editores*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990escompletonostats.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1993). *Informe de Desarrollo Humano. Centro de Comunicación, Investigación y Documentación entre Europa, España y América Latina (CIDEAL)*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1993escompletonostats.pdf>
- Quesquén Díaz, J. (2022). Plan participación ciudadana para el fortalecimiento del sistema educati-





vo descentralizado de la Institución Educativa.  
*Revista Ñeque*, 5(11). <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.58>

Tünnermann Bernheim, C. (2008). *Modelos educativos y académicos*. Editorial Hispamer. <https://www.enriquebolanos.org/media/publicacion/Modelos%20educativos%20y%20academicos.pdf>

