

# Consideraciones teóricas acerca de la participación en el proceso de dirección de las instituciones educativas

## *Theoretical considerations about participation in the management process of educational institutions*

**Lic. Elizandro Fernández Mijares**

Profesor Instructor. Departamento de Historia y Marxismo. Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa, Artemisa, Cuba, e-mail: elizandrofm@infomed.sld.cu

**Dr. C. Leovigildo Rojas Hernández**

Departamento de Dirección Científica. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba, e-mail: leovigildorh@ucpejv.edu.cu

---

**Recibido:** 26 de septiembre de 2019

**Aprobado:** 28 de noviembre de 2019

---

### **RESUMEN**

*La formación de los ciudadanos de un país es fundamental para su desarrollo, en lo que resulta esencial su protagonismo en la dinámica del acontecer social, para lo cual la participación de todos, en cada uno de los procesos, es determinante en el desarrollo de un pensamiento holístico que les permita analizar los distintos fenómenos naturales y sociales en todas sus relaciones. Este artículo aborda algunas consideraciones teóricas acerca de la participación en el proceso de dirección de las instituciones educativas, que se constituyen en fundamentos de una propuesta para potenciar la dirección participativa en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa. Las ideas esenciales que se exponen encuentran fundamentos desde las bases teóricas generales de la participación en la sociedad, de la dirección en general y del proceso de dirección en educación, con el propósito de lograr que este sea más abierto, que abandone rutinas y comportamientos tipificados en una agenda preestablecida, para lograr mejores resultados. Se enfatiza en el estudio de la participación para formar una cultura institucional, potenciando valores como la solidaridad y el compromiso, con un estilo de dirección que contribuye al protagonismo de todos los involucrados con la actividad institucional.*

### **Palabras clave**

*participación; dirección participativa; cultura participativa; proceso de dirección.*

---

### **ABSTRACT**

*The training of the citizens of a country is fundamental for its development, in which its protagonism plays an essential role in the dynamics of social events, for which the participation of all in each of the processes is decisive in the development of a holistic thinking that allows them to analyze the different natural and social phenomena in all their relationships. The present work approaches some theoretical considerations about the participation in the process of direction of the educational institutions, that constitute the foundations of a proposal to enhance the Participative Direction in the Faculty of Medical Sciences of Artemisa. The fundamental ideas that are exposed are constructed from the general theoretical bases of the participation in the society, of the direction in general and of the process of direction in education, with the purpose of obtaining that this one is more open, that abandons routines and behaviors typified in a pre-established agenda, to achieve better results. Emphasis is placed on the study of participation to form an institutional culture, promoting values such as solidarity and commitment, with a style of management that contributes to the protagonism of all those involved with institutional activity.*

### **Keywords**

*participation; participatory management; participatory culture; management process.*

---



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

---

## INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI el hombre continúa evolucionando su pensamiento, modos de vida y actuación; transformando sus medios de producción, en una incesante lucha por una vida más racional y de mejores soluciones a las problemáticas a las que se enfrenta. De esta manera, en su batalla por alcanzar los más altos niveles de desarrollo por medio del conocimiento, la ciencia y la tecnología, se convierten en el sustento de sus aspiraciones y con ello avanzar en el mejoramiento de la sociedad.

La participación a nivel de sociedad es un pilar para el logro de los objetivos propuestos, y por la importancia que tiene para ello los procesos directivos, es que se puede afirmar la importancia de la participación en la dirección y asumirla como una concepción o una filosofía para dirigir, que es lo mismo que decir el desarrollo de la dirección participativa.

De tal modo que, para los implicados en este proceso, dentro de las instituciones educativas, significa mayor acto de conciencia frente a la realidad, de manera que se apropien de ella para transformarla. Al lograr mejores resultados en el encargo social de la institución, mediante una mayor integración de los conocimientos en la variedad de formas en que se relacionan los componentes del proceso de dirección.

En este sentido ¿qué entender por participar? Algunos estudiosos del tema refieren que participar es ser, tomar o tener parte; ejercicio para brindar los medios de intervenir en el desarrollo; vía de transformación y acercamiento entre quienes deciden y ejecutan; posibilidad de incrementar y redistribuir las oportunidades de tomar decisiones; manera de relacionarse con los otros y medio para la obtención de algo.

Este término es considerado también que es una necesidad del ser humano, ya que las personas participan en su familia, en la escuela, en el trabajo y en su comunidad, se convierte en una práctica cotidiana de la vida material y espiritual del hombre, tal que responda a la satisfacción de sus necesidades. Su práctica está estrechamente relacionada con la satisfacción de demandas, como la interacción con los otros, la autoexpresión, el desarrollo del pensamiento reflexivo, el placer de crear y de ser valorado por los demás.

La participación de las personas en los procesos directivos ha estado presente desde la antigüedad, ya sea consciente o no. He ahí la necesidad de lograr un proceso de dirección más abierto, que abandone rutinas y comportamientos tipificados en una agenda preestablecida, de modo que puede conducir a resultados muy diferentes a los alcanzados hasta el momento; eso es y lo da el participar.

La dirección participativa como concepción, permite que los implicados en el proceso de dirección (comunidad, familia, estudiantes, docentes y directivos) mientras más participen, logran más en cuanto a conocimientos, transformar y ser transformados, conceder mayor significado al accionar, producir y alcanzar mayores y mejores resultados.

En la actualidad no se alcanzan los suficientes niveles de participación deseados en el proceso de dirección, lo que influye en que ese proceso no sea lo suficientemente efectivo en la institución educativa, no se alcancen los resultados deseados en muchas ocasiones y consecuentemente con ello es interés de la ciencia de dirección estudiar esta temática.

Este artículo tiene como propósito ofrecer los fundamentos teóricos esenciales a tener en cuenta para el estudio de la participación y la dirección participativa en el proceso de dirección de instituciones educativas.

## DESARROLLO

En el estudio de la participación en el proceso de dirección se destacan dos puntos de vista: el primero desde lo afectivo, ya que los que participan sienten placer en compartir con los demás, y el segundo desde lo instrumental, de modo que al participar pueden hacer cosas con otros que es más poderoso y eficiente que hacerlo solos. La participación viene del latín: *participatio-onis* (significa acción de tomar parte), que considera dos puntos de vista el tomar parte y el formar parte.

A tenor con lo antes expuesto es de interés destacar que se trata de concebir a la participación desde el enfoque histórico cultural de Vigotsky y no sea solamente apreciada como una vía o práctica para la dirección, sino desde el individuo en sí, como necesidad vital de su existencia, desde el desarrollo de su propia personalidad. Esta concepción general asume la participación como una necesidad, satisfacción y comprensión del hombre, esto responde a la demanda del ser social en la motivación, la implicación y la transformación de la realidad a la cual se es parte y se forma parte.

Estudiosos de la participación la conciben como una filosofía de trabajo y se destaca la definición siguiente:

“La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de su entidad laboral, el desarrollo de iniciativas para mejorar la producción y el servicio, el establecimiento de una cultura de calidad, el pago sobre la base del desempeño, el incremento de la estimulación moral, el adiestramiento continuo, el compartir información relevante al proceso de la entidad y sus resultados técnicos-económicos, el descentralizar y ‘bajar’ la toma de decisiones a los niveles donde se presentan las situaciones que las demanden, la cultura de la entidad, el orgullo de los trabajadores de pertenecer a determinada organización, conforman, en su integridad, una nueva manera de pensar que puede despertar temores o dudas, y encontrar opositores en nuestro medio” (Portuondo, 1997: 14).

En las ideas de Portuondo (1997) se destaca el hecho de que muchos directivos asumen la participación en el proceso de dirección con resistencia, como algo que les interfiere su trabajo, que agrede sus espacios de actuación, piensan que a medida que se vuelven más participativos pierden control, deben ofrecer explicaciones del por qué están sucediendo las cosas; de hecho, no asumen este estilo de dirección como lo concibe Rojas (2007), como una filosofía, una concepción de la dirección, o una manera para dirigir.

Una interpretación de este asunto se refleja en las ideas de Marañón, Bauzá y Yero quienes resaltan con vehemencia no confundir a la participación con el hecho de que todos los miembros y trabajadores implicados en el proceso de dirección hayan acordado una decisión o estén completamente de acuerdo con ella, pero sí deben sentir y estar conscientes de que participan en la toma de decisiones. Asumen a la participación como:

“[...] participar es comprometer, tanto mental, como emocionalmente a las personas y resulta en un compromiso más bien psicológico que físico. Es lograr que la persona se sienta en sí misma comprometida con esa tarea u otras que están a su alcance. Es también motivar, es buscar que las personas obren según fuerzas internas en lugar de actuar por un procedimiento impuesto desde arriba, es aprovechar la capacidad creativa de los trabajadores como principal

fuerza de motivación en el camino hacia metas planteadas por ellos mismos” (Marañón, Bauzá y Yero, 2009: 5).

Esta concepción de participación, desde el enfoque de gestión empresarial de estos autores, se constituye en referente para las ideas que se asumen acerca de la participación en las instituciones educativas, por cuanto enfatiza en aspectos tan importantes en los procesos que tienen lugar desde lo afectivo en estas instituciones como son la motivación, el compromiso y la creatividad para el logro de buenos resultados. Si se analiza la concepción de Rojas (2007) se hace evidente que el participar va más allá de lo psicológico y lo físico, es la práctica institucional que aquí se defiende.

Es preciso destacar la necesidad de que los involucrados en el proceso de dirección no acepten hechos dados, sino posibilidades de acción, ser los agentes principales del cambio, de ahí la importancia de la participación en el proceso de dirección, para el desarrollo individual, colectivo y social, y la integración comunidad-familia-escuela, una alternativa para encontrar un modelo que propicie la dirección participativa, que exponga otras formas de conceptualizar el desarrollo y la calidad de la dirección en educación.

Por su parte, Valle señala:

“En la escuela cubana actual, no puede desconocerse que el trabajo de dirección debe favorecer una mayor implicación de todos los que participan en el quehacer de la escuela y un aumento de la motivación hacia su labor. Ello no es solo consecuencia del trabajo, sino que es un prerrequisito del mismo, de ahí su importancia específica” (Valle, 2007: 31).

En lo expresado por este autor afloran, de manera implícita, las ideas que aquí se sostienen de los estudios realizados sobre la participación en el proceso de dirección, desde su definición hasta cómo llevarla a la práctica para alcanzar mejores resultados. Se asume a la participación como estado o situación y como acción y compromiso, de modo que, las personas no solo están presentes, sino que se involucran con la situación, lo que a su vez contribuye con su motivación y el aumento de su compromiso.

En estudios realizados sobre los conceptos de desarrollo sostenible, desarrollo humano y desarrollo cultural, los investigadores Mastrapa y Cambra señalan la correlación de la participación con el alcance de estos tres conceptos para la sociedad al plantear:

“Existe una interrelación entre las partes, dentro de las partes y entre las partes y el todo [...] destacándose la participación en la toma de decisiones para que sean agentes activos de su propio desarrollo [...] es un proceso activo en el que se interpenetran los planos individual y social, y está encaminada a transformar las relaciones de poder” (Mastrapa y Cambra, 2004: 10).

Por su parte Texidó asume que:

“La participación supone afrontar nuevas responsabilidades surgidas de la actividad grupal. Trabajar con personas requiere poner en práctica la participación y la implicación, cooperar con los demás lo cual solo se produce si, simultáneamente a la ejecución del trabajo, se desarrollan las destrezas, procedimientos y cultura apropiados para un trabajo grupal colectivo” (Texidó, 2003: 9).

“[...] el desarrollo de la participación en los centros educativos comporta también una dimensión ética. Hay un acuerdo básico en que los directores deben tener una serie de cualidades morales (honrados, dignos de confianza, justos...) que, de forma general, podrían resumirse en una motivación altruista en el ejercicio del cargo, es decir, ponerse a disposición del cargo y no, contrariamente, servirse del cargo para sus propios intereses” (Texidó, 2003: 13).

Resulta muy interesante lo planteado por este estudioso de la participación para las ideas y las concepciones que sostienen los autores de este trabajo, al referirse a los aspectos cognitivo-instrumentales y a los motivacional-afectivo de la participación, así como a su ubicación en el entorno laboral y el comportamiento de los directivos, mientras que, por su parte, Rojas define la participación en el contexto educativo, como:

“Práctica institucional de la institución educativa, caracterizada por su carácter procesal y por la implicación de todos sus miembros en el cumplimiento de su objeto social, comprometiéndolos con el futuro de la misma, con los objetivos a corto y largo plazo y la contribución al incremento continuo de la calidad educacional” (Rojas, 2007: 22).

Finalmente, es preciso resaltar que se asume esta concepción de participación, por permitir entender el porqué es importante la participación en el proceso de dirección; además, por presentar, en su propia definición, un carácter institucional, o sea, que se identifica, aclama a la institución educativa con todo lo que esta trae y tiene consigo. Se asume esta definición aun cuando no solo se le considera como sustento para entender lo que es participar, sino que también se tiene en cuenta todo lo que aquí se ha sistematizado de este importante concepto, desde lo social y desde la dirección en particular.

Es indudable que estas ideas ponen al hombre en el centro, ya que no solo buscan la eficiencia y la calidad de la interacción en el proceso de dirección, sino también humanizarlo, una exigencia de los involucrados en él, en la actualidad. Se hace evidente que hay, cada vez más, una fuerte tendencia a la democratización en Cuba y en el mundo. La participación a nivel institucional se da en la dinámica de la propia institución.

Es interesante también cómo, desde la propia Pedagogía, se ofrecen ideas acerca de la participación, que son útiles para el proceso de dirección en este escenario, al concebir la participación como herramienta indispensable que influye en la enseñanza; a la vez que permite establecer nexos interdisciplinarios y transdisciplinarios. Una enseñanza participativa, según Hernández, Bujardón, Iglesias y Seijo (2013), así como Gómez, Rosales, Medellín y Azcona (2015), indica la interacción entre directivos, docentes y estudiantes, con mayor calidad en la formación de la personalidad.

Puede afirmarse que la participación en el proceso de dirección es un instrumento de perfeccionamiento que genera ideologías propias, no impuestas y están presente en ella, aspectos sociopsicológicos de la dirección, puesto que emplea, de manera permanente, esa comunicación asertiva que favorece el continuo desarrollo de las esferas cognitivo-instrumental, motivacional-afectiva y la satisfacción colectiva, del reconocimiento en la práctica profesional, a la vez que fortalece la estimulación de los involucrados.

Las reflexiones hasta aquí realizadas acerca de la participación como proceso social general y, en específico, en la direc-

ción de organizaciones, permiten asumir que la eficiencia del bienestar, la búsqueda de estilos de dirección más eficientes y cercanos a las necesidades de las personas y de las propias instituciones, exigen, de la aplicación de estas concepciones, lo que se debe encontrar en el desarrollo de una dirección participativa, luego, entonces, ¿cómo asumir este concepto?

En este sentido, es vital la labor del directivo para conjugar todos los procesos sociales desde la escuela, en ella, deben darse procesos de inclusión y no de exclusión. La dirección participativa que se defiende es una fortaleza, por lo que sería conveniente atender las nuevas concepciones que se promueven para llegar más directo y efectivo al pensamiento del hombre, siendo una alternativa, la dirección participativa.

Acerca de este concepto Pino señala:

“La dirección participativa es determinante, para lograr la autorrealización que a la vez se convierte en motivación intrínseca para el logro de los objetivos educacionales [...] rompe voluntariamente a través de la experiencia, la relación asimétrica de sumisión y dependencia integrada por el binomio sujeto-objeto replazándola por una visión más humanista, en la que el que dirige y el subordinado son ambos sujetos activos del proceso educacional, estimulando la autodirección al utilizar la empatía, el autoanálisis, la autoorganización y el autocontrol; creando un equipo de agentes sensibles al cambio con acciones autodeterminantes defensivas, alternativas, innovadoras y alternas” (Pino, 2001: 5-7).

La dirección participativa demanda de la inteligencia y experiencia colectiva para la búsqueda de las causas que determinan los problemas y sus posibles soluciones; se convierte en alternativa para el cuadro en la toma de decisiones; que implica tener en cuenta la heterogeneidad del colectivo laboral, así como la diversidad de criterios.

Un colectivo del Centro de Estudios de Dirección en la Universidad de Las Tunas, aborda la dirección participativa desde la gestión empresarial, y la define como:

“La dirección participativa es la antítesis del autoritarismo [...] es una manera distinta de practicar la dirección, no porque lo deseen los jefes, sino porque la realidad hoy así lo impone y no cabe dudas de que es una dirección ejercida de manera más democrática [...]” (Marañón, Bauzá y Yero, 2009: 5).

Esta concepción tiene puntos en común con la definición de Rojas (2007), asumiendo la dirección participativa como una concepción de la dirección, una vía para el ejercicio directivo. Aunque es de interés destacar que es preciso entender la dirección participativa como una necesidad para el desarrollo de los implicados en el proceso de dirección, tanto en lo profesional como en lo humano y para el desarrollo de la institución.

Son varios los autores como González (2016), Pino (2001), Marañón, Bauzá y Yero (2009), Portuondo (1997) y Rojas (2007) que tienen puntos de coincidencia en relación con la dirección participativa, relacionándola con el término cultura, que dinamiza el proceso de dirección y permite que los trabajadores se sientan dueños de los medios de producción, determina la calidad de los resultados, así como desarrolla el compromiso, la responsabilidad, la motivación y la creatividad. También coinciden en que involucra, potencia el trabajo en equipo y es una necesidad contemporánea. Se entiende entonces como dirección participativa:

“Concepción del proceso de dirección asentada en una cultura de la participación, que propicie la contribución de todos los miembros de la institución en la toma de decisiones, la ejecución de las tareas y solución de los problemas; e impulse su desarrollo para alcanzar una alta calidad educativa” (Rojas, 2007: 26).

Resulta pertinente destacar la semejanza de criterio entre Pino (2001), Rojas (2007) y Texidó (2003), quienes al tratar el concepto de dirección participativa emplean como elemento indispensable el término cultura, por lo que a partir de los estudios realizados de este tema vale plantearse si la dirección participativa es una cultura del ser. Además, porque se sustenta en la protección de la cultura institucional, así como porque ha sido particularmente elaborada para la institución educativa.

Derivado de ello es aconsejable mencionar otro concepto relacionado con las reflexiones anteriores, y es el de cultura participativa:

“Comportamiento de la cultura institucional, donde la participación como práctica, se constituya en un componente significativo de las creencias, costumbres y valores compartidos; determinantes en el desarrollo institucional a alcanzar, sobre la base de un proceso de aprendizaje permanente a seguir por todos los agentes que la integran” (Rojas, 2007: 33).

En este sistema conceptual (participación, dirección participativa y cultura participativa) se está asumiendo a la cultura participativa como la esencia de la participación, de modo que alcanzar su desarrollo significa el logro de determinados niveles de dirección participativa.

Puede plantearse que la dirección participativa permite alcanzar una cultura de desarrollo para cumplir con el encargo social, misión y visión de la institución, de manera eficiente con un alto índice en la formación de valores. En la dinámica del acontecer nacional e internacional se aclama, cada vez más, por la independencia y la soberanía de los países de América Latina y el Caribe, fundamentalmente. Pero, a su vez, defienden su participación en la búsqueda de soluciones urgentes a las dificultades. Cuba, después de 60 años de Revolución, no está exenta de ellas, y busca en los estudios de la Ciencia de la Dirección, hacer más sustentable y próspero el sistema socialista. La dirección participativa que aquí se defiende es, sin lugar a dudas, una alternativa.

## CONCLUSIONES

El estudio realizado acerca de la participación en el proceso de dirección se pudo concluir que:

- Asumir a la participación como proceso social y como práctica institucional, a partir de dos referentes fundamentales, como vía o práctica para la dirección, y desde el individuo en sí, como necesidad vital de su existencia, para el desarrollo de su propia personalidad.
- La participación debe ser asumida tanto por los directivos como por todos los demás miembros de la institución implicados en el proceso de dirección.
- Desde una perspectiva generalizadora se puede afirmar que las definiciones de participación tienen semejanzas en las posiciones asumidas, al tener carácter procesal es la forma de relacionarse de los individuos, se asocia con conceptos como implicados e involucrados, tiene una función social, es importante en la toma de decisiones y determina el resultado o alcance de los objetivos.

- La dirección participativa es concepción o filosofía para la dirección en la que la participación como práctica institucional es condición indispensable.

## BIBLIOGRAFÍA

- Axelrod, D. (1997). La participación y sus dilemas. *Folleto Gerenciales*, 1(2).
- Bringas, J. A. y Carbonell, J. E. (2010). Contribución al concepto de dirección educacional. *Revista Científico-Metodológica Varona*, 51.
- Gómez, V. M., Rosales, S., Medellín del Ángel, L. G. y Azcona F. J. (2015). Utilidad de una estrategia educativa activo-participativa en el desarrollo del razonamiento clínico en pregrado. *Educación Médica Superior*, 29(2).
- González, O. (2016). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria. Tesis doctoral. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, La Habana.
- Hernández, M., Bujardón, A. R., Iglesias, N. y Seijo, B. M. (2013). Estrategia educativa para la educación en valores humanos con métodos participativos en estudiantes de enfermería. *Humanidades Médicas*, 13(1), 224-243.
- Linares, C., Moras, P. E. y Rivero, Y. (2004). *La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano*. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
- Marañón, E., Bauzá, H. y Yero, M. (2009). *La dirección participativa y las técnicas de dirección como sustento de la gestión empresarial: la dirección participativa como enfoque actual en la empresa socialista cubana*. Las Tunas: Centro de Estudios de Dirección, Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin.
- Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba (2012). *Objetivos de trabajo del PCC aprobados por la Primera Conferencia Nacional del PCC*. La Habana: Editora Política.
- Pino, E. M. (1992). Particularidades de la formación y desarrollo de la cultura de autodirección social de los cuadros de dirección y su correspondencia con los programas de desarrollo del territorio. Tesis doctoral. Universidad de Camagüey, Camagüey.
- Pino, E. M. (2001). La dirección participativa: paradigma de la educación latinoamericana. (CD-ROM). En: *Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2001*. La Habana: Educación Cubana.
- Portuondo, Á. L. (1997). Implicación: algo más que participación. *Folleto Gerenciales*, 1(2).
- Rojas, L. (2007). La dirección participativa en instituciones de la educación técnica y profesional. Propuesta de una metodología para su desarrollo. Tesis doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor Alfredo Pineda Zaldívar. La Habana.
- Texidó, J. (2003). *La dirección participativa. Una introducción al modelo directivo de la LODE y la LOPEGCD*. Curso de formación inicial para el ejercicio de la función directiva. Girona, España: GROC, Universidad de Girona.
- Valle, A. D. y García, G. (2007). *La dirección en la escuela de educación básica general. Dirección, organización e higiene escolar*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

### Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no han sido publicados con anterioridad, ni están siendo sometidos a la valoración de otra editorial.

Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

### Contribución de los autores

Elizandro Fernández Mijares: redacción del artículo, fundamentos teóricos-metodológicos y tratamiento estadístico.

Leovigildo Rojas Hernández: revisión de todo el contenido y asiento de la bibliografía.