



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: López-Navas, C., Homont, L. P. P., y Alcoceba, J. A. (2025). Gestión del compromiso estudiantil: de la percepción de los directivos a la percepción de los estudiantes. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(112), 1884-1897. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.112.13>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 112, 2025, 1884-1897
Octubre-Diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gestión del compromiso estudiantil: de la percepción de los directivos a la percepción de los estudiantes

López-Navas, Cristina*
Homont, Louis P. P.**
Alcoceba Hernando, José Antonio***

Resumen

Este estudio tiene como objetivo central comprender cómo se gestiona el compromiso estudiantil desde una doble perspectiva: la de las instituciones universitarias y la del propio estudiantado. Para ello, traslada el concepto de compromiso ciudadano al ámbito académico y se propone cumplir con dos objetivos específicos: 1) identificar el rol que desempeña la universidad en el fomento del compromiso del estudiantado, y 2) describir la percepción que tienen los y las estudiantes sobre dicha gestión institucional. La metodología consistió en entrevistas a gestores y en grupos de discusión con estudiantes vinculados a asociaciones. Los resultados destacan la relevancia del compromiso estudiantil y del asociacionismo para el estudiantado y la universidad, aunque también revelan barreras como el escaso apoyo institucional. En las conclusiones, se discuten estas dos visiones en parte contradictorias sobre la gestión del compromiso que plantean desafíos y oportunidades para fortalecer la participación estudiantil.

Palabras clave: universidad; estudiantes; compromiso estudiantil; participación; gestión.

Recibido: 10.02.25

Aceptado: 31.07.25

* Doctora en Comunicación, Cambio Social y Desarrollo por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Profesora de tiempo completo en la Sección Departamental de Sociología: Metodología y Teoría de la Facultad de Ciencias de la Información (UCM). Email: cristinalopeznavas@ucm.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3904-7389> LinkedIn: <https://es.linkedin.com/in/cristina-lopez-navas-08248016>

** Doctor en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Profesor Ayudante en la Sección Departamental de Sociología: Metodología y Teoría de la Facultad de Ciencias de la Información (UCM). Email: louispho@ucm.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1947-6407> LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/louis-homont-18826b174/> X: https://x.com/louis_homont

*** Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Profesor Titular en la Sección Departamental de Sociología: Metodología y Teoría de la Facultad de Ciencias de la Información (UCM). Email: jaalcoce@ucm.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3190-5155>

The student engagement management: From the perceptions of administrators to the perceptions of students

Abstract

This study aims to understand how student engagement is managed from both the institutional and student perspectives. To this end, it transfers the concept of civic engagement to the academic sphere and pursues two specific objectives: 1) to identify the role played by the university in promoting student engagement, and 2) to gather and describe students' perceptions of how this institutional management is carried out. The methodology involved conducting interviews with university administrators and focus groups with students involved in student associations. The findings highlight the significance of student engagement and associationism for both students and the university, while also revealing barriers such as limited institutional support. In the conclusions, these two—at times contradictory—views on engagement management are discussed, pointing to both challenges and opportunities for strengthening student participation.

Keywords: university; students; student engagement; participation; management

1. Introducción

La participación ciudadana ha sido objeto de estudio desde diversas disciplinas. En los últimos años, el progresivo declive de la confianza ciudadana en las instituciones políticas y públicas (Kumagai e Iorio, 2020) ha impulsado una revisión crítica del rol que la ciudadanía desempeña en la toma de decisiones. Esta reconceptualización del papel ciudadano ha sido identificada como un factor clave para el bienestar colectivo por organismos internacionales como las Naciones Unidas —a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16— o el Banco Mundial, que insisten en la necesidad de fortalecer la implicación cívica como vía para mejorar la gobernanza (Naciones Unidas, s.f.; World Bank, 2014).

Esta implicación ciudadana no se limita al ámbito político, sino que se extiende a múltiples esferas de la vida social. En particular, el contexto universitario ha cobrado relevancia como espacio estratégico para la formación de ciudadanía activa. Además de preparar profesionalmente al estudiantado, la universidad contemporánea asume el desafío de promover valores democráticos, pensamiento crítico y participación responsable (Aspée Chacón et al., 2018). En este sentido, el compromiso estudiantil puede entenderse como una traslación del compromiso ciudadano al entorno universitario.

Aunque investigaciones previas han abordado los beneficios del compromiso cívico en diferentes niveles educativos —demostrando sus efectos

positivos en la confianza institucional, el rendimiento académico y la construcción de comunidad (Martini et al., 2023; Do et al., 2024; Angwaomaodoko, 2024; Lin et al., 2024)—, aún persiste una importante laguna de estudios que aborden cómo las universidades gestionan de manera estructurada el compromiso estudiantil con enfoque ciudadano. Les confirman la necesidad de diseñar políticas institucionales que integren el compromiso como eje formativo, pero es en el nivel universitario donde esta gestión requiere ser analizada en profundidad.

Este trabajo se propone contribuir a esa brecha académica mediante un estudio exploratorio de carácter cualitativo que centra el compromiso estudiantil como traslación del compromiso ciudadano al ámbito universitario, centrado en una universidad pública española. Su objetivo es doble: por un lado, analizar el rol institucional de la universidad en el fomento del compromiso estudiantil, y por otro, estudiar la percepción que el propio estudiantado tiene sobre dicha gestión. Con ello, se busca generar conocimiento útil para mejorar las estrategias institucionales destinadas a fortalecer la participación del estudiantado y su vínculo con la construcción de ciudadanía.

2. Compromiso ciudadano y compromiso estudiantil: conceptualizaciones base

El compromiso ciudadano (*Citizen Engagement*) ha sido definido como el conjunto de acciones orientadas a influir en la esfera política o en el bienestar colectivo (Brady, 1999; Piqueiras y Canel, 2021). Putnam (1993, 1995), Ekman

y Amnå (2012), así como Verba y Nie (1972), han dedicado sus investigaciones a identificar las actividades que evidencian el compromiso de la ciudadanía en la sociedad. Entre estas se incluyen leer el periódico, asistir a mítines, votar, hacer voluntariado, donar dinero a organizaciones no gubernamentales, participar en proyectos sociales o contactar con funcionarios. Si bien estas acciones reflejan la voluntad de la ciudadanía de implicarse, también ponen de manifiesto los esfuerzos organizacionales por facilitar dicha participación. Por esta razón, el compromiso ciudadano puede ser entendido desde dos perspectivas: la de la ciudadanía que se implica y la de la organización que busca implicar (Homont, 2025).

Desde la perspectiva ciudadana, factores como características sociodemográficas (Uslaner, 2003; Voorberg et al., 2015), la confianza en las instituciones (Yang, 2005; Yang y Callahan, 2007; Van de Walle et al., 2008; Voorberg et al., 2015), la satisfacción individual (Bouckaert y Van de Walle, 2003), la conciencia ciudadana (World Bank, 2014; Piqueiras, 2020; Voorberg et al., 2015) y, por supuesto, la motivación (Claes y Hooghe, 2008), influyen en la implicación de la ciudadanía.

Desde el enfoque organizacional, la gestión del compromiso ciudadano se sostiene sobre tres pilares: 1) creación de estructuras formales, 2) motivación de los empleados públicos y 3) intercambio de información para facilitar la participación (Piqueiras et al., 2020).

- La creación de estructuras formales. Son un conjunto de espacios tangibles e intangibles (Davidsen y Reventlow, 2011) y procedimientos que permiten a los ciudadanos implicarse de manera relativamente

sencilla (Andrews y Brewer, 2013; Bovaird y Loeffler, 2012; Meijer, 2012).

- La motivación de los empleados. Para facilitar el compromiso de la ciudadanía, es necesario motivar a los empleados de tal manera que deseen fomentar la participación de la ciudadanía (Coursey *et al.*, 2012; Denhardt y Denhardt, 2015; Piqueiras *et al.*, 2020).
- El intercambio de información. Para que la ciudadanía se pueda implicar, debe estar al tanto de los mecanismos existentes y, por tanto, compartir información con ella es de especial relevancia para la organización que desea fomentar el compromiso ciudadano (Piqueiras y Canel, 2021).

En el ámbito universitario, el compromiso estudiantil, o *student engagement*, es un tema que ha recibido cada vez más atención a nivel teórico, pero también a nivel práctico, lo cual ha generado una cierta heterogeneidad sobre el sentido que se le da (Axelson y Flick, 2010). Así, según Groccia (2018), su definición ha ido evolucionando desde que se empezó a investigar en los años treinta, pasando de entenderse como el tiempo dedicado a aprender, interactuar con pares y docentes y a aplicar los conocimientos adquiridos, a referirse a él como el conjunto de actividades que el estudiantado realiza dentro de la universidad.

En la actualidad, existen dos enfoques sobre el compromiso estudiantil: el compromiso académico, centrado en el rendimiento y esfuerzo individual, y el ciudadano, que amplía la participación al activismo, voluntariado y debate social.

El compromiso académico se entiende como “el tiempo y el

esfuerzo que [el estudiantado] dedica a actividades que están vinculadas [...] con los resultados deseados de la universidad y lo que las instituciones hacen para inducir a los estudiantes a participar en estas actividades” (Kuh, 2009, p. 683), o como “las acciones que el estudiante ejecuta individualmente para alcanzar sus metas académicas” (Aspée *et al.*, 2019, p. 401).

El compromiso ciudadano va más allá y refleja el papel del estudiantado que participa activamente en la vida universitaria y en la sociedad en la que vive (Macfarlane y Tomlinson, 2017). Por esta razón, autores como Aspée *et al.* (2018) se refieren a ello como el compromiso estudiantil ciudadano, es decir, “a la participación y compromiso político y ciudadano de los estudiantes” (p. 396) y hacen mención a la participación política mediante la afiliación a partidos o al voto durante elecciones universitarias, al voluntariado en asociaciones, a la participación en protestas, huelgas, programas de desarrollo social o al hecho de debatir con compañeros sobre asuntos académicos, políticos y sociales.

Aspée Chacón *et al.* (2018), Groccia (2018) y McMahon y Portelli (2004) han abordado en sus estudios la relevancia del compromiso estudiantil, centrándose especialmente en sus consecuencias, como el rendimiento y el éxito académico del estudiantado. En efecto, se ha vinculado un mayor compromiso, ya sea con actividades académicas (primera perspectiva) o ciudadanas (segunda perspectiva), con mejores resultados académicos y con la formación de la ciudadanía. Para McMahon y Portelli (2004), el compromiso desde una perspectiva ciudadana contribuiría al desarrollo del espíritu crítico, con consecuencias positivas en el sistema político y

democrático. Por su parte, Aspée et al. (2018) destacan que este enfoque ciudadano también influye positivamente en el compromiso académico, lo que a su vez mejora el rendimiento estudiantil.

Tal como ocurre con la ciudadanía, la universidad posee un rol central en fomentar el compromiso del estudiantado mediante políticas, estructuras y comunicación institucional (Pineda-Báez et al., 2014). Esta gestión se articula en torno a tres ejes adaptados del *Citizen Engagement*:

- Estructuras formales: asociaciones, órganos de representación, clubes.
- Motivación institucional: Implicación de gestores para facilitar el compromiso.
- Intercambio de información: canales eficaces para comunicar oportunidades de participación.

La importancia de la gestión institucional del compromiso estudiantil se refleja en leyes y estatutos. En el contexto español, la legislación reciente (Ley 2 de 2023. Sistema Universitario; Real Decreto 1791/2010) subraya la importancia de integrar al estudiantado en la toma de decisiones y reconoce su participación como mérito académico, promoviendo tanto el compromiso individual como la responsabilidad institucional. En estos textos, se aborda el compromiso estudiantil desde las mismas dos perspectivas: una académica y otra ciudadana.

3. Metodología cualitativa para explorar la gestión del compromiso estudiantil

La investigación se enmarca en un enfoque descriptivo, y dada la escasa literatura empírica sobre esta dimensión organizativa del compromiso estudiantil,

se recurrió a una estrategia cualitativa basada en entrevistas y grupos de discusión a gestores y estudiantes de la Universidad Complutense de Madrid (España). Se seleccionó como contexto de observación esta universidad pública española de gran tamaño, cuya trayectoria en materia de participación y asociacionismo permite identificar buenas prácticas, tensiones internas y desafíos operativos.

A fin de comprender el enfoque institucional sobre la gestión del compromiso estudiantil, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres perfiles representativos:

- Un cargo de nivel rectoral responsable de la política de participación.
- Un gestor encargado del acompañamiento a asociaciones estudiantiles.
- Una responsable de participación en un centro específico.

La guía de estas entrevistas se estructuró en torno a los tres ejes previamente mencionados, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad de los entrevistados. Se concretó en la profundización del conocimiento sobre la política y el apoyo institucional a programas y actividades de compromiso estudiantil; sobre las razones de dichas políticas; sobre el papel de la institución y del estudiantado en la cogobernanza universitaria; y sobre las condiciones de mejora y de futuro del compromiso estudiantil.

Para contrastar la mirada institucional, se realizaron tres grupos de discusión con veintitrés estudiantes activos en doce entidades distintas: diez asociaciones y dos órganos de representación (de la delegación central de estudiantes y de la unidad de diversidad e inclusión). Se convocó una

muestra diversa en términos temáticos y de procedencia académica, con el objetivo de recoger una pluralidad de experiencias.

La guía de los grupos de discusión se concretó en torno a un listado general de temas sobre motivación y participación estudiantil, a saber: motivos por los cuales se comprometen, participación y TIC, barreras y desafíos para comprometerse, así como visión de futuro, sostenibilidad y sugerencias de mejora. Para el presente trabajo, se han tomado en cuenta especialmente los contenidos, opiniones y debates surgidos en las dinámicas grupales que se refirieron al fomento institucional de la participación, a la percepción de las barreras y obstáculos organizacionales en torno a la motivación y la participación, y a los escenarios, especialmente deseables, del futuro en este ámbito.

4. Gestión del compromiso estudiantil en práctica: barreras, motivaciones y desafíos institucionales

Los resultados presentan coincidencias, diferencias y desafíos en torno a cómo se fomenta o se limita el compromiso estudiantil. Este compromiso se articula sobre determinadas oportunidades y barreras para participar, sobre las motivaciones y resistencias que lo influyen, y sobre las formas de gestión de la información acerca de todo lo relacionado con la participación dentro de la universidad.

4.1. Perspectiva institucional sobre la gestión del compromiso estudiantil

La mirada institucional pone el

foco en las estrategias, discursos y estructuras impulsadas por los equipos de gobierno, destacando tanto sus esfuerzos por fomentar el compromiso como las limitaciones estructurales, políticas y culturales que condicionan su implementación.

A nivel estructural, concretamente, la existencia de programas de mentoría universitaria y de vida extraacadémica en los espacios residenciales son ejemplos destacados de compromiso estudiantil que se recogen en los discursos institucionales como oportunidad para inspirar la participación. La relación entre la participación en estos programas y un mayor rendimiento académico es uno de los motivos señalados para que sean cuidados en el momento actual. Dichos programas se vinculan a un sentido de pertenencia, así como al fomento de la identidad corporativa.

A las y los entrevistados les resulta necesario señalar la falta de compromiso como síntoma de la sociedad de la que la comunidad universitaria forma parte. Se trata de una sociedad extremadamente ocupada en la que la conciliación es imposible y donde las exigencias personales, académicas y laborales de estudiantes y profesorado limitan la disponibilidad para participar en actividades fuera del aula.

Como marco educativo europeo, se destaca el Plan Bolonia como limitante del compromiso con la vida universitaria más allá de las clases. La evaluación continua y la obligatoriedad de asistencia complican que el estudiantado participe: "Es imposible que vayan a las actividades que les proponemos si tienen que estar en clase" (gestor encargado del acompañamiento a asociaciones estudiantiles). Asimismo, la monetización de los espacios de universitarios representaría una posible

barrera para el compromiso. También se contempla con ambivalencia la integración de los campus en los espacios urbanos, dado que pueden presentarse como escaparate del compromiso y esto puede resultar atractivo o disuasorio para el resto de la ciudadanía.

Siguiendo con obstáculos estructurales, a todos los niveles de gestión y representativos, se señala la descentralización como un obstáculo que genera desigualdad en cómo se fomenta el compromiso entre centros. Los decanatos actúan según sus prioridades y el rectorado evita intervenir directamente en conflictos para preservar la autonomía de cada facultad y de sus equipos decanales. Desde la institución también se pone de relieve que existe una tensión derivada de la gestión de los presupuestos y se reconoce que no es prioritario el fomento del compromiso estudiantil frente a otras necesidades como la provisión de becas para completar los estudios universitarios.

A pesar de estos obstáculos, desde todos los órganos de gestión de la participación, se declara una voluntad unánime de fomento del compromiso estudiantil. Aunque saben que existen resistencias individuales, las y los responsables reconocen que a nivel institucional se recoge la importancia de implicar al estudiantado para la dinamización de la vida en el campus.

En cuanto a las condiciones políticas y resistencias internas, existe un interés por promover asociaciones más funcionales y organizadas, sostenibles y que puedan autogestionarse. Además, la presencia de estudiantes en los órganos de gobierno es vista no solo como una forma de cumplir con la legislación, sino como mediación imprescindible entre la institución y el estudiantado. Lejos del voluntarismo, la

representación estudiantil se considera un punto clave para el fortalecimiento de su participación. No obstante, ambas formas de implicación requieren de una cultura de la participación que, en ocasiones, parece carecer de respaldo institucional, pues a nivel de centro, afirman que “el asociacionismo a veces es incómodo para la institución porque genera diálogo y trabajo”.

Desde los órganos de gestión se reconoce que la universidad está influida por el ambiente político externo de polarización, lo cual dificulta consensos. Según las y los entrevistados, en ese terreno político se encuentra mucha resistencia al fomento del compromiso estudiantil en cualquiera de sus formas. También politizados, los equipos gestores, encargados de marcar las líneas estratégicas de los planes que fomentan el compromiso, adolecen de una necesaria visión de estabilidad o continuidad y esto debilita su impacto a largo plazo, según las y los entrevistados.

Al bajar de nuevo a cada facultad, se señala como resistencia al fomento de la participación la baja implicación del profesorado en motivar a sus alumnas y alumnos a formar parte de estructuras o actividades más allá del aula. Se señala también el espíritu competitivo y productivista que se ha conferido a la carrera académica como dificultad para que el profesorado esté más implicado.

Para paliar estas dificultades, el intercambio de información aparece relevante. Pues, desde los órganos de gestión se pone de relieve la necesidad de un curso “cero” para informar al estudiantado sobre el funcionamiento de la universidad y sobre su estructura, que incluiría también información sobre las oportunidades de compromiso. Se señala como una apuesta necesaria para la plena inserción de la vida universitaria.

Además, “una mayor participación del estudiantado enriquecería la convivencia en la facultad y generaría más aprendizaje”, según se señala desde la gerencia de la participación a nivel de facultades. Con esta perspectiva de respeto y consideración de integridad hacia el estudiantado universitario, las y los entrevistados indican que el reconocimiento de créditos funciona como medida para el fomento de la implicación. Al equiparar la importancia de la universidad como medio para incentivar el pensamiento crítico con su papel crucial para la construcción de ciudadanía, se encuentra el sentido de que tanto lo uno como lo otro sea reconocido y quede reflejado en el expediente.

En la búsqueda de lazos y complicidades con las asociaciones estudiantiles, gestoras y gestores declaran que el conocimiento de las mismas es fundamental para creer en su continuidad. Saber lo que hacen, qué intereses tienen, cómo confluyen en ellas diferentes voluntades y perfiles, alimenta su responsabilidad y su capacidad de compromiso con la participación estudiantil universitaria. A pesar de lo anterior, las y los responsables reconocen que los canales de comunicación son escasos, lo que dificulta coordinar esfuerzos entre el equipo de gestión y el estudiantado. Según la vicerrectora de estudiantes, “Hay pocos canales de comunicación con las asociaciones y esto no ayuda”.

4.2. Percepción del estudiantado sobre la gestión del compromiso estudiantil

La voz del estudiantado permite acceder a experiencias concretas de

participación, visibilizar barreras poco atendidas y conocer las formas de organización y resistencia que emergen desde abajo.

Respecto a los obstáculos estructurales y barreras prácticas, la existencia de delegaciones de estudiantes es el ejemplo más formal de fomento estructural del compromiso, aunque no siempre se equilibra con otros ámbitos como el asociativo. Según el estudiantado, solo se potencia la participación en órganos de gobierno o programas de mentoría, pero no en el tejido de asociaciones. En este sentido, el alumnado participativo constata que las delegaciones y asociaciones tienen un rol clave en suavizar las relaciones entre profesorado y estudiantado. Sin embargo, advierten que no siempre se considera como oportunidad para tender puentes.

Ellas y ellos señalan que el “academicismo de la universidad” (representante de la asociación Toon Mates), dificulta la vida universitaria activa más allá del aula. “Por ir a clase he tenido que faltar a los propios eventos que yo he organizado” (representante de la asociación ETIC), lo que indica cómo la dinámica competitiva puede suponer un freno a lo cooperativo.

El estudiantado reconoce cierto ostracismo a las asociaciones, que generalmente están en lugares apartados de las facultades, como almacenes o pasillos poco accesibles o transitados. “Estamos escondidas. “No nos ve nadie” (representante de la asociación Kwanzaa). Además, su invisibilidad también viene provocada por la falta de facilidades que se encuentran cuando organizan un acto o necesitan ampliar su espacio de acción, lo que acusa directamente a la burocracia como complejidad añadida que limita la

fluidez de la participación y hace difícil acceder a presupuestos y recursos. De la misma forma, la descentralización de la gestión administrativa de la participación también aparece como un obstáculo, pues la disparidad en el apoyo de los diferentes gestores genera desigualdades entre centros.

En lo referido al reconocimiento institucional, aunque sí se considera que hay un soporte tácito al papel esencial que cumplen las delegaciones y asociaciones estudiantiles en la mediación y creación de comunidad, las y los estudiantes creen que falta materializar este apoyo: “No queremos una palmadita en la espalda, queremos que nos den la mano” (representante de la asociación Juegoteca).

Además de materializarse cierto apoyo, exigen que se tenga en cuenta lo que ya hacen. Cuando forman parte de los consejos de gobierno y juntas de facultad, las y los participantes sienten que su voz no tiene el peso suficiente y que sus propuestas no son valoradas. Ponen de relieve que están en la teoría, pero no en la práctica. De fondo, entre ellas y ellos, existe una percepción de que la universidad no fomenta activamente la participación y de que son una molestia para el sistema.

También se encuentran obstáculos dentro de las propias asociaciones y delegaciones, desde prejuicios hasta estigmatización. Por ejemplo, las y los estudiantes activos en órganos de gobierno son percibidos negativamente por sus compañeros: “Nos llaman bichos raros, dicen que somos parte del problema y no de las soluciones” (representante de Delegación de Estudiantes).

Además, la fragmentación del asociacionismo, cuando adolece de conexión entre las diferentes

organizaciones, es otra barrera. Ellas y ellos creen que podría resolverse con mayor impulso institucional para fomentar redes: “Reclamamos más unión entre las asociaciones existentes” (representante de la unidad de Diversidad e Inclusión).

Sobre la comunicación del compromiso estudiantil, el alumnado universitario participante cree que las redes sociales informales o canales no oficiales ayudan a generar comunidad y a compartir información relevante y convocar para diferentes actividades: “Hacemos difusión por Instagram, WhatsApp, Telegram... Es lo que mejor funciona” (estudiante de la Asociación ETIC y miembro de Delegación de Estudiantes). En ocasiones, los canales de comunicación están extraordinariamente organizados y cuentan con responsables dentro de las propias organizaciones para dinamizarlos, lo que confiere profesionalización y potencia de alcance.

Además de la comunicación más o menos organizada, las y los estudiantes indican que el reconocimiento de créditos también es un estímulo para la participación y que esta medida debería tomarse de manera centralizada, ya que motiva a quienes forman parte de ellas y a quienes están considerando formar parte.

En el plano más práctico y cotidiano, las y los estudiantes reclaman guías de apoyo que congreguen más información para cuestiones legales, como los requisitos necesarios en cada caso para constituir una asociación, o para cuestiones gerenciales, como guías para saber llevarla o para poder darle continuidad. Además de materiales de difusión con esta información y conocimiento, también creen que serían necesarios mayores recursos humanos destinados a ayudar a las asociaciones

y al estudiantado que participa en ellas, que les orienten para que, por ejemplo, no se vean resentidos sus estudios o para encontrar soluciones para determinados procesos, en el caso de colectivos más vulnerables como el del estudiantado con dislexia, según se señala desde la asociación Dislexium.

Como medida mayor, se propone fomentar una cultura participativa desde la educación secundaria para que los estudiantes lleguen más preparados a la universidad. "Hay que empezar desde los colegios e institutos para sembrar la semilla" (representante de la Asociación de Debates Complutense).

El estudiantado comprometido rechaza medidas clásicas de fomento de la participación como las jornadas de puertas abiertas, ya que se cuestionan como espacios que logran informar adecuadamente al estudiantado sobre oportunidades de compromiso. Lo mismo ocurre con los programas de aprendizaje-servicio que, aunque ideales en la teoría, cuestan ejecutar y reconocer como valor para la colaboración aula-espacios de participación.

Otra de las prácticas que se adjetivan como más desmotivadoras del compromiso estudiantil son las concernientes a las restricciones a ciertas formas de difusión presenciales, de cartelería clásica o de iniciativa estudiantil como los pasaclasses, lo que indica que el estudiantado espera tanto la libertad para actuar como el reconocimiento por hacerlo.

4. Conclusiones

El compromiso estudiantil es un tema relevante en la vida universitaria y en la formación ciudadana, con implicaciones a dos niveles: el académico-institucional y el social-

ciudadano. En el primer nivel, el compromiso estudiantil resulta clave para el rendimiento académico, la cohesión institucional y la construcción de una identidad universitaria compartida. A nivel ciudadano, su relevancia se vincula con marcos internacionales como la Agenda 2030 y con normativas y legislaciones nacionales, ya que influye en la participación de las y los estudiantes en su entorno laboral inmediato y en la construcción de una ciudadanía global.

A pesar de la importancia concedida al compromiso estudiantil, existe una carencia de estudios sobre su aspecto gerencial, es decir, sobre cómo las instituciones de educación superior diseñan, implementan y gestionan estrategias para fomentar el compromiso estudiantil. Abordar esta dimensión de gestión permite optimizar la sostenibilidad, equidad y alineación de las iniciativas de participación con los objetivos institucionales y sociales. La presente investigación se orientó a analizar y proponer modelos de gestión que fortalezcan el compromiso estudiantil en la educación superior y traten de paliar dicha brecha.

La exploración de este objeto de estudio desde la perspectiva gerencial evidencia la necesidad de consolidar estrategias que no solo fomenten este tipo de compromiso, sino que lo integren de manera radical dentro de la gestión universitaria. También supone enfrentar limitaciones presupuestarias y los desafíos de una gestión descentralizada.

Los resultados también plantean un escenario que sugiere que el problema no radica únicamente en la existencia o ausencia de estructuras de participación, sean institucionales o contextuales.

Para las y los responsables de la gestión, la politización a diferentes niveles y la baja motivación del

profesorado son factores que perjudican la implicación de las y los estudiantes. Sin embargo, para el estudiantado, este prejuicio se origina en la ausencia de apoyo institucional percibida. Según ellas y ellos, esto denotaría una falta de interés por parte de la propia institución para que las y los estudiantes vayan a la universidad a algo más que a obtener buenos resultados académicos. Como punto en común, el estudio concluye que tanto estudiantes como gestores creen que la participación permite engrasar las relaciones académicas y que el compromiso estudiantil no solo tiene efectos en el aula, sino en el fomento de la ciudadanía, lo cual es acorde con los planteamientos teóricos sobre el compromiso y la convivencia ciudadanas.

En este sentido, la comunicación interna emerge como un eje fundamental. Resulta ineludible establecer un diálogo sostenido entre la universidad, el profesorado y el estudiantado participante, no solo para mejorar la gestión del compromiso, sino para comprender y abordar las expectativas, tensiones y oportunidades que este implica. Además de los canales oficiales, como las páginas web, el correo electrónico, la cartelería o los perfiles institucionales, obtienen relevancia los canales de comunicación no formales (redes sociales, grupos de mensajería y foros estudiantiles) para compartir información sobre las oportunidades de participación, pero también para generar un sentimiento de pertenencia a la comunidad universitaria.

Así, estos resultados plantean un escenario en el que, pese a que las y los gestores y el estudiantado no concuerden en algunos aspectos, existen ventanas de oportunidad para la comunicación, para el intercambio

de opiniones y para identificar los elementos que dificultan el fomento de la participación, tanto desde la institución como desde el propio estudiantado. En definitiva, llaman a que exista un diálogo previo para que la institución sea capaz de diseñar y proponer actividades, alternativas e identidad que fomenten el compromiso.

Por último, es necesario señalar que la presente investigación, por su naturaleza, presenta una serie de limitaciones geográficas y sociodemográficas, por circunscribirse a la gestión del compromiso estudiantil en una única universidad, la Universidad Complutense de Madrid. En este sentido, futuras investigaciones deberían centrarse en estudiar la gestión del compromiso estudiantil en un nivel comparativo.

Asimismo, resulta necesario fomentar el cuerpo teórico sobre el compromiso estudiantil desde la perspectiva del compromiso ciudadano: su escasa, si no nula, extensión ha dificultado la elaboración del presente estudio, y podría llevar a restar relevancia a este fenómeno central para las universidades, para las y los estudiantes, así como para la sociedad en su conjunto.

Y, dadas las conclusiones, se presenta urgente explorar el papel de la comunicación institucional en la asimilación por parte de instituciones, estudiantado y profesorado de la participación como elemento inherente a la etapa universitaria, previa a la formación de ciudadanía comprometida, así como el estudio de las redes de comunicación informales que se establecen y que posibilitan el compromiso estudiantil y la participación actuales, a través de técnicas etnográficas o de observación directa.

Un aspecto clave en el estudio de las dinámicas comunicativas es la relación entre la comunicación informal y la identidad universitaria. Analizar cómo los estudiantes generan discursos propios sobre su participación puede aportar información valiosa sobre la construcción de comunidad y la apropiación de los valores institucionales. Asimismo, es relevante investigar cómo la universidad puede integrarse en estos espacios sin deslegitimar su espontaneidad, estableciendo estrategias de comunicación más cercanas y participativas.

Referencias

- Andrews, R., & Brewer, G. A. (2013). Social Capital, Management Capacity and Public Service Performance. *Public Management Review*, 15(1), 19–42. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.6624>
- Angwaomadoko, E. A. (2024). Exploring civic engagement through student-led initiatives. *International Research in Education*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.5296/ire.v12i2.21934>
- Aspée, J., Cavieres, E., & González, J. (2018). El compromiso estudiantil ciudadano y su vínculo con el éxito educativo en la educación superior. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 396–422. <https://bit.ly/4hWpHO1>
- Aspée, J., González, J., & Cavieres-Fernández, E. (2019). Instrumento para medir el compromiso estudiantil integrando el desarrollo ciudadano, una propuesta desde Latinoamérica. *Revista Complutense de Educación*, 30(2), 399–421. <https://doi.org/10.5209/RCED.57518>
- Axelson, R. D., & Flick, A. (2010). Defining Student Engagement. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 43(1), 38–43. <https://doi.org/10.1080/00091383.2011.533096>
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'Good Governance': Difficulties in linking trust and satisfaction Indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329–343. <https://doi.org/10.1177/0020852303693003>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Brady, H. (1999). Political Participation. En J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of Political Attitudes* (pp. 737–801). Academic Press.
- Claes, E., & Hooghe, M. (2008, 17-19 de junio). *Citizenship education and political interest: Political interest as an intermediary variable in explaining the effects of citizenship education* [Resumen de presentación de la conferencia]. Conferencia "Civic Education and Political Participation," American Political Science Association. <https://bit.ly/3xFpNqL>
- Coursey, D., Yang, K., & Pandey, S. K. (2012). Public Service Motivation (PSM) and Support for Citizen Participation: A Test of Perry and Vandenabeele's Reformulation of PSM theory. *Public Administration Review*, 72(4), 572–582. <https://doi.org/10.2307/41506807>
- Davidson, A., & Reventlow, S. (2011). Narratives about Patients with Psychological Problems Illustrate Different Professional Roles among General Practitioners.

- Journal of Health Psychology*, 16(6), 959–968. <https://doi.org/10.1177/1359105310397219>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/PUAR.12347>
- Do, T., Hufnagle, A. S., Maruyama, G., Lopez-Hurtado, I., Song, W., & Furco, A. (2024). Community engagement, service learning, and underrepresented college student success: An examination of multiple cohorts. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 24(3), 1226–1251. <https://doi.org/10.1111/asap.12408>
- Ekman, J., & Amnå, E. (2012). Political participation and civic engagement: Towards a new typology. *Human Affairs*, 22(3), 283–300. <https://doi.org/10.2478/s13374-012-0024-1>
- Groccia, J. E. (2018). What Is Student Engagement? *New Directions for Teaching and Learning*, 2018(154), 11–20. <https://doi.org/10.1002/tl.20287>
- Homont, L. P. P. (2025). *El valor intangible de la coproducción digital del sector público: El compromiso y la confianza ciudadana generada por Avisos Madrid* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
- Kuh, G. (2009). The national survey of student engagement: Conceptual and empirical foundations. *New Directions for Institutional Research*, 2009(141), 5–20. <https://doi.org/10.1002/ir.283>
- Kumagai, S., & Iorio, F. (2020). *Building Trust in Government through Citizen Engagement*. World Bank. <https://bit.ly/3y0A4OA>
- Ley 2 de 2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. (2023, 23 de marzo). *Boletín Oficial del Estado*, núm. 70.
- Macfarlane, B., & Tomlinson, M. (2017). Critiques of Student Engagement. *Higher Education Policy*, 30, 5–21. <https://doi.org/10.1057/s41307-016-0027-3>
- Martini, M., Rollero, C., Rizzo, M., Frugiuale, P., Cappa, L., & Agosta, V. (2023). Educating Youth to Civic Engagement for Social Justice: Evaluation of a Secondary School Project. *Behavioral Sciences*, 13(8), 650. <https://doi.org/10.3390/bs13080650>
- McMahon, B., & Portelli, J. (2004). Engagement for what? Beyond popular discourses of student engagement. *Leadership and Policy in Schools*, 3(1), 59–76. <https://doi.org/10.1076/lpos.3.1.59.27841>
- Meijer, A. (2012). Co-Production in an Information Age: Individual and Community Engagement Supported by New Media. *Voluntas*, 23(4), 1156–1172. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9311-z>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas*. <https://bit.ly/4hSfaDH>
- Pineda-Báez, C., Bermúdez-Aponte, J.-J., Rubiano-Bello, Á., Pava-García, N., Suárez-García, R., & Cruz-Becerra, F. (2014). Compromiso estudiantil y desempeño académico en el contexto universitario colombiano. *RELIEVE*, 20(2), 1–20. <https://doi.org/10.7203/relieve.20.2.4238>
- Piqueiras, P., & Canel, M. J. (2021). Exploring Citizen's Perceptions-based Intangible Resources in the Public Sector: An Analysis of the Relation Between Wealth and Engagement and Trust in 17

- Countries. *Central European Journal of Communication*, 14(1), 119–139. [https://doi.org/10.51480/1899-5101.14.1\(28\).7](https://doi.org/10.51480/1899-5101.14.1(28).7)
- Piqueiras, P., Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2020). Citizen engagement and public sector communication. En V. Luoma-aho & M. J. Canel (Eds.), *The handbook of public sector communication* (pp. 277–288). Wiley-Blackwell.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect*, (13), 35–42. <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Putham%201993%20Am%20Prospect.pdf>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 64–78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- Real Decreto 1791/2010, de 31 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario. (2010, 1 de enero). *Boletín Oficial del Estado*, núm. 318.
- Uslaner, E. M. (2003). *Civic Engagement in America: Why People Participate in Political and Social Life*. The Democracy Collaborative & Center for the Study of Voluntary Organizations and Service. <https://bit.ly/3W3D8TY>
- Van de Walle, S., Van Roosbroek, S., & Bouckaert, G. (2008). Trust in the public sector: is there any evidence for a long-term decline? *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 47–64. <https://doi.org/10.1177/0020852307085733>
- Verba, S., & Nie, N. H. (1972). *Participation in America: Social equality and political democracy*. Harper & Row.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.93050>
- World Bank. (2014). *Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations*. <https://bit.ly/3UiRuP4>
- Yang, K. (2005). Public Administrators' Trust in Citizens: A Missing Link in Citizen Involvement Efforts. *Public Administration Review*, 65(3), 273–285. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00453.x>
- Yang, K., & Callahan, K. (2007). Citizen Involvement Efforts and Bureaucratic Responsiveness: Participatory Values, Stakeholder Pressures, and Administrative Practicality. *Public Administration Review*, 67(2), 249–264. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00711.x>