

# MENDIVE



## REVISTA DE EDUCACIÓN

Artículo original

### Gestión participativa para el aprendizaje exitoso en las instituciones de educación superior

Participatory management for successful learning in higher education institutions

Gestão participativa para um aprendizado bem-sucedido em instituições de ensino superior

Elizandro Fernández Mijares<sup>1</sup>



<https://orcid.org/0000-0002-4122-6327>

Maryuri García González<sup>2</sup>



<https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.



[efernandezmijares@gmail.com](mailto:efernandezmijares@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad de la Habana. Dirección de Postgrado. La Habana, Cuba.



[maryuri@rect.uh.cu](mailto:maryuri@rect.uh.cu)

**Recibido:** 8 de julio, 2024

**Aceptado:** 7 de diciembre, 2024

#### RESUMEN

El mundo está en constante movimiento, lo que convierte a las Instituciones de Educación Superior (IES) en escenarios cada vez más dinámicos, enfrentándolas a desafíos permanentes. Según la UNESCO, la educación superior se posiciona como el eje central para responder a estos retos. Por ello, promover una gestión participativa que facilite la transición del aprendizaje transformacional hacia el aprendizaje superior, como un cambio de paradigma actual a nivel internacional, es un desafío que traza el camino a seguir para las comunidades universitarias. En este sentido, el propósito de este artículo es socializar una propuesta sobre el cambio de paradigma del aprendizaje en las universidades a nivel global, destacando la participación como un principio indispensable para lograrlo. El estudio se basó en un análisis que utilizó el método histórico-lógico y el análisis-síntesis como procedimientos fundamentales. A partir de ello, se reflexionó sobre la gestión participativa para mejorar la eficiencia y la eficacia del aprendizaje superior. Los principales resultados evidencian la necesidad y la importancia de implementar una gestión participativa en las Instituciones de Educación Superior para potenciar su aprendizaje transformacional.

**Palabras clave:** aprendizaje transformacional; calidad; proceso; dirección; gestión participativa.

#### ABSTRACT

The world is constantly changing, making Higher Education Institutions (HEIs) increasingly dynamic scenarios, facing permanent challenges. According to UNESCO, higher education is positioned as the central axis to respond to these challenges. Therefore, promoting participatory management that facilitates the transition from transformational learning to higher learning, as a current paradigm shift at an international level, is a challenge that traces the path to follow for

university communities. In this sense, the purpose of this article is to socialize a proposal on the paradigm shift of learning in universities at a global level, highlighting participation as an indispensable principle to achieve it. The study was based on an analysis that used the historical-logical method and analysis-synthesis as fundamental procedures. From this, a reflection was made on participatory management to improve the efficiency and effectiveness of higher learning. The main results show the need and importance of implementing participatory management in Higher Education Institutions to enhance their transformational learning.

**Keywords:** transformational learning; quality; process; direction; participatory management.

## RESUMO

O mundo está em constante movimento, o que transforma as Instituições de Ensino Superior (IES) em cenários cada vez mais dinâmicos, confrontando-as com desafios permanentes. De acordo com a UNESCO, o ensino superior se posiciona como eixo central para responder a esses desafios. Portanto, promover uma gestão participativa que facilite a transição da aprendizagem transformacional para a aprendizagem superior, como uma mudança de paradigma atual em nível internacional, é um desafio que traça o caminho a ser seguido pelas comunidades universitárias. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é socializar uma proposta sobre a mudança de paradigma da aprendizagem nas universidades em nível global, destacando a participação como um princípio indispensável para alcançá-la. O estudo foi baseado em uma análise que utilizou o método histórico-lógico e a análise-síntese como procedimentos fundamentais. A partir disso, refletiu-se sobre a gestão participativa para melhorar a eficiência e a eficácia do ensino superior. Os principais resultados mostram a necessidade e a importância da implementação da gestão participativa nas instituições de ensino

superior para aprimorar sua aprendizagem transformacional.

**Palavras-chave:** aprendizagem transformacional; qualidade; processo; direção; gestão participativa.

## INTRODUCCIÓN

El contexto internacional en el que se desarrollan las naciones establece un paradigma societal elevado para las Instituciones de Educación Superior (IES). En este sentido, las organizaciones internacionales han analizado la urgencia de abogar por un mundo multipolar que contribuya a mitigar la crisis multidimensional que obstaculiza el cumplimiento exitoso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Humano y Sostenible (DHS).

Comprender estos razonamientos es de vital importancia debido al entorno en el que las IES se desarrollan e interactúan. Desde esta perspectiva, resulta pertinente abordar la Declaración de Incheon de 2015 y el Marco de Acción para la realización del ODS-4, que subraya la Educación Superior (ES) como una cuestión estratégica para el deseado DHS (IESALC-UNESCO, 2018).

Impulsados por este propósito, los autores de este trabajo han evidenciado, a través de la literatura sistematizada, algunas de las tendencias actuales en el ámbito educativo, particularmente en las IES. Estas tendencias están dirigidas a la integración de la gestión participativa como una concepción directiva clave en la gestión del cambio de paradigma hacia un aprendizaje en constante transformación, orientado hacia un aprendizaje superior en las IES, capaz de enfrentar los retos y desafíos impuestos por la dinámica del macroentorno:

- a) La revolución científico-técnica
- b) La masificación
- c) La internacionalización
- d) La globalización
- e) La diversificación
- f) El aprendizaje electrónico
- g) Los dispositivos móviles
- h) La innovación
- i) El cambio de competencias ante la evolución de las trayectorias laborales según las demandas de las entidades empleadoras

Para tales fines, se requiere el aseguramiento de la calidad en las IES y una reflexión teórica sobre la pertinencia de la gestión participativa como una concepción avanzada de la dirección para el éxito del aprendizaje superior.

En cuanto a la aplicación de este concepto al ámbito educativo, se observa que su tratamiento responde a las múltiples influencias de la sociedad actual. Esto implica satisfacer necesidades de diversos tipos, que representan un desafío para las universidades: lograr calidad y pertinencia en la formación de profesionales capaces de enfrentar el desarrollo tecnológico y otros retos contemporáneos.

Según Sol Arriaza (2012), la participación demanda nuevas formas de conjugar el interés particular con el bien común y el interés colectivo. Este enfoque impacta todo el proceso de gestión, tanto a nivel local como nacional e internacional. El trabajo en equipo permite expresar necesidades y opiniones, colaborar en la toma de decisiones y asumir un rol proactivo. Por ello, la gestión participativa (GP) establece vínculos entre los interesados, quienes asumen responsabilidades con el fin de mejorar el entorno.

En consecuencia, el objetivo del presente artículo es socializar un enfoque basado en un paradigma de aprendizaje en las universidades a nivel global, donde la participación sea un principio indispensable.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el análisis presentado, fue necesario utilizar el análisis documental, revisando diversos materiales y autores que abordan el tema de la gestión participativa en la Educación Superior. El análisis documental es una técnica de investigación que emplea documentos como fuentes primarias de información para responder al objetivo planteado.

El análisis documental, en relación directa con el método científico, adopta entre sus pasos:

1. La observación: Identificación de brechas en el conocimiento, temas de interés o interrogantes que pueden ser respondidas utilizando documentos como fuentes de información.
2. La recolección de datos: Selección de fuentes (libros, artículos, informes, entre otros) aplicando criterios de inclusión y exclusión para lo revisado.
3. La búsqueda de información: Empleo de diversas técnicas de búsqueda en bases de datos, repositorios y otras fuentes para localizar documentos pertinentes.
4. La revisión: Análisis del contenido de los documentos para identificar patrones, tendencias y temas relevantes, lo cual incide en la toma de decisiones.

El método científico contribuyó al estudio al revelar la conexión entre la teoría y la práctica, ya que la investigación responde a una lógica objetiva vinculada al objeto de estudio. La rigurosidad del método radica en la selección de las fuentes, la metodología de análisis y la interpretación de los resultados.

## RESULTADOS

La Cumbre Internacional de Educación Equilibrada e Inclusiva, una nueva organización de cooperación educativa, se celebró en la Ciudad de Djibouti el 29 de enero de 2020, con

el objetivo de promover una educación superior que responda de manera cada vez más contextualizada a las necesidades de las naciones. Este evento adoptó cuatro pilares fundamentales de la educación equilibrada e inclusiva: Intraculturalismo, Transdisciplinaridad, Dialecticismo y Contextualidad.

Prestar atención a estos pilares resalta la importancia de un aprendizaje superior en las Instituciones de Educación Superior (IES), gestionado desde una filosofía participativa que abarque los procesos internos de estas instituciones. Este enfoque resulta crucial para comprender su responsabilidad social como dinamizadoras de la economía del conocimiento, tanto tácito como explícito.

Una visión general de los principales avances en la educación superior identifica una serie de tendencias clave que deben considerarse para enfrentar los desafíos actuales. Estas tendencias buscan garantizar una educación superior de calidad y pertinente para todos. Entre ellas, destaca la gestión participativa como una concepción avanzada de la dirección para impulsar un cambio de paradigma basado en un aprendizaje transformacional que evolucione hacia un aprendizaje superior.

Estas tendencias están marcadas por los retos que enfrentan las IES en pleno siglo XXI, los cuales se pueden explorar a través de las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan las IES al diseñar e impartir programas educativos terciarios de calidad y relevancia?
- b) ¿Qué buenas teorías o prácticas pueden ayudar a resolver estos problemas?
- c) ¿Qué acciones deberían emprender las distintas partes interesadas para diseñar e impartir programas pertinentes, de alta calidad y sostenibles para diversos grupos de estudiantes con diferentes necesidades de aprendizaje?

En este contexto, resulta relevante comprender un concepto ampliamente discutido en la última década y aclamado por comunidades científicas de países como España, Japón, India, Estados Unidos, Cuba y Venezuela: la Gestión Participativa en las IES.

El desarrollo del conocimiento de las teorías de la dirección desde inicios del siglo XX, los avances de la tecnología y la información, así como los retos que enfrentan las universidades en América Latina y el Caribe, han generado la necesidad de implementar enfoques de dirección cada vez más flexibles y dinámicos que logren comprometer e involucrar a las comunidades universitarias en la gestión con calidad de los procesos que tienen lugar en las IES, particularmente el proceso de aprendizaje y de dirección.

Vale la pena cuestionarse entonces, qué se puede entender por gestión participativa, concebida como una concepción de la dirección, caracterizada por una elevada cultura participativa en la planificación, organización, ejecución y control de los procesos universitarios, en la toma de decisiones y solución de problemas lo que incide en el desarrollo intelectual de la comunidad universitaria y permite cumplir con calidad la responsabilidad social de las IES. No cabe duda que el término gestión participativa, implica asumir el incremento de la participación de los involucrados en el proceso de dirección de las universidades y con ello mayor implicación de la comunidad universitaria en la gestión de los procesos que tienen lugar en las mismas.

Partir de este análisis es vital para entender que la participación en el proceso de dirección de las IES se asume como el proceso mediante el cual el sujeto interviene en él activamente, como necesidad de su desarrollo biopsicosocial y de la comunidad universitaria ante las exigencias de transformación de la realidad en la que interactúa, con el fin de contribuir al cumplimiento del encargo social de la institución.

Los conceptos aludidos encuentran en la literatura disponible coincidencia de criterio, al concebir que la gestión de la participación para el aprendizaje transformacional hacia un aprendizaje superior se convierte en un principio fundamental. Este criterio se fundamenta a partir de señalar que los fenómenos psíquicos están determinados por la interacción entre el hombre como sujeto y el mundo objetivo. No basta con que el mundo exterior actúe sobre los receptores. Es necesaria una participación activa del sujeto para que el fenómeno psíquico sea producido.

## DISCUSIÓN

Las redes de investigación también fomentan la colaboración interdisciplinaria, al integrar conocimientos de distintas áreas para abordar problemáticas complejas desde una perspectiva integral. Según Moreno et al. (2020), estas redes promueven el aprendizaje mutuo entre sus miembros, al facilitar el intercambio de ideas, experiencias y buenas prácticas en la generación de conocimiento. Además, incentivan la formación continua y el desarrollo de habilidades en el uso de nuevas herramientas y tecnologías.

Otro aspecto relevante de las redes de investigación es su contribución al fortalecimiento de capacidades locales en las comunidades donde operan. Esto se logra al involucrar a actores locales en proyectos de investigación y al transferir conocimientos técnicos y metodológicos que contribuyan al desarrollo sostenible de estas comunidades. Por ejemplo, Martínez y López (2021) subrayan que los proyectos colaborativos en red generan soluciones prácticas y aplicables a problemas específicos de las regiones, lo cual incrementa su relevancia social y científica.

En cuanto a las limitaciones, uno de los principales desafíos que enfrentan las redes de investigación es la sostenibilidad financiera a largo plazo. Según Pérez (2020), las fuentes de financiamiento son a menudo inestables y

dependientes de políticas públicas o de instituciones que no siempre mantienen sus compromisos. Este hecho puede impactar negativamente en la continuidad de los proyectos. Además, la coordinación efectiva entre los miembros de la red puede ser un reto debido a diferencias culturales, lingüísticas y de expectativas profesionales.

Por otro lado, las dinámicas de poder dentro de las redes pueden influir en la distribución de recursos y oportunidades, limitando la participación equitativa de todos los miembros. La centralización de decisiones en actores clave puede generar desequilibrios en la representatividad y en el impacto de las investigaciones realizadas. Para mitigar estas limitaciones, diversos autores sugieren la implementación de mecanismos claros de gobernanza y transparencia, así como la promoción de la igualdad de oportunidades para todos los participantes (Gómez & Rivera, 2019).

Finalmente, las redes de investigación ofrecen un marco valioso para la colaboración científica en un mundo globalizado y digitalizado. Si bien enfrentan desafíos significativos, su impacto positivo en el avance del conocimiento y en la resolución de problemáticas sociales, económicas y medioambientales es indiscutible. Fomentar estas redes, con un enfoque en la equidad y la sostenibilidad, resulta esencial para maximizar sus beneficios y asegurar su contribución continua al desarrollo humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballesteros, S. (2022). Sociedades del conocimiento y democratización del saber: agendas pendientes en la construcción de la paz y participación ciudadana. *Revista Debates*, (88), 134-143.  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/debates/article/view/352024>

- Bok, D. (2017). Improving the Quality of Education. *Inside Higher Ed*. 2020 <https://www.insidehighered.com/views/2017/09/21/how-improve-quality-highereducation-essay>
- Cayotopa, C. (2018). Modelo de gestión turística municipal integrada y participativa, para el fortalecimiento de la oferta turística cultural. *Revista UCV - Hacer*, 7(3). <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/UCV-HACER/issue/view/194>
- Cea, P., García, L., Nail, O., & Paredes, D. (2018). Gestión participativa en directivos para el abordaje de la convivencia escolar en instituciones educativas municipalizadas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 153-184. <https://doaj.org/article/a93190d83a8543c38849be5d5d0cede8>
- Córdova Calle, E. A., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión participativa en el desarrollo de las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(1), 160-201. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/160>
- Farray Álvarez, O. (2024). La inteligencia organizacional como vía de innovación en los procesos de dirección. *Revista Cubana de Educación Superior*, 43(1), 190-204.
- Geizzelez-Luzardo, M., & Soto-Gómez, G. (2021). Creatividad, colaboración y confianza: aptitud para la cultura innovativa en las redes de investigación estudiantil. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(3), 33-45. <https://doi.org/10.25214/27114406.1182>
- Guía Arias, E. A., Ledo Royo, C. T., & Perera Velázquez, I. (2022). La formación ético-económica en los directivos educacionales. *Revista EduSol*, 22(Núm. Esp.). <http://edusol.cug.co.cu>
- IESALC - UNESCO. (2018). Conferencia Regional de Educación Superior 2018. Informe general. Disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve>
- Salgado Montes, S. S., Flores Lucero, M. L., & Guevara Romero, M. L. (2017). Gestión participativa para mejorar las condiciones de accesibilidad urbana: La Hacienda, Puebla. *Nova Scientia*, 9(18), 50-72. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i18.572>
- Sol Arriaza, R. (2012). El desafío de la participación ciudadana en el estado democrático de derecho y retos de la participación ciudadana en la gestión de políticas públicas, en espacios institucionales de los estados centroamericanos. San José, Costa Rica: ASDI.
- UNESCO. (2022). Impacto de la COVID-19 en la educación superior. III Conferencia Mundial de Educación Superior (WHEC2022). Tema 4: Calidad y relevancia de los programas en educación superior. Documento de referencia.

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**Contribución de los autores:**

Los autores participaron en el diseño y redacción del artículo, en la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.

**Citar como**

Fernández Mijares, E., García González, M. (2024). Gestión participativa para el aprendizaje exitoso en las instituciones de educación superior. *Mendive. Revista de Educación*, 22(4), e3936. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3936>



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)