

CORRESPONSABILIDAD DEL TALENTO HUMANO Y CO-DECISIÓN UNIVERSITARIA: ENFOQUE TRANSFORMACIONAL PARA UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA E INCLUSIVA

Yennys D. Sarmiento R.¹

UNESR, Núcleo Apure | *jennizoi50@gmail.com*

Fecha de recepción: **17 de junio 2025**

Fecha de aceptación: **16 de julio 2025**

RESUMEN

En el contexto universitario actual, el compromiso colectivo y la toma de decisiones compartidas son clave para una gestión transformadora, participativa e inclusiva. La finalidad de este artículo es reflexionar sobre la corresponsabilidad del talento humano y la co-decisión universitaria como enfoque transformacional para construir una universidad más participativa, inclusiva y comprometida con sus procesos. La experiencia vivida en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, UNESR, me ha permitido evidenciar la garantía de principios democráticos que fortalecen el liderazgo ético y la cultura organizacional. La metodología empleada es apologetica, lo cual me permitió integrar experiencias reales con saberes teóricos y generar prácticas centradas en el ser humano y prácticas colaborativas donde cada actor asume un rol activo en la transformación institucional. Asimismo, esta experiencia posibilitó una contribución epistémica que invita a repensar la gestión universitaria desde la acción-reflexión y afectividad como fundamentales para una gestión más justa, crítica y transformadora.

Palabras clave: Corresponsabilidad; Co-decisión; Gestión universitaria; Talento humano.

¹ Soy Contadora Pública y docente universitaria con 18 años de experiencia. Apasionada por la enseñanza, investigación y desarrollo del talento humano, creo en la educación como motor de cambio y contribuyo activamente a la formación integral de mis estudiantes y al fortalecimiento institucional.

INTRODUCCIÓN

La gestión universitaria ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, pasando de modelos jerárquicos y centralizados hacia enfoques más participativos y democráticos. Esta transformación responde a la necesidad de adaptar las instituciones de educación universitaria a contextos complejos, donde el conocimiento, la diversidad y la colaboración son esenciales para enfrentar los retos sociales, económicos y tecnológicos actuales. En este marco, el talento humano universitario comprendiendo docentes, estudiantes, personal administrativo y directivo se convierte en el principal actor para promover una gestión eficaz, innovadora e inclusiva. La corresponsabilidad y la toma de decisiones compartida (co-decisión) emergen como principios fundamentales para articular un liderazgo transformacional capaz de potenciar las capacidades individuales y colectivas en función de objetivos institucionales y sociales.

Este artículo propone un enfoque transformacional de gestión universitaria basado en la corresponsabilidad del talento humano y en la co-decisión como principios fundamentales para fortalecer una gestión participativa e inclusiva. A partir de experiencias significativas en la praxis docente y administrativa dentro de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, UNESR, he construido y desarrollado una articulación entre la acción colectiva, la ética institucional y el liderazgo compartido como ejes de transformación organizacional.

Dicho accionar se sustenta en una visión del talento humano como sujeto activo en los procesos de toma de decisiones, que supera esquemas verticales y jerárquicos tradicionales. En su lugar, promuevo una dinámica horizontal

donde la participación consciente y crítica de todos los actores universitarios garantiza la inclusión, la equidad y la corresponsabilidad institucional. En tal sentido, la co-decisión, se convirtió en una práctica andragógica y administrativa que, valida las voces diversas, legitima de saberes plurales y potencia el sentido de pertenencia.

Desde esta perspectiva, considero que la gestión universitaria deja de ser solo una función administrativa para asumirse como un espacio de formación ética y construcción colectiva en la cual se promueve una universidad que evoluciona junto a su comunidad, que escucha, dialoga y se transforma desde la participación consciente y activa de quienes la integra, dando paso a la autonomía responsable y la mejora continua dado que estos dos aspectos, se convierten en pilares esenciales de este proceso.

En este contexto, planteo un enfoque transformacional sustentado en la corresponsabilidad y la co-decisión como fundamentos esenciales para la gestión universitaria contemporánea, en el cual más allá de mejorar los procedimientos institucionales, busca construir una cultura organizacional participativa, democrática y orientada por principios éticos y compromiso social. Asimismo, en este artículo, expongo el fundamento teórico y epistemológico, detallo su aplicación práctica en espacios educativos y de gestión, y presento reflexiones sobre sus beneficios y desafíos para la formación de profesionales críticos, comprometidos y capaces de transformar su entorno.

Cabe destacar que, durante mi experiencia como docente y subdirectora de administración en la UNESR, he enfrentado de manera constante el desafío de transformar los procesos

administrativos y formativos en estas áreas, vislumbrándolos como procesos dinámicos, participativos y profundamente humano. En tal sentido, he logrado fusionar mi experiencia administrativa en instituciones públicas con el compromiso andragógico de formar profesionales capaces de liderar con ética, pensamiento crítico y vocación de servicio.

En este recorrido, comprendí que formar desde la facilitación andragógica, no se limita a la transmisión de técnicas administrativas, sino que implica cultivar una visión ética, crítica y corresponsable en los futuros profesionales. Esta convicción dio origen a un enfoque transformacional, fundamentado en dos principios clave: la corresponsabilidad del talento humano y la co-decisión universitaria. Desde esta perspectiva, la universidad no está limitada a la instrucción tradicional, sino que posibilita involucrar, empoderar y formar sujetos comprometidos con su entorno y contexto. De allí, considero que la gestión universitaria debe trascender las estructuras jerárquicas tradicionales para convertirse en un espacio de participación auténtica, donde el talento humano, como principal recurso de la institución, asuma un rol protagónico.

El artículo se estructura en varias secciones que aborda de manera reflexiva la corresponsabilidad y la co-decisión en la gestión universitaria. Comienza con una introducción que contextualiza la importancia de estos conceptos en el ámbito universitario actual. Luego, se profundiza en el significado de la corresponsabilidad, destacando su dimensión ética y el papel activo del talento humano. Posteriormente, se reflexiona sobre la co-decisión como un proceso participativo y democrático para la toma conjunta de decisiones. A continuación, se despliega la gestión universitaria desde una perspectiva ética y formativa, más allá de la administración tradicional. Finalmente, se integran

estas reflexiones con experiencias vividas en la UNESR, donde enfatizo la necesidad de una gestión basada en la participación y el compromiso colectivo.

CORRESPONSABILIDAD

La corresponsabilidad, entendida como un principio ético y político, implica el reconocimiento mutuo de los actores dentro de una organización como sujetos capaces de incidir activamente en la toma de decisiones y en la transformación de su realidad institucional. En el ámbito universitario, este concepto trasciende la distribución de tareas para convertirse en una práctica consciente de participación, compromiso y construcción colectiva del sentido y rumbo de la institución.

En palabras de Pérez Gómez, María del Pilar (2015), la corresponsabilidad educativa implica la participación activa y comprometida de todos los actores universitarios autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo y comunidad en la construcción colectiva del conocimiento, la mejora institucional y la formación integral del estudiante, promoviendo una gestión participativa y democrática. En este sentido, enseñar a tomar decisiones no solo implica enseñar a elegir, sino también a comprometerse con los demás y a construir comunidad. Cuando la responsabilidad es compartida, el ambiente de aprendizaje se convierte en un espacio de sentido, y el conocimiento en una construcción colectiva con proyección social.

Desde esta mirada, la corresponsabilidad del talento humano en la universidad no solo supone asumir deberes compartidos, sino también generar condiciones que garanticen el reconocimiento, la dignidad y el aporte genuino de cada integrante. Se trata de propiciar un ambiente donde todas las

voces cuenten, donde el diálogo sea el motor de las decisiones y donde la gestión se fundamente en la colaboración y el respeto mutuo. En este marco, el liderazgo no se impone, sino que se construye desde la horizontalidad, fortaleciendo vínculos, potenciando capacidades y transformando las relaciones de poder tradicionales. En el ámbito de los estudios de postgrado, la corresponsabilidad del talento humano se expresa de manera concreta y significativa cuando los estudiantes de maestría y doctorado, junto al personal docente, administrativo y obrero, asumen roles activos y comprometidos en la organización y ejecución de actividades académicas relevantes, tales como las defensas de tesis.

Este colectivo interdisciplinario se encarga del registro detallado del desarrollo de cada actividad y brinda apoyo en la gestión de herramientas audiovisuales, transformándose en protagonistas co-responsables del éxito de estos eventos académicos. Esta participación conjunta no solo fortalece la dinámica institucional, sino que también promueve una gestión universitaria más inclusiva, horizontal y basada en la corresponsabilidad, donde se reconoce el aporte genuino de cada integrante. Según Zambrano Luisa (2022), este enfoque de administración insurgente implica construir espacios colaborativos que desafían las estructuras tradicionales, fomentando el empoderamiento colectivo y la transformación auténtica de la gestión académica.

Asimismo, la corresponsabilidad se manifiesta en prácticas que promueven la inclusión, la equidad y la justicia organizacional. En mi experiencia en la UNESR, reconozco cómo este principio permite superar lógicas burocráticas y fragmentadas, dando paso a dinámicas institucionales más integradoras y humanizadas, donde cada actor sea

académico, administrativo o estudiantil se convierte en coautor de los procesos universitarios, lo que refuerza el sentido de pertenencia, eleva la calidad del quehacer institucional y proyecta una universidad más sensible a su entorno, y el compromiso colectivo en los procesos administrativos y académicos. Una manifestación concreta de este principio puede observarse en el proceso de inscripción de los nuevos ingresos. Durante este proceso, estudiantes pertenecientes al centro de estudiantes se integran de forma activa a las labores administrativas, orientando, organizando y apoyando a sus pares.

Esta práctica no solo facilita el desarrollo del proceso, sino que representa un ejemplo de corresponsabilidad y co-decisión, en donde el conocimiento generado tiene valor de uso al ser aplicado en un contexto real que fortalece los vínculos entre los distintos actores de la comunidad universitaria. Como plantea Paulo Freire (1997), una educación verdaderamente transformadora se basa en el diálogo y la participación activa, lo que permite construir sujetos críticos y comprometidos con su realidad.

A manera de ejemplo, en el curso o unidad curricular *“Toma de decisiones y sus procesos”*, he promovido actividades de aprendizaje práctico en comunidades e instituciones, donde mis estudiantes asumen responsabilidades vinculadas a la gestión y organización. Estas experiencias les han brindado la oportunidad de aplicar estrategias, abordar situaciones conflictivas en contextos reales y fortalecer el trabajo en equipo. Un caso emblemático fue el diseño e implementación de una propuesta de mejora en la gestión interna de una institución pública. Un grupo de estudiantes diagnosticó las debilidades organizacionales, propuso soluciones participativas y logró mejoras significativas en la comunicación interna. Esta

experiencia evidenció que la corresponsabilidad no es solo una categoría teórica, sino una práctica viable, significativa y transformadora.

Co-DECISIÓN

Desde mi perspectiva, tomando como base los postulados de Herbert A. Simon (1977), sobre la toma de decisiones, comprendo que en el ámbito organizacional no basta con que una sola persona decida de manera aislada y racional, pues las limitaciones cognitivas y el contexto complejo hacen necesaria la participación conjunta de diversos actores. Por ello, la co-decisión se convierte en un proceso fundamental, donde la colaboración activa entre los miembros de la comunidad universitaria permite integrar distintos conocimientos y experiencias. Así, la toma de decisiones compartida no solo optimiza las soluciones, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso, al propiciar un ambiente en el que todas las voces son escuchadas y valoradas. Por ello, la co-decisión es una vía para superar la racionalidad limitada del individuo y avanzar hacia una gestión más democrática e inclusiva.

Asimismo, he podido constatar en diversas experiencias vividas que, cuando los estudiantes participan activamente en la toma de decisiones, se sienten parte del proceso educativo, no como meros receptores pasivos, sino como actores con voz propia. En el contexto de mi experiencia en la universidad, observé un caso significativo en el cual un miembro del personal, actuando por iniciativa propia y sin mandato jerárquico, organizó actividades recreativas como bingos y venta de comidas, con la colaboración del personal administrativo, docente y estudiantil. La finalidad de estas actividades fue recaudar fondos para apoyar a un compañero de trabajo cuya hija enfrentaba una

situación de salud crítica.

Este episodio, más allá de su naturaleza solidaria, ejemplifica cómo la corresponsabilidad del talento humano y la participación activa pueden trascender las funciones administrativas formales para promover una gestión universitaria más humana, participativa e inclusiva. El conocimiento derivado de esta experiencia se configura como conocimiento con valor de uso, dado que evidencia cómo la acción colectiva y la co-decisión contribuyen al fortalecimiento de los vínculos institucionales y fomentan una cultura organizacional orientada al bienestar común.

GESTIÓN UNIVERSITARIA: MÁS ALLÁ DE LA ADMINISTRACIÓN

La gestión universitaria, desde mi experiencia y convicción, trasciende la ejecución de tareas administrativas y el seguimiento de protocolos institucionales. Se configura como un acto de compromiso ético y formativo con la transformación de la universidad en una comunidad viva, donde el conocimiento se co-construye en diálogo colectivo. En este sentido, Ortiz Ana (2014), sostiene que la gestión universitaria es un proceso integral que implica planificar, organizar, implementar, controlar y mejorar las funciones universitarias con el fin de elevar su calidad, lograr la excelencia y responder a las exigencias sociales. Esta visión resuena profundamente conmigo, pues considero también, que gestionar en el ámbito universitario es abrir espacios de participación activa para todos los actores: docentes, estudiantes, personal administrativo y directivo, permitiéndoles asumir un rol protagónico desde sus saberes y experiencias.

Bajo esta mirada, asumo la universidad como un lugar

al que se desea pertenecer, que inspire alegría, identidad y arraigo. Desde la infraestructura hasta los procesos más cotidianos, cada rincón debe invitar al encuentro, al diálogo y a la construcción conjunta, es decir, saber y hacer viva la gestión universitaria, donde su significado vislumbre la generación de ambientes inclusivos, cálidos y profundamente humanos, donde se formen profesionales corresponsables y conocedores de los procesos gestionarios internos, ya que en cada interacción administrativa se reflejan los valores y la visión de la sociedad que aspiramos construir. En este contexto, he podido constatar que una gestión caracterizada por la agilidad, la empatía y la capacidad de respuesta oportuna, genera un ambiente de confianza institucional que transforma profundamente la cultura organizacional.

En ese sentido, la gestión deja de ser un acto meramente burocrático y se convierte en una experiencia andragógica compartida: una manera de formar con el ejemplo, con cada decisión, y de conectar a las personas en un propósito común. Desde esta perspectiva, la universidad se transforma en un organismo vivo, que escucha, dialoga, se adapta y mejora continuamente en función del bienestar colectivo. Esta transformación no ocurre por decreto, sino que se construye desde lo cotidiano: en la bienvenida a un estudiante, en el apoyo solidario a un colega, en la respuesta oportuna a una necesidad.

En mi experiencia práctica profesional como administradora universitaria, he sido testigo de cómo una gestión participativa promueve el sentido de pertenencia y compromiso, empoderando a cada miembro para aportar al proyecto institucional. Esto permite superar esquemas jerárquicos tradicionales y favorecer una cultura organizacional democrática, Esta visión de la gestión como un proceso profundamente

humano y transformador se conecta con lo establecido por Zambrano Luisa (2022), quien sostiene que la “administración insurgente”, rompe con el enfoque de la administración como la ciencia de la modernidad capitalista eurocéntrica, que se basa en la imposición de una jerarquía epistémica económica/política/ racial/étnica de la población a escala global.

En esta perspectiva, este enfoque “otro” de los procesos administrativos (la planificación, la dirección, la gestión/ seguimiento y el control) de la institución, se trata de direccionar, liderar proyectos desde una administración, gestión, gerencia, “socio-productiva”, “colectivista”, con la mirada del “sí se puede”, con los equipos humanos que laboran a lo interno de las instituciones, pues se trata inicialmente de “compartir un imaginario, un sueño ”Se trata también, del análisis crítico de aciertos y desaciertos, de un pensamiento disruptivo, que permita estar atentos/as a los logros y fracasos de los haceres propios del intentar cambios y transformaciones dentro del modelo convencional de la administración capitalista/patriarcal. Para mostrar otros modos de hacer gerencia, gestión, administración colectivista, sentipensante. Desde una episteme Cimarrona (Zambrano Díaz, 2022, p. 72).

Desde esta mirada, se amplía las posibilidades de acción dentro de la gestión universitaria al incorporar una perspectiva crítica, sentipensante y colectiva, profundamente arraigada en el contexto sociocultural latinoamericano. De allí, estoy convencida que la gestión universitaria debe ser participativa e inclusiva, orientada a una transformación de todos los procesos administrativos y educativos, donde trascienda de los procesos tradicionales y se formen ciudadanos críticos, comprometidos y socialmente responsables. Esto, además, me ha permitido un accionar que va más allá de la firma de documentos para

situarme en el ejercicio de un liderazgo ético y andragógico que siembra condiciones para el aprendizaje auténtico y el desarrollo integral.

En este orden de ideas, mi experiencia también me ha permitido acompañar a mis estudiantes en sus prácticas profesionales, procurando que cada una de esas experiencias trascienda lo formal. Las he convertido en escenarios vivos de formación, donde la gestión se convierte en una extensión del ambiente de aprendizaje, en una representación de la institución. Considero que mi experiencia se convierte en el eje transversal de mi praxis, ya que, en cada informe compartido, en cada desafío enfrentado juntos, en cada decisión tomada en colectivo, hay un pedacito de mí y de un nosotros que nos une en comunidad. Ver a mis estudiantes aplicar lo aprendido, asumir responsabilidades y proponer mejoras en contextos reales, me reafirma que la gestión universitaria también educa, también transforma.

Es precisamente, en esos momentos donde siento que la universidad se hace verdaderamente viva. Porque más allá de enseñar contenidos, formamos personas capaces de transformar su entorno. Y cuando esa transformación comienza desde adentro desde la manera en que gestionamos, acompañamos y escuchamos, entonces sí estamos sembrando, con esperanza y propósito, el país que soñamos.

EL TALENTO HUMANO: ESENCIA VIVA DE LA UNIVERSIDAD

Mi vivencia como docente y subdirectora de administración, me permiten afirmar con total convicción que el talento humano es la esencia misma de la universidad. Sin estudiantes no hay razón de ser académica, y sin docentes,

personal de servicio, administrativo o directivo no hay forma de hacer realidad el proyecto educativo. Cada uno de nosotros, desde su lugar, sostiene con su trabajo cotidiano el alma de la institución, por lo tanto, considero que no somos piezas sueltas, somos un cuerpo vivo que respira, que aprende, que sueña. En este sentir, considero que el talento humano, ese conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y valores que aportan las personas en una organización, representa uno de los pilares fundamentales en cualquier institución, y con mayor razón, en el ámbito universitario.

En este ámbito, puedo asegurar que la gestión universitaria como un espacio donde el talento humano no solo debe ser reconocido, sino también cuidado, motivado y proyectado. Porque en cada rostro, en cada historia, en cada voz, habita el potencial de transformar la universidad desde adentro. Por eso, el talento humano ocupa el lugar central, no como un recurso más, sino como el motor que le da vida y sentido a todo lo que hacemos. He aprendido que cuando valoramos a las personas más allá de sus funciones, cuando escuchamos sus ideas, cuando reconocemos sus logros y acompañamos sus procesos, ocurre algo poderoso: la universidad florece. Se vuelve humana, cercana, cálida. Deja de ser solo una estructura para convertirse en un hogar del conocimiento y de crecimiento colectivo.

Así lo he sentido en mis prácticas, en cada encuentro con mis estudiantes, en el trabajo colaborativo con colegas, en las decisiones compartidas con el personal administrativo. Cada acción que toma en cuenta al ser humano como centro fortalece el tejido institucional y siembra esperanza. Porque el talento humano no es solo quien trabaja o estudia en la universidad: es quien la hace posible cada día.

En este sentido, Luisa Fernanda Zambrano (2022) aporta una perspectiva transformadora con su concepto de “administración insurgente”, que propone una gestión del talento humano desde un enfoque colectivo y sentipensante. Zambrano critica la administración tradicional capitalista y eurocéntrica, y plantea una alternativa donde la gestión se entiende como un acto socio-productivo y colectivista, basado en compartir un sueño común y un imaginario de cambio. Este modelo promueve liderazgos que impulsan el compromiso ético y la corresponsabilidad, ubicando al talento humano no como un recurso más, sino como el motor vital para la transformación universitaria. De allí, incorporar esta visión insurgente en la gestión universitaria e invita a entender que gestionar talento humano no es solo una función administrativa, sino una praxis colectiva, crítica y transformadora, que construye una universidad viva, diversa y comprometida con la esperanza y el cambio social.

CONCLUSIONES

Este artículo sintetiza mi visión de una universidad transformacional, transitar el camino hacia una gestión universitaria transformacional ha sido, para mí, una vivencia profundamente humana. No se trata solo de rediseñar estructuras o mejorar procesos; se trata, sobre todo, de mirar a los ojos a quienes habitan la universidad y reconocerlos como sujetos plenos de saber, emoción y potencial transformador. La corresponsabilidad del talento humano y la co-decisión no son meras categorías académicas; son semillas de esperanza que, al germinar en un terreno fértil de respeto y compromiso, pueden dar vida a una universidad verdaderamente participativa, inclusiva y ética.

Este enfoque que asumo como experiencia no surge de un ideal abstracto, sino de la vivencia de haber acompañado procesos, escuchando voces, enfrentando desafíos y celebrando logros compartidos. Cada historia, cada encuentro, cada decisión colegiada ha reafirmado mi convicción de que una universidad con alma es posible. Una universidad que no solo instruya, sino que abrace; que no solo evalúe, sino que inspire; que no solo administre, sino que transforme.

La UNESR, con su espíritu de libertad y pensamiento crítico, me ha permitido soñar y construir junto a otros una gestión con rostro humano. Hoy más que nunca creo que cuando la educación se humaniza, la gestión se dignifica, y el liderazgo se comparte, el cambio deja de ser una aspiración y se convierte en una realidad que se siente, se vive y se celebra, ya que al final, gestionar es también amar lo que hacemos y a quienes lo hacen posible.

REFERENCIAS

- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. México: Siglo XXI Editores.
- Ortiz, Ana maría . (2014). *Conceptualización y perspectivas de la gestión docente en la carrera universitaria*. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Recuperado de .
- Pérez Gómez, María del P. (2015). *Gestión participativa y corresponsabilidad en la universidad pública latinoamericana*. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 6(17), 52–68. .
- Simon, Herbert Alexander. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall.
- Zambrano, Luisa. (2022). *La administración insurgente para la gestión académica universitaria: Una mirada desde la episteme cimarrona*. Araca Editores.