



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



**Universidad de la República**

**Facultad de Psicología**

**Trabajo final de grado:**

Artículo científico de revisión bibliográfica.

Participación estudiantil en procesos de gobernanza  
universitaria y nuevas tecnologías

Estudiante: Tiago Byron Jubin Castillo

Tutor: Tommy Wittke

Revisor: Daniel Fagundez

Modalidad: Artículo Científico de Revisión Bibliográfica

Ciudad: Montevideo

Fecha: 31/11/2025

## Resumen

Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura publicada entre 2013 y 2025 sobre la intersección entre participación estudiantil, gobernanza universitaria y tecnologías digitales, desde una perspectiva psicológica de la e-participación. Su objetivo fue identificar los mecanismos que promueven el empoderamiento y la agencia estudiantil, analizar el papel de las competencias docentes en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y examinar las barreras estructurales, los condicionantes institucionales y los estilos de liderazgo que inciden en la adopción de plataformas digitales para la cogobernanza. La revisión, desarrollada conforme a las pautas del modelo PRISMA 2020, incluyó búsquedas sistemáticas en las bases Timbó y Google Scholar, complementadas con estrategias manuales retrospectivas y prospectivas. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión predefinidos, resultando en la selección de quince estudios relevantes. Los hallazgos indican que la e-participación fortalece la autoeficacia, la motivación y el sentido de pertenencia estudiantil cuando existen competencias digitales docentes consolidadas, liderazgos colaborativos y políticas sostenibles de innovación. No obstante, la literatura revela vacíos en torno a la sostenibilidad a largo plazo, las desigualdades regionales y la ausencia de indicadores psicosociales robustos de impacto. Se concluye que la e-participación en la educación superior trasciende lo tecnológico, configurándose como un proceso político-pedagógico y psicosocial que requiere ecosistemas inclusivos de apoyo, autonomía y liderazgo participativo. Asimismo, se proponen futuras líneas de investigación orientadas a estudios longitudinales, enfoques interseccionales y análisis de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, en la gobernanza universitaria.

**Palabras clave:** e-participación, gobernanza universitaria, autoeficacia, motivación, pertenencia, competencias digitales, liderazgo universitario.

## Abstract

This article presents a systematic review of the literature published between 2013 and 2025 on the intersection of student participation, university governance, and digital technologies, from a psychological perspective of e-participation. Its objective was to identify the mechanisms that promote student empowerment and agency, analyze the role of teaching competences in information and communication technologies (ICT), and examine the structural barriers, institutional conditions, and leadership styles that influence the adoption of digital platforms for co-governance. The review, developed according to the PRISMA 2020 guidelines, included systematic searches in the Timbó and Google Scholar databases, complemented by manual retrospective and prospective strategies. Predefined inclusion and exclusion criteria were applied, resulting in the selection of fifteen relevant studies. The findings indicate that e-participation strengthens students' self-efficacy, motivation, and sense of belonging when consolidated digital teaching competences, collaborative leadership, and sustainable innovation policies are in place. However, the literature reveals gaps regarding long-term sustainability, regional inequalities, and the absence of robust psychosocial impact indicators. It is concluded that e-participation in higher education goes beyond technology, emerging as a political-pedagogical and psychosocial process that requires inclusive ecosystems of support, autonomy, and participatory leadership. Furthermore, future research lines are proposed, focusing on longitudinal studies, intersectional approaches, and the analysis of emerging technologies (such as artificial intelligence) in university governance.

**Keywords:** e-participation, university governance, self-efficacy, motivation, belonging, digital competences, university leadership.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resumen.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Introducción.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Método.....</b>   | <b>9</b>  |
| Diseño del estudio.....  | 9         |
| Estrategia de búsqueda.....  | 9         |
| Criterios de inclusión y exclusión.....  | 9         |
| Procedimiento de selección.....  | 10        |
| Extracción y codificación de información.....                                    | 10        |
| Síntesis y análisis de la información.....                                       | 11        |
| Diagrama PRISMA simplificado.....  | 12        |
| Tabla 1 artículos organizados alfabéticamente.....                               | 17        |
| <b>Resultados.....</b>   | <b>18</b> |
| Ejes temáticos de la evidencia analizada.....                                    | 18        |
| Mecanismos de e-participación y plataformas digitales.....                       | 18        |
| Inclusión digital y brecha generacional.....                                     | 19        |
| Barreras y condicionantes estructurales.....                                     | 19        |
| Liderazgo estudiantil y gobernanza universitaria.....                            | 20        |
| Transformación digital y políticas emergentes.....                               | 21        |
| Sentido de pertenencia y comunidad académica.....                                | 22        |
| Síntesis general de resultados.....  | 22        |
| <b>Discusión.....</b>  | <b>24</b> |
| Análisis por dimensiones psicológicas.....                                       | 25        |
| 1) Autoeficacia digital y agencia participativa.....                             | 25        |
| 2) Autonomía y autodeterminación en la gobernanza universitaria.....             | 26        |
| 3) Competencia percibida y alfabetización tecnológica significativa.....         | 27        |
| 4) Relación, soporte docente y clima institucional.....                          | 28        |
| 5) Sentido de pertenencia y comunidad académica digital.....                     | 29        |
| 6) Identidad participativa y liderazgo distribuido.....                          | 30        |
| Interacción entre constructos y variaciones contextuales.....                    | 30        |
| 1) Mecanismos psicológicos que explican la e-participación.....                  | 31        |
| 2) Coherencia estructural y tensiones institucionales.....                       | 33        |
| 3) Proyecciones estratégicas e implicaciones para la política universitaria..... | 33        |
| 4) Proyecciones para la investigación futura.....                                | 34        |
| <b>Conclusiones.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>Consideraciones metodológicas y apoyo tecnológico.....</b>                    | <b>39</b> |
| <b>Referencias Bibliográficas.....</b>   | <b>40</b> |

## Introducción

La participación estudiantil ha constituido históricamente un componente esencial de la vida universitaria, expresando no solo el derecho a incidir en la gestión académica, sino también una forma de construcción democrática y colectiva del conocimiento. En las últimas décadas, los procesos de digitalización han transformado las modalidades de participación, configurando lo que se denomina e-participación: el uso de tecnologías digitales y redes en línea, para favorecer la implicación de los distintos actores institucionales en la toma de decisiones y en la vida académica. Este fenómeno ha reconfigurado las dinámicas de comunicación, representación y gobernanza en las instituciones de educación superior, especialmente a partir del desarrollo de entornos virtuales de aprendizaje y de la expansión de plataformas colaborativas.

La gobernanza universitaria se entiende como un sistema complejo de interacciones entre actores institucionales (autoridades, docentes, estudiantes y funcionarios) que inciden en la planificación y el desarrollo de políticas educativas. Promueve la horizontalidad, la transparencia y la corresponsabilidad en la toma de decisiones (Calduch Pérez et al., 2020). En América Latina, el modelo de cogobernanza adquiere especial relevancia al consagrar la participación de los distintos órdenes universitarios en órganos colegiados de gobierno. Este principio democrático y plural constituye una base histórica sobre la cual se han desarrollado nuevas formas de participación digital, potenciadas por la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) en la gestión institucional.

La incorporación de las TIC en los procesos de participación universitaria no ha sido solo una innovación tecnológica, sino una transformación cultural, organizacional y subjetiva. La e-participación comprende prácticas diversas: desde consultas virtuales y encuestas institucionales hasta foros deliberativos y plataformas de votación electrónica (Torres Gastelú, 2018). Estas herramientas amplían el acceso y la interacción, pero también introducen desafíos vinculados con la brecha digital, la alfabetización tecnológica y la equidad en el acceso a la información. En este sentido, la calidad de la e-participación depende no solo de la disponibilidad tecnológica, sino también del desarrollo de competencias digitales y

socioemocionales en los actores universitarios, especialmente en el cuerpo docente y en los equipos de gestión.

La literatura reciente reconoce que las competencias digitales docentes son un factor determinante en la consolidación de prácticas participativas mediadas por tecnología. Su dominio permite el diseño de entornos comunicativos inclusivos, la gestión ética de la información y la promoción de una cultura institucional abierta al diálogo. Sin embargo, diversos estudios advierten que la implementación de procesos de e-participación suele enfrentarse a obstáculos estructurales: falta de liderazgo digital, limitaciones de infraestructura y ausencia de políticas sostenibles de innovación (Motta et al., 2019; Wu et al., 2024). Estas tensiones muestran que la digitalización, por sí sola, no garantiza un fortalecimiento democrático, sino que debe articularse con estrategias institucionales que promuevan la confianza, la autonomía y la agencia colectiva.

En este marco, la revisión de la literatura científica reciente permite identificar cómo las universidades de diferentes contextos han abordado la transición hacia modelos de gobernanza digital y cuáles son los factores que condicionan su efectividad. Los estudios revisados coinciden en destacar que la e-participación no se reduce a una cuestión tecnológica, sino que constituye un fenómeno multidimensional que integra dimensiones políticas, organizacionales, pedagógicas, culturales y psicológicas (Manchado et al., 2009). Asimismo, se observa un interés creciente por mapear los procesos de transformación institucional que acompañan la adopción de plataformas participativas, analizando tanto las experiencias de éxito como las resistencias que emergen en los distintos niveles de la estructura universitaria.

El liderazgo académico y la gestión participativa aparecen como dimensiones clave para comprender el desarrollo de la e-participación. Un liderazgo transformacional, basado en la cooperación, la comunicación y la visión compartida, facilita la adopción de innovaciones digitales y el fortalecimiento de comunidades académicas activas. Por el contrario, estilos jerárquicos o centralizados tienden a limitar el potencial democratizador de las TIC. En esta línea, la literatura coincide en que la gobernanza digital efectiva requiere liderazgos distribuidos y relacionales, capaces de articular recursos tecnológicos con procesos de deliberación colectiva y de sostener el clima psicológico de confianza y pertenencia que sustenta toda participación significativa.

A pesar de la expansión del campo, persisten vacíos importantes en la sistematización del conocimiento sobre e-participación universitaria. La producción científica continúa fragmentada, con estudios centrados en casos nacionales o experiencias aisladas, lo que dificulta una comprensión integrada de las tendencias globales y regionales. Este vacío evidencia la necesidad de revisiones que organicen la evidencia disponible, identifiquen patrones comunes y señalen los mecanismos psicosociales que median entre los factores institucionales y los comportamientos participativos del estudiantado.

Centrándonos en un enfoque psicológico, la participación estudiantil puede entenderse como un proceso de subjetivación y agencia, mediante el cual los estudiantes configuran su identidad individual y colectiva dentro de la comunidad académica. Siguiendo a Bandura (2001), la agencia implica la capacidad del sujeto de actuar intencionalmente sobre su entorno, influir en los procesos institucionales y reconocerse como actor competente en la construcción de su experiencia educativa. En este sentido, la e-participación no se limita a la expresión de opiniones, sino que constituye un espacio de ejercicio de la autoeficacia digital, donde el estudiante pone en práctica habilidades de comunicación, reflexión crítica y toma de decisiones colaborativas. Asimismo, la participación digital se articula con procesos de identidad social y pertenencia institucional, aspectos ampliamente desarrollados por Wenger (1998) en su teoría de las comunidades de práctica. La interacción sostenida en espacios compartidos (presenciales o virtuales) permite a los sujetos construir sentido de pertenencia, legitimidad y reconocimiento mutuo. Estos procesos, en el contexto universitario, fortalecen la cohesión académica y la motivación intrínseca, componentes esenciales del bienestar y la autorrealización estudiantil (Ryan & Deci, 2000).

Por otra parte, la gobernanza universitaria puede comprenderse también como un sistema de mediaciones simbólicas y culturales que moldea las formas de relación entre los actores institucionales. Vygotsky (1978) y Bruner (1996) sostienen que toda acción colectiva está mediada por herramientas culturales y sistemas de significado compartido. En este sentido, las plataformas digitales de participación funcionan como mediadores psicológicos que estructuran la comunicación, la confianza y la deliberación, influyendo en la manera en que los individuos se perciben a sí mismos y a los otros dentro del entramado institucional. Así, la e-participación puede entenderse como un fenómeno social y subjetivo, en el que la tecnología actúa como mediadora de los procesos de identidad, autonomía y compromiso. Promover la participación digital estudiantil implica, por tanto, fortalecer competencias socio emocionales,

motivacionales y reflexivas, creando entornos donde la interacción tecnológica se traduzca en experiencias significativas de agencia y aprendizaje transformador.

La presente revisión adopta una perspectiva psicológica de la e-participación, articulada con tres marcos conceptuales complementarios: la Teoría Social Cognitiva de *Bandura* (2001), que se centra en los procesos de autoeficacia y agencia como base de la acción intencional y el empoderamiento estudiantil; la Teoría de la Autodeterminación de *Ryan y Deci* (2000), que subraya las necesidades de autonomía, competencia y relación como fundamentos de la motivación autodeterminada y del compromiso activo; y el enfoque de Comunidades de práctica de *Wenger* (1998), que orienta el análisis hacia el sentido de pertenencia y la identidad participativa como ejes para comprender la construcción de comunidad y la legitimación de la participación en contextos universitarios digitales. Estos marcos se operacionalizan en seis constructos psicológicos que guían toda la revisión: autoeficacia digital, autonomía decisoria, competencia digital percibida, relación o soporte docente, sentido de pertenencia e identidad participativa. Cada uno de ellos será empleado como eje de codificación y análisis de los estudios revisados.

El presente artículo tiene como propósito revisar y sistematizar la producción científica publicada entre 2013 y 2025 sobre e-participación universitaria y gobernanza digital, con especial atención a las dimensiones de liderazgo, competencias digitales y brecha tecnológica, integradas ahora con los mecanismos psicológicos que las sustentan. A partir de una revisión sistemática de literatura en bases académicas, se busca mapear los enfoques teóricos predominantes, las metodologías aplicadas y las principales conclusiones de los estudios revisados, ofreciendo una síntesis analítica que contribuya al debate sobre la democratización de la gestión universitaria en entornos digitales.

El artículo se organiza en tres secciones principales. En primer lugar, se describen los procedimientos metodológicos aplicados en la búsqueda y selección de estudios. En segundo lugar, se presentan los resultados organizados según los seis constructos psicológicos y los principales ejes temáticos identificados. Finalmente, se discuten los hallazgos en relación con los mecanismos psicosociales que facilitan o limitan la participación digital, así como las implicancias institucionales y formativas para la gobernanza universitaria contemporánea.

De manera complementaria, la revisión persigue siete objetivos específicos: identificar los mecanismos de e-participación que promueven el empoderamiento y la agencia estudiantil



en la educación superior; analizar el papel de las competencias docentes en TIC y su incidencia en la calidad de la participación digital; examinar las barreras estructurales, culturales y tecnológicas que limitan la inclusión y la sostenibilidad de las prácticas participativas; y explorar el rol del liderazgo universitario y las políticas institucionales en la consolidación de modelos de cogobernanza digital orientados a la equidad y la transparencia.

En relación con la dimensión psicológica del estudio, se plantean tres objetivos complementarios: 1) identificar cómo los estudios miden los constructos de autoeficacia, autonomía, competencia, relación, pertenencia e identidad en contextos de e-participación; 2) sintetizar los efectos de estos constructos sobre la calidad de la participación y su influencia en la toma de decisiones; y 3) analizar los factores psicosociales (como el soporte docente, el clima de confianza y la retroalimentación institucional) que median o moderan el impacto de la e-participación en la gobernanza universitaria.

## Método

### Diseño del estudio

El presente trabajo corresponde a una revisión sistemática de literatura orientada a identificar, analizar y sintetizar la producción científica sobre e-participación y gobernanza universitaria publicada entre 2013 y 2025. El estudio se desarrolló conforme a las directrices PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), siguiendo sus fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. Este diseño permitió garantizar la transparencia, reproducibilidad y trazabilidad del proceso de revisión, así como la sistematización de los criterios de selección y análisis de las fuentes.

### Estrategia de búsqueda

La búsqueda se realizó en las bases de datos Timbó y Google Scholar, seleccionadas por su cobertura multidisciplinar y acceso a literatura académica en español, inglés y portugués. Se emplearon combinaciones booleanas de palabras clave: *“e-participación”*, *“gobernanza universitaria”*, *“competencias digitales”*, *“brecha digital”*, *“liderazgo universitario”*, *“educación superior”* y *“universidad digital”*.

La estrategia se complementa con procedimientos de búsqueda manual, retrospectiva y prospectiva, revisando listas de referencias, citas cruzadas y artículos relacionados. Se consideraron tanto publicaciones empíricas como teóricas indexadas en revistas académicas, actas de congresos y capítulos de libro con arbitraje.

### Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron los estudios que cumplían los siguientes criterios:

- 1) Publicaciones entre 2013 y 2025.
- 2) Enfoque explícito en procesos de participación digital en educación superior.
- 3) Relación con mecanismos de gobernanza, liderazgo o competencias digitales.

- 4) Disponibilidad de texto completo.
- 5) Pertinencia metodológica y conceptual con los objetivos de la revisión.

Se excluyeron documentos duplicados, ensayos sin respaldo empírico ni marco teórico claro, y publicaciones sin vínculo directo con la temática de e-participación universitaria.

El proceso de cribado se realizó en dos etapas: lectura de títulos y resúmenes, y revisión del texto completo de los estudios preseleccionados.

### **Procedimiento de selección**

De un total inicial de 278 registros identificados, 42 fueron preseleccionados tras la lectura de títulos y resúmenes. Finalmente, 15 estudios cumplieron los criterios de inclusión y fueron incorporados al análisis.

El proceso completo se documentó mediante el diagrama PRISMA, detallando los pasos de exclusión y los motivos correspondientes.

### **Extracción y codificación de información**

Además de las variables bibliométricas tradicionales (autoría, año, país, tipo de estudio, metodología, población y objetivos), se implementó un proceso sistemático de extracción y codificación cualitativa, orientado a identificar cómo los estudios analizan los aspectos psicológicos asociados a la e-participación.

En esta etapa, se revisaron e interpretaron seis constructos psicológicos clave derivados de los marcos teóricos presentados en la Introducción:

- 1) Autoeficacia digital (*Teoría Social Cognitiva*; Bandura, 2001)
- 2) Autonomía decisoria (*Teoría de la Autodeterminación*; Ryan & Deci, 2000)
- 3) Competencia digital percibida (*Competencia digital y alfabetización tecnológica*; Padilla-Carmona et al., 2016; Torres Gastelú, 2018)

- 4) Relación o soporte docente (*Perspectiva socio-constructivista*; Vygotsky, 1978; Bruner, 1996)
- 5) Sentido de pertenencia (*Teoría de la Autodeterminación*; Ryan & Deci, 2000; *Comunidades de práctica*; Wenger, 1998)
- 6) Identidad participativa (*Comunidades de práctica*; Wenger, 1998; *Teoría Social Cognitiva*; Bandura, 2001)

Cada estudio fue examinado en función de los constructos que aborda, las definiciones empleadas y los indicadores o evidencias narrativas que permiten inferir su presencia. El proceso de codificación implicó la lectura analítica de los textos, identificando fragmentos que reflejaran experiencias, percepciones o dinámicas vinculadas a la autoeficacia, la autonomía, la competencia, la relación, la pertenencia o la identidad en contextos de e-participación universitaria.

El análisis se realizó de manera interpretativa y comparativa, atendiendo a la forma en que cada estudio describe los factores psicológicos que median entre la tecnología y la participación estudiantil. No se elaboraron matrices estadísticas ni se codificaron efectos direccionales, dado que el propósito fue construir una síntesis narrativa centrada en los significados, tensiones y patrones conceptuales emergentes.

### **Síntesis y análisis de la información**

La información recopilada fue sistematizada mediante análisis temático y narrativo, organizando los hallazgos en torno a los seis constructos psicológicos definidos. Esta estrategia permitió reconocer regularidades conceptuales, contrastes entre enfoques y relaciones entre factores institucionales, competencias digitales y procesos de agencia y pertenencia estudiantil.

Los resultados se presentan en el siguiente apartado, estructurados en torno a cada constructo psicológico, con una descripción de los principales aportes de la literatura, las condiciones contextuales observadas y las implicaciones derivadas para la gobernanza universitaria y la participación digital.

### **Diagrama PRISMA simplificado**

El proceso de búsqueda, selección y evaluación de los estudios se sintetiza en el diagrama PRISMA 2020 simplificado (Figura 1), que muestra las etapas de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión final de los documentos revisados. Asimismo, la Tabla 1 resume las principales características metodológicas, objetivos y hallazgos de los quince artículos analizados, ofreciendo una visión integrada de las tendencias, enfoques y vacíos persistentes en la literatura sobre gobernanza universitaria, participación estudiantil y transformación digital. En conjunto, ambos elementos permiten visualizar de manera clara y ordenada el proceso seguido en la revisión sistemática y los aportes más relevantes de las investigaciones incluidas.

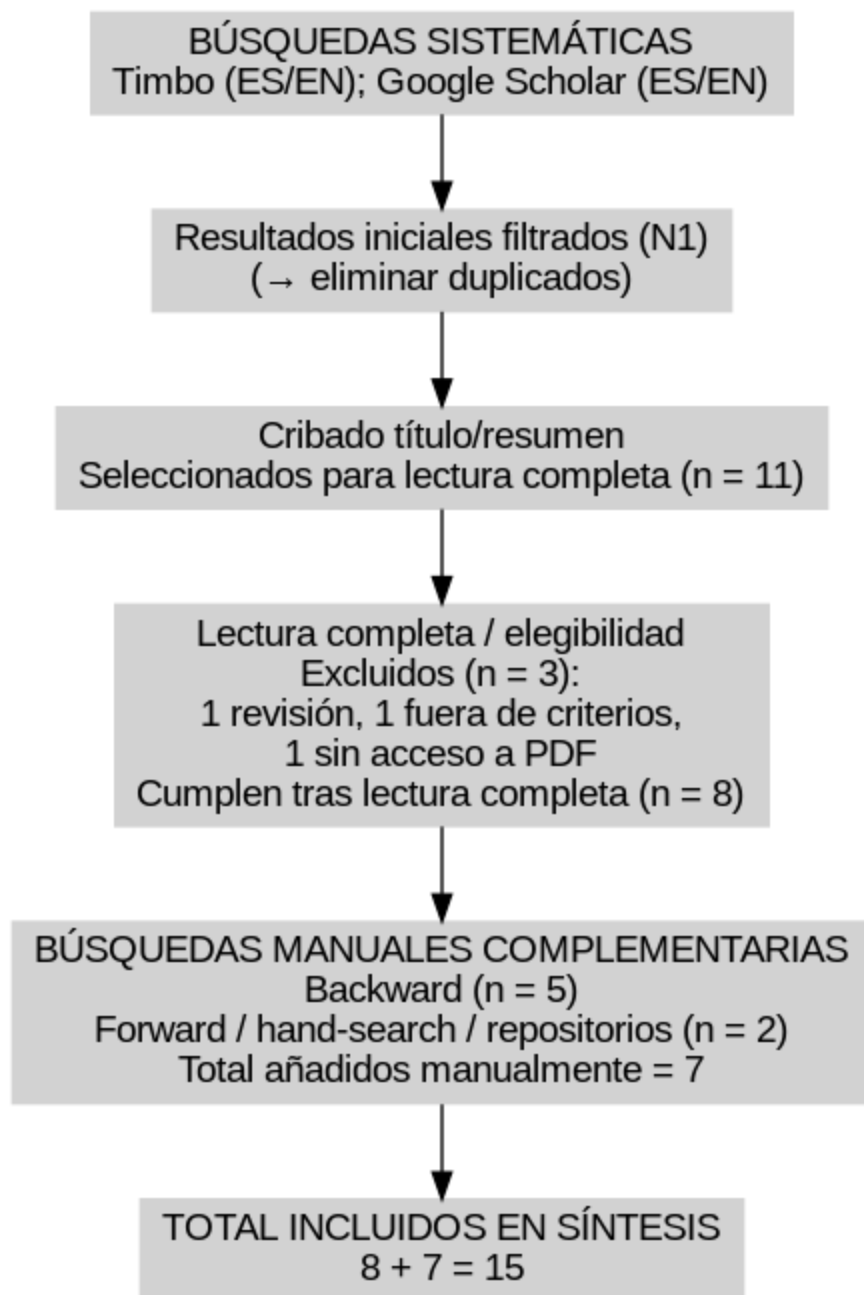


Figura 1 diagrama PRISMA 2020 simplificado

| <b>Autor(es) y año</b>  | <b>País o región</b> | <b>Tipo de estudio / enfoque metodológico</b>  | <b>Objetivo principal o foco</b>  | <b>Eje temático principal</b>                     | <b>Hallazgo clave (síntesis breve)</b>   |
|---|----------------------|--|---|---|--|
| Brítez & Chung (2021)   | Paraguay – España    | Revisión bibliográfica                         | Analizar gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior.                                      | Gobernanza y liderazgo educativo.                 | La gestión participativa mejora la gobernanza y fomenta la transformación institucional.                       |
| Cárdenas Ruiz, H. A., Rubiano López, S. A., & Cabra Naranjo, L. C. (2023) | Colombia             | Revisión sistemática de literatura             | Analizar la influencia del liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de IES. | Liderazgo y transformación digital universitaria. | El liderazgo transformacional y la gobernanza transparente son esenciales para una cultura digital sostenible. |
| Cárdenas et al. (2018)  | Colombia             | Cuantitativo – descriptivo, diseño transversal | Analizar factores determinantes de innovación organizacional en IES de Riohacha.                              | Innovación y gestión universitaria.               | Señala factores internos y tecnológicos como impulsores de la innovación institucional.                        |
| Cárdenas Ruiz et al. (2021)   | Colombia             | Documental y revisión crítica                  | Analizar la relación entre gobernanza, liderazgo y tecnología en la gestión universitaria.                    | Gobernanza y liderazgo digital.                   | Confirma el vínculo entre liderazgo digital y eficiencia institucional en universidades.                       |

|  |                      |  |  |   |  |
|--|----------------------|--|--|---|--|
| Calduch, I., Llanes, J., Montané, A., & Méndez-Ulrich, J. L. (2020)            | Iberoamérica         | Cuantitativo – encuesta internacional (13.939 estudiantes) | Analizar la participación estudiantil en la gobernanza universitaria.                                | Gobernanza y participación universitaria. | Solo 8.5 % participa activamente; la participación fortalece la democracia y cohesión institucional. |
| Calduch et al. (Proyecto TO-INN, 2019)   | Iberoamérica         | Proyecto colaborativo interuniversitario                   | Promover innovación organizativa y participación democrática en la formación docente.                | Innovación y gobernanza universitaria.    | La participación estudiantil es clave para fortalecer la dimensión social y la calidad educativa.    |
| Coronado Rincón, O., Molina González, M. R., Bolívar Mojica, E., et al. (2022) | México               | Cuantitativo – modelo estructural                          | Contrastar una estrategia de gobernanza para consensuar expectativas estudiantiles tras la pandemia. | Gobernanza universitaria post-COVID.      | Propone modelo de gobernanza participativa para retorno seguro y cohesión institucional.             |
| Donawa & Gámez (2019)  | Colombia – Venezuela | Descriptivo no experimental                                | Identificar habilidades gerenciales para fomentar la cultura de innovación universitaria.            | Liderazgo y gestión universitaria.        | Falta de liderazgo limita innovación; urge fortalecer competencias gerenciales.                      |



|   |          |  |  |  |   |
|---|----------|--|--|--|---|
| Hernández Palacios, L.,<br>Murillo-González, G.,<br>Mapén Franco, F.,<br>& Martínez Prats, G.<br>(2023) | México   | Cualitativo –<br>revisión documental y<br>encuesta | Estudiar la transformación digital o virtual en gobiernos universitarios tras la pandemia. | Gobernanza digital y transformación universitaria. | La pandemia impulsó la digitalización, pero existen brechas tecnológicas y formativas en el sureste mexicano. |
| Mejía et al. (2020)   | Colombia | Revisión teórica y empírica                        | Identificar procesos de cambio organizativo en la educación superior.                      | Cambio institucional y gobernanza.                 | Los IES avanzan a ritmos diferentes; se requiere planificación estratégica integral.                          |
| Padilla-Carmona, M. T.,<br>Suárez-Ortega, M., &<br>Sánchez-García, M. F. (2016)                         | España   | Cuantitativo –<br>encuesta descriptiva             | Identificar actitudes y competencias digitales en estudiantes adultos universitarios.      | Inclusión y competencias digitales.                | Los adultos muestran actitud positiva pero competencias medias-bajas; urge formación digital inclusiva.       |
| Padilla-Carmona et al. (2015)   | España   | Cuantitativo –<br>encuesta                         | Analizar inclusión digital de adultos en universidad.                                      | Inclusión y brecha digital.                        | Actitud positiva hacia TIC, pero barreras generacionales en el uso académico.                                 |

|  |         |  |  |   |  |
|--|---------|--|--|---|--|
| Torres Gastelú, C. A. (2018)               | México  | Cualitativo – entrevistas y grupos focales           | Analizar las formas de participación en línea de estudiantes universitarios como ciudadanos digitales. | Ciudadanía digital y participación estudiantil.         | Detecta escasa acción ciudadana en línea y necesidad de formar ciudadanía digital universitaria. |
| Torres Gastelú & Valencia Avilés (2013)    | México  | Revisión documental                                  | Examinar uso de TIC y brecha digital en educación superior.  | Brecha digital y competencias TIC.                      | Persisten desigualdades tecnológicas; universidades deben fomentar la alfabetización digital.    |
| Wu, C., Zhang, H., & Carroll, J. M. (2024) | EE. UU. | Estudio de casos múltiple (14 universidades Big Ten) | Analizar estrategias de gobernanza responsable de IA en universidades.                                 | Gobernanza digital y ética de IA en educación superior. | Identifica gobernanza multi-unidad y rol docente-estudiantil en uso ético de IA.                 |

*Tabla 1 artículos organizados alfabéticamente*

## Resultados

Los quince artículos seleccionados reflejan una amplia diversidad de contextos, metodologías y poblaciones. En el plano geográfico, América Latina concentra la mayoría de los estudios, con casos en Colombia, México, Uruguay y un macroestudio iberoamericano. Europa aporta investigaciones desde España y Portugal, mientras que África (Kenia), Asia (China y Turquía) y Norteamérica (Estados Unidos) completan el panorama global. Los enfoques metodológicos fueron variados: siete estudios adoptaron métodos cuantitativos, cinco cualitativos y tres mixtos. En todos los casos, los participantes centrales fueron estudiantes universitarios, aunque algunos trabajos se concentraron en grupos específicos, como estudiantes adultos mayores de 25 y 45 años (Padilla-Carmona et al., 2016) o líderes estudiantiles en contextos africanos (Asesa-Aluoch et al., 2016). La amplitud temporal (de 2013 a 2025) permite observar cómo la digitalización y las nuevas formas de gobernanza se han vuelto temas prioritarios en la agenda académica durante la última década. Esta diversidad de contextos y métodos revela que la e-participación no puede entenderse únicamente como un fenómeno tecnológico o institucional, sino como un proceso psicosocial, en el que intervienen creencias de autoeficacia, percepciones de autonomía y sentimientos de pertenencia que condicionan la forma en que los estudiantes se involucran en los espacios de gobernanza. La participación digital se configura así como una práctica situada, atravesada por emociones, percepciones y experiencias de legitimidad o exclusión. En consecuencia, los diferentes grados de participación observados en los estudios no dependen solo de los recursos técnicos disponibles, sino del modo en que los actores viven y significan su relación con la institución.

### **Ejes temáticos de la evidencia analizada**

#### ***Mecanismos de e-participación y plataformas digitales***

Varios estudios coinciden en que las plataformas digitales abren oportunidades inéditas de participación, aunque su potencial aún no se aprovecha plenamente. En Uruguay, la experiencia de eParticipa.uy evidenció entusiasmo inicial, pero baja participación efectiva, limitada por estructuras institucionales tradicionales (Motta et al., 2019). En México, la investigación en la Universidad Veracruzana mostró que los estudiantes utilizan internet sobre todo para fines sociales, con escasa implicación en asuntos públicos (Torres Gastelú, 2018). Un

panorama similar se repite en China, donde Li y Zhao (2018) identificaron niveles bajos de e-participación y destacaron la necesidad de una mayor respuesta institucional.

Este patrón puede interpretarse a través del constructo de autoeficacia digital (Bandura, 2001), entendido como la creencia en la propia capacidad para actuar eficazmente en entornos tecnológicos y sociales. Cuando los estudiantes perciben que sus aportes no generan cambios o que las plataformas carecen de mecanismos de devolución, su sentido de eficacia disminuye. Esta falta de retroalimentación mina la confianza en la propia agencia, generando desafección y retraimiento. Por el contrario, en contextos donde las instituciones promueven una cultura de reconocimiento, los estudiantes desarrollan mayor iniciativa y persistencia, reforzando su sentido de control sobre los procesos participativos.

La autoeficacia digital, por tanto, actúa como un mecanismo mediador entre la motivación y la acción. Si bien las plataformas pueden ampliar las oportunidades de expresión, su impacto depende de que los usuarios sientan que poseen las competencias necesarias y que sus acciones tienen consecuencias reales. La revisión muestra que cuando se combinan formación tecnológica, acompañamiento docente y reconocimiento institucional, la e-participación se convierte en un espacio de empoderamiento más que de frustración.

### ***Inclusión digital y brecha generacional***

Los estudios sobre inclusión digital revelan que el acceso no garantiza una participación significativa. En Bogotá, pese a la buena conectividad, los estudiantes mostraron un uso limitado de las TIC y una apropiación superficial (Berrío-Zapata & Rojas, 2014). En España, Padilla-Carmona et al. (2016) encontraron que los estudiantes adultos (en especial los mayores de 45 años) mantienen una actitud positiva hacia la tecnología, pero perciben bajos niveles de competencia digital. Suárez et al. (2019) reforzó esta idea al proponer políticas diferenciadas de inclusión digital según edad y contexto.

### ***Barreras y condicionantes estructurales***

Los hallazgos apuntan a que las desigualdades socioeconómicas, las resistencias institucionales y la falta de alfabetización digital siguen limitando la participación. En el macroestudio iberoamericano de Calduch et al. (2020) se observó que factores como género, edad y nivel educativo familiar inciden directamente en los niveles de participación. En Kenia, aunque los líderes estudiantiles tienen presencia formal en los órganos de cogobierno, la

participación real continúa siendo esporádica (Asesa-Aluoch et al., 2016). De modo similar, en Turquía el uso de herramientas de e-gobernanza por parte del alumnado universitario sigue siendo incipiente (Öktem et al., 2014).

Estas limitaciones estructurales se relacionan con la autonomía decisoria. Según la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), los individuos necesitan sentir que sus acciones son voluntarias, que poseen capacidad de elección y que sus decisiones influyen en el entorno. Cuando las instituciones restringen la participación a mecanismos consultivos o simbólicos, los estudiantes experimentan frustración y desmotivación. En estos casos, la autonomía se ve sustituida por una participación heterónoma, guiada por el cumplimiento formal más que por la convicción o el compromiso.

Los contextos que promueven autonomía relacional (aquella que combina libertad con acompañamiento) generan experiencias participativas más significativas. La revisión muestra que los entornos donde los estudiantes perciben apoyo institucional y espacios reales de deliberación favorecen la internalización de metas y valores colectivos. De este modo, la autonomía deja de ser un ideal abstracto para convertirse en una práctica situada que refuerza la motivación autodeterminada y el sentido de pertenencia.

### ***Liderazgo estudiantil y gobernanza universitaria***

El liderazgo estudiantil emerge como un eje decisivo para fortalecer la gobernanza. En Kenia se comprobó una correlación positiva (aunque modesta) entre liderazgo estudiantil y calidad de la gobernanza (Asesa-Aluoch et al., 2016). En Iberoamérica, el proyecto TO-INN (Calduch et al., 2020) mostró que la participación se concentra en los órganos representativos, con escaso involucramiento en espacios deliberativos o culturales. Durante la pandemia, el estudio de Coronado et al. (2022) en México subrayó que la construcción de consensos entre estudiantes fue clave para la gobernanza universitaria en un contexto de incertidumbre.

Desde un enfoque psicológico, el liderazgo puede entenderse como una manifestación de identidad participativa (Wenger, 1998). Los líderes estudiantiles no solo asumen responsabilidades formales, sino que encarnan roles simbólicos que dan sentido a la participación colectiva. Esta identidad se construye en interacción con los otros: requiere reconocimiento, legitimidad y la posibilidad de actuar sobre la realidad institucional. Cuando los estudiantes se perciben como agentes legítimos de cambio, su motivación y compromiso se fortalecen, consolidando comunidades académicas más cohesionadas.

La evidencia sugiere, además, que el liderazgo participativo es un catalizador de autoeficacia colectiva: los grupos que comparten objetivos y estrategias logran sostener la participación incluso frente a obstáculos estructurales. En contextos de crisis (como la pandemia), la identidad participativa actuó como un factor de resiliencia, permitiendo sostener vínculos, comunicación y toma de decisiones en entornos virtuales. Así, el liderazgo estudiantil deja de ser una variable organizacional para convertirse en un proceso de construcción de identidad y sentido dentro de la gobernanza universitaria.

### ***Transformación digital y políticas emergentes***

Los trabajos más recientes reflejan cómo la digitalización se ha integrado a las estrategias de gestión universitaria. En Colombia, Cárdenas et al. (2023) destacan la importancia del liderazgo colaborativo para impulsar la transformación digital. Hernández Palacios et al. (2023) advierten que, en México, la pandemia aceleró la digitalización, pero sin una base sólida de alfabetización tecnológica. A nivel internacional, Wu et al. (2024) documentaron cómo las universidades estadounidenses de la Big Ten adoptaron políticas de gobernanza de inteligencia artificial centradas en la ética y la seguridad de datos, más que en el control o la sanción. En el ámbito europeo, Mónica (2021) subrayó que las políticas universitarias deben adaptarse a escenarios digitales cada vez más complejos e inclusivos.

Estos estudios permiten comprender la importancia del soporte docente y la relación institucional en los procesos de transformación digital. La calidad del acompañamiento, la empatía pedagógica y la comunicación efectiva actúan como factores psicológicos que inciden directamente en la motivación participativa. Siguiendo la Teoría de la Autodeterminación, la satisfacción de la necesidad de relación incrementa la disposición a colaborar y a sostener el compromiso a largo plazo (Ryan & Deci, 2000).

Cuando los docentes asumen roles de mediadores y las instituciones instauran mecanismos de retroalimentación transparente, los estudiantes experimentan confianza y validación, fortaleciendo tanto su participación como su sentido de pertenencia. En cambio, entornos fríos o tecnocráticos erosionan el vínculo emocional, debilitando la implicación en la vida universitaria. Así, la dimensión relacional se presenta como el puente entre lo técnico y lo humano, entre el uso de la tecnología y la construcción de comunidad.

### ***Sentido de pertenencia y comunidad académica***

El sentido de pertenencia representa una dimensión transversal en todos los estudios revisados. Basado en la teoría de las comunidades de práctica (Wenger, 1998), este constructo explica cómo los individuos construyen identidad a través de la participación sostenida en espacios colectivos. En la e-participación universitaria, la pertenencia se manifiesta en el reconocimiento, la colaboración y la percepción de que la voz propia tiene valor en el entramado institucional.

La evidencia muestra que los entornos digitales que fomentan el intercambio horizontal, el reconocimiento y la interacción continua logran consolidar comunidades académicas más cohesionadas. En cambio, las plataformas con estructuras jerárquicas o comunicación unidireccional generan distancia emocional y desinterés. El sentido de pertenencia también tiene una dimensión emocional: la seguridad, la confianza y la empatía percibidas en el entorno virtual son condiciones para la participación genuina.

En este marco, la pertenencia no solo es un resultado de la participación, sino también un detonante motivacional. Cuando los estudiantes se sienten parte de una comunidad reconocida y valorada, se comprometen más activamente con la cogobernanza, refuerzan la solidaridad y contribuyen al aprendizaje colectivo. Este hallazgo subraya la necesidad de diseñar plataformas y políticas que promuevan vínculos psicosociales y no únicamente mecanismos técnicos de comunicación.

### **Síntesis general de resultados**

En conjunto, la evidencia revisada muestra un patrón común: la participación estudiantil en la vida universitaria sigue siendo baja o desigual, pese a la existencia de plataformas tecnológicas y marcos normativos que intentan promoverla. La brecha digital ya no se expresa solo en términos de acceso, sino también en la capacidad de uso y apropiación significativa. Los estudios coinciden en que el reconocimiento formal de la voz estudiantil no siempre se traduce en poder efectivo de decisión. En contextos como México o Colombia, la pandemia impulsó procesos de digitalización y consenso institucional, pero también evidenció carencias en alfabetización digital y sostenibilidad (Coronado et al., 2022; Cárdenas et al., 2023; Hernández Palacios et al., 2023). En escenarios más avanzados, como Estados Unidos, la gobernanza se orienta a la gestión ética de tecnologías emergentes, en particular la inteligencia artificial (Wu et al., 2024).

En el marco de la psicología, se pueden reinterpretar estos hallazgos bajo una lógica integradora: la e-participación se sostiene cuando convergen la autoeficacia digital (confianza en las propias capacidades), la autonomía decisoria (posibilidad de incidir), la competencia percibida (dominio técnico y simbólico), la relación institucional (apoyo y acompañamiento), el sentido de pertenencia (identificación colectiva) y la identidad participativa (reconocimiento y legitimidad). Estas dimensiones no operan de forma aislada, sino como un sistema interdependiente que explica por qué ciertos contextos logran sostener la participación y otros la inhiben.

Así, el futuro de la e-participación universitaria dependerá de la capacidad de las instituciones para articular estrategias tecnológicas con intervenciones psicoeducativas que fortalezcan la motivación, la confianza y la agencia colectiva. La gobernanza digital no solo requiere infraestructura y normas, sino también ecosistemas relacionales que reconozcan el papel de las emociones, la identidad y la interacción en la construcción de comunidades universitarias democráticas.



## Discusión

La revisión sistemática permitió identificar que la e-participación universitaria, si bien se ha consolidado como un componente recurrente en la agenda académica, continúa atravesada por tensiones entre la innovación tecnológica y la transformación cultural que exige su implementación efectiva. En la mayoría de los contextos analizados, las universidades han incorporado plataformas, aplicaciones o mecanismos digitales que facilitan el acceso a la información y la comunicación, pero sin modificar en profundidad las estructuras de gobernanza ni las dinámicas de poder institucional. Este hallazgo coincide con lo planteado por Calduch Pérez et al. (2020) y Torres Gastelú (2018), quienes advierten que la digitalización puede reproducir (e incluso amplificar) los patrones de desigualdad y verticalidad existentes si no se acompaña de procesos de formación, participación y liderazgo distribuido.

Articulando un enfoque psicosocial, la e-participación no puede entenderse únicamente como una herramienta de gestión o como una extensión digital de los órganos colegiados, sino como un espacio de subjetivación y agencia colectiva. Los resultados analizados demuestran que la disposición a participar en entornos digitales depende tanto de los recursos tecnológicos como de los procesos psicológicos que median la relación entre el individuo y la institución. Dichos procesos (autoeficacia, autonomía, competencia, relación, pertenencia e identidad participativa) constituyen un entramado de condiciones subjetivas que permiten explicar por qué algunas comunidades universitarias logran consolidar culturas de cogobernanza más democráticas, mientras otras permanecen en lógicas consultivas o meramente informativas.

En este sentido, la Teoría Social Cognitiva de Bandura (2001) ofrece un marco interpretativo robusto para comprender cómo las creencias de autoeficacia digital influyen en la acción participativa. La percepción de capacidad personal y colectiva emerge como un predictor central del compromiso con la gobernanza universitaria: cuando los estudiantes confían en su habilidad para utilizar plataformas, expresar ideas y observar resultados tangibles, se fortalecen los comportamientos participativos y el sentido de agencia. En cambio, cuando perciben que sus aportes no tienen impacto o que los canales institucionales son opacos, se produce una disociación entre intención y acción, una especie de “indefensión participativa digital” que limita la implicación activa.

Paralelamente, la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000) ilumina el modo en que la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relación) configura la motivación participativa. Los hallazgos sugieren que las universidades que promueven entornos donde los estudiantes pueden decidir, ser escuchados y sentirse respaldados desarrollan niveles más altos de motivación autodeterminada. En contraste, cuando la participación se percibe como un requisito formal o cuando los espacios digitales carecen de mecanismos de interacción significativa, la motivación tiende a ser extrínseca, frágil o dependiente de incentivos externos.

Esta doble perspectiva (cognitiva y motivacional) permite comprender que la participación digital no es simplemente un fenómeno técnico o procedimental, sino una práctica de construcción de sentido, donde los sujetos negocian su posición, reconocimiento y pertenencia dentro de la comunidad académica. Las plataformas digitales, en este marco, no son neutrales: funcionan como mediadores culturales (Vygotsky, 1978; Brunner, 1996) que estructuran los modos de comunicación, los marcos de legitimidad y las posibilidades de acción colectiva. Su diseño, usabilidad y la transparencia de sus procesos determinan, en gran medida, el tipo de subjetividad participativa que promueven.

En la revisión, esta dimensión simbólica se expresa en la diferencia entre experiencias de e-participación que generan identidad colectiva y sentido de comunidad (como en el caso de las políticas colaborativas descritas por Cárdenas et al., 2023) y aquellas que reproducen prácticas jerárquicas o tecnocráticas (como en los casos de Li & Zhao, 2018 o Motta et al., 2019). Las primeras muestran que la participación no solo depende de la infraestructura digital, sino del clima psicosocial que la acompaña: la confianza, la reciprocidad y la apertura son condiciones esenciales para que la tecnología se traduzca en empoderamiento y no en control.

## **Análisis por dimensiones psicológicas**

### ***1) Autoeficacia digital y agencia participativa***

Los resultados muestran que la autoeficacia digital constituye la base de la implicación en los espacios de gobernanza universitaria. En los contextos donde los estudiantes confían en su capacidad para interactuar y donde perciben que las instituciones responden a sus aportes, la participación se intensifica y adquiere carácter transformador. Este patrón se observa en los estudios de la Universidad Veracruzana (Torres Gastelú, 2018) y en las políticas colaborativas

impulsadas en Colombia (Cárdenas et al., 2023). En ambos casos, la percepción de competencia tecnológica y la retroalimentación institucional se asocian con un aumento en la frecuencia y la calidad del involucramiento.

Desde una mirada teórica, la autoeficacia digital no solo alude al dominio instrumental de las herramientas, sino a la creencia de eficacia colectiva, es decir, la confianza compartida en que la acción conjunta puede modificar la realidad institucional. Este matiz colectivo explica por qué los espacios de participación que promueven cooperación, deliberación y consenso producen un impacto más sostenible. En términos de Bandura (2001), la agencia humana es esencialmente interactiva y requiere de entornos que validen la iniciativa y visibilicen los resultados. La ausencia de estos mecanismos (como se evidenció en experiencias como eParticipa.uy (Motta et al., 2019)) genera desmovilización incluso en comunidades con alta alfabetización tecnológica.

La autoeficacia digital, por tanto, es tanto una condición cognitiva (saber que se puede) como una experiencia social (sentir que vale la pena participar). Su fortalecimiento requiere políticas institucionales que ofrezcan formación tecnológica, pero también narrativas de reconocimiento y estructuras de devolución que hagan perceptible la influencia de las voces estudiantiles.

## ***2) Autonomía y autodeterminación en la gobernanza universitaria***

Una de las contribuciones más significativas de los estudios revisados es la constatación de que la participación estudiantil digital se fortalece cuando los sujetos perciben control real sobre las decisiones que afectan su entorno académico. La autonomía, en este sentido, no se reduce a la libertad formal de opinar o acceder a información, sino que implica la capacidad de incidir efectivamente en las dinámicas institucionales.

Los hallazgos de Coronado et al. (2022) y Caldach et al. (2020) demuestran que los espacios donde los estudiantes pueden negociar, deliberar y ver reflejadas sus propuestas presentan mayores niveles de compromiso sostenido. Este patrón coincide con los principios de la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), según la cual la autonomía es una de las necesidades psicológicas básicas cuya satisfacción potencia la motivación intrínseca. Cuando los entornos de participación digital se limitan a consultas unidireccionales o a mecanismos formales sin devolución, los estudiantes experimentan desmotivación y alienación, percibiendo la participación como una actividad burocrática sin valor simbólico.

Desde una perspectiva institucional, promover la autonomía no implica ausencia de regulación, sino la construcción de marcos deliberativos auténticos. La revisión evidencia que los contextos con mayor horizontalidad (como las experiencias colaborativas en Colombia o España) logran integrar mejor la tecnología con la gobernanza porque los estudiantes sienten que su participación tiene sentido y propósito. En contraste, los entornos donde la jerarquía o la vigilancia predominan tienden a inhibir la espontaneidad, reduciendo la e-participación a un simulacro formal de inclusión.

En términos psicológicos, puede afirmarse que la autonomía relacional es la forma más sostenible de empoderamiento digital: aquella que combina libertad para decidir con acompañamiento institucional, retroalimentación constructiva y oportunidades reales de acción. Los datos sugieren que este tipo de autonomía incrementa no solo la participación, sino también la confianza institucional, la percepción de justicia y el sentido de pertenencia.

### ***3) Competencia percibida y alfabetización tecnológica significativa***

La competencia digital docente y estudiantil aparece de manera transversal en la literatura revisada como un determinante de la calidad de la participación. Sin embargo, su análisis desde la psicología educativa permite ir más allá del enfoque técnico-instrumental. Según la Teoría de la Autodeterminación, la competencia percibida se relaciona con el sentimiento de eficacia personal y la posibilidad de enfrentar con éxito los desafíos del entorno.

En los estudios de Berrío-Zapata & Rojas (2014) y Padilla-Carmona et al. (2016), los estudiantes reportan actitudes positivas hacia la tecnología, pero al mismo tiempo baja confianza en sus capacidades, especialmente en los grupos de mayor edad o menor experiencia digital. Este desfase entre actitud y autopercepción genera una brecha subjetiva que limita la participación activa. En otras palabras, no basta con proveer acceso a las TIC; es necesario que los usuarios sientan que pueden y saben participar de forma significativa.

El desarrollo de competencia digital percibida exige un acompañamiento que combine formación técnica, orientación ética y reflexión crítica sobre el uso de las tecnologías. Los estudios revisados destacan que la alfabetización tecnológica más efectiva es aquella que se articula con la práctica participativa misma: cuando los estudiantes aprenden a usar plataformas en procesos de deliberación reales, internalizan la confianza y la motivación necesarias para sostener la participación. Este tipo de alfabetización situada promueve un aprendizaje transformador, reforzando tanto la autonomía como la autoeficacia.

En clave estratégica, las universidades deben entender que la competencia digital no es un requisito previo, sino un proceso formativo continuo, vinculado a la experiencia de pertenencia y a la interacción con pares y docentes. Las políticas que integran la capacitación tecnológica con el desarrollo de competencias socioemocionales logran no solo incrementar la eficacia técnica, sino también reducir la ansiedad tecnológica y el temor a la exposición pública, factores que en muchos contextos inhiben la participación.

#### ***4) Relación, soporte docente y clima institucional***

La dimensión relacional ocupa un lugar central en la explicación de los patrones de participación observados. En los contextos donde los estudiantes perciben apoyo, diálogo y reconocimiento por parte de sus docentes y autoridades, la e-participación adquiere sentido y continuidad. Este fenómeno se sustenta en la necesidad psicológica de vinculación y pertenencia, que, según Ryan & Deci (2000), constituye el núcleo de la motivación autodeterminada.

Los hallazgos de Cárdenas et al. (2023) y Hernández Palacios et al. (2023) ilustran esta dinámica con claridad. Durante la pandemia, las instituciones que implementaron estrategias de acompañamiento emocional, tutorías personalizadas y canales abiertos de comunicación lograron sostener la participación digital y reducir la sensación de aislamiento. En contraste, los entornos donde predominó un liderazgo vertical o distante tendieron a fragmentar la comunidad académica, generando desafección y desconfianza.

Analizado desde la psicología, la relación institucional funciona como un espacio de contención simbólica: los estudiantes se comprometen con la participación cuando se sienten escuchados, valorados y seguros. La ausencia de esta dimensión relacional convierte la tecnología en un medio impersonal, donde la participación se vuelve instrumental y efímera.

En términos estratégicos, fortalecer el soporte docente y la comunicación empática implica diseñar estructuras de participación que incluyan retroalimentación sistemática, reconocimiento de aportes y acompañamiento pedagógico continuo. Estas prácticas, además de humanizar la digitalización, contribuyen a consolidar una cultura organizacional más democrática, donde la gobernanza no se limite a la gestión, sino que se asocie a la co-construcción del sentido institucional.

### **5) Sentido de pertenencia y comunidad académica digital**

El sentido de pertenencia emerge como uno de los indicadores más sensibles de la calidad participativa en la gobernanza universitaria. Según la teoría de las comunidades de práctica (Wenger, 1998), la pertenencia se construye a través de la participación sostenida y el reconocimiento mutuo dentro de una colectividad. En los estudios revisados, esta dimensión se manifiesta como la percepción de formar parte de un grupo legítimo cuyas voces son escuchadas y valoradas. La pertenencia, en consecuencia, no es un estado estático, sino un proceso dinámico de reconocimiento, interacción y reciprocidad.

En contextos donde los canales digitales favorecen la comunicación horizontal (como las experiencias colombianas y españolas), los estudiantes reportan mayor sentido de comunidad, confianza institucional y satisfacción académica. En cambio, en escenarios jerárquicos o burocráticos, las plataformas tienden a reforzar la distancia simbólica entre autoridades y estudiantes. Esta disociación reduce la implicación emocional y genera lo que algunos autores describen como participación nominal: presencia formal sin compromiso subjetivo.

Desde una lectura psicológica, la pertenencia cumple una función mediadora entre la motivación y la participación: quien se siente parte de un grupo significativo muestra mayor persistencia, resiliencia y disposición a contribuir. Los hallazgos de Suárez et al. (2019) y Coronado et al. (2022) refuerzan esta idea, mostrando que las redes de apoyo institucional y los espacios de colaboración virtual incrementan el compromiso colectivo. En síntesis, la pertenencia opera como un vínculo emocional y simbólico que convierte la participación digital en una experiencia significativa, más allá del cumplimiento funcional.

A nivel institucional, promover la pertenencia implica diseñar plataformas que no solo comuniquen información, sino que generen interacción, visibilidad y memoria colectiva. Herramientas como foros moderados, sistemas de reconocimiento y proyectos colaborativos interfacultades actúan como catalizadores de identidad comunitaria. Así, la digitalización deja de ser una estrategia administrativa para convertirse en una tecnología de cohesión social y emocional.

## **6) Identidad participativa y liderazgo distribuido**

La identidad participativa constituye el punto de convergencia entre las dimensiones psicológicas revisadas. Inspirada en la obra de Wenger (1998), esta noción alude al modo en que los sujetos se reconocen a sí mismos como miembros activos de una comunidad que aprende, colabora y toma decisiones colectivamente. En el contexto de la e-participación universitaria, la identidad participativa se expresa tanto en los liderazgos estudiantiles visibles como en las prácticas cotidianas de colaboración, deliberación y creación compartida de conocimiento.

Los resultados empíricos (en especial los estudios de Asesa-Aluoch et al. (2016) y Cárdenas et al. (2023)) muestran que el liderazgo participativo no depende exclusivamente de estructuras formales, sino de la legitimidad percibida y del reconocimiento de la agencia. Los estudiantes que se identifican con la misión institucional y perciben que su voz tiene valor simbólico y práctico desarrollan una identidad coherente con la idea de cogobernanza democrática. Por el contrario, cuando la participación es meramente consultiva o sujeta a validación jerárquica, se debilita la identificación con la comunidad y aumenta la fragmentación.

La identidad participativa, en consecuencia, no solo amplifica la autoeficacia colectiva, sino que refuerza los lazos de pertenencia y confianza. Actúa como mecanismo integrador, donde el estudiante transita de espectador a actor institucional, experimentando la gobernanza no como un proceso externo, sino como un ámbito de autorrealización. Esta internalización identitaria es clave para sostener la participación en el tiempo y para generar culturas institucionales donde el liderazgo se distribuya de manera equitativa y dinámica.

De manera estratégica, fomentar la identidad participativa requiere políticas de liderazgo inclusivo, formación en competencias socioemocionales y estructuras que reconozcan la contribución estudiantil más allá del rendimiento académico. En términos organizacionales, ello implica pasar de una gestión centrada en el control a una gobernanza basada en la confianza y la legitimidad recíproca, donde la tecnología sea el medio de expresión de una comunidad, no su sustituto.

## **Interacción entre constructos y variaciones contextuales**

La revisión de los quince estudios sugiere que los seis constructos psicológicos (autoeficacia, autonomía, competencia percibida, relación, pertenencia e identidad participativa)

no operan de manera aislada, sino como un sistema interdependiente. Su interacción explica los distintos niveles de participación observados entre regiones, etapas históricas y modelos institucionales.

En América Latina, por ejemplo, los altos niveles de compromiso discursivo coexisten con bajos niveles de autoeficacia y autonomía efectiva. La e-participación, en muchos casos, se encuentra condicionada por estructuras jerárquicas, recursos limitados y culturas institucionales conservadoras (Motta et al., 2019; Caldach et al., 2020). Sin embargo, en experiencias donde se introdujeron programas de formación docente y liderazgo colaborativo (como las documentadas por Cárdenas et al., 2023) se observan avances notables en competencia percibida y sentido de pertenencia.

En los contextos europeos, la relación y la identidad participativa se ven reforzadas por políticas institucionales estables y ecosistemas de innovación más maduros. No obstante, también persisten tensiones entre autonomía estudiantil y control administrativo, especialmente en universidades con estructuras fuertemente reglamentadas. En Asia, las investigaciones de Li y Zhao (2018) reflejan una brecha entre la infraestructura tecnológica avanzada y el bajo nivel de agencia participativa, lo que sugiere una disociación entre desarrollo técnico y desarrollo psicológico.

El eje temporal también muestra transformaciones significativas. Antes de la pandemia, la e-participación se concebía principalmente como un complemento innovador de la gestión universitaria. A partir de 2020, sin embargo, se convirtió en una necesidad estructural. Este cambio forzado visibilizó tanto la resiliencia de las comunidades académicas como las debilidades de los modelos previos. Los estudios de Coronado et al. (2022) y Wu et al. (2024) evidencian que, en contextos de crisis, los factores psicológicos (especialmente la relación institucional, la pertenencia y la identidad) fueron determinantes para sostener la participación y reconstruir el sentido de comunidad en entornos virtuales.

En síntesis, la comparación entre regiones y periodos revela que la sostenibilidad de la e-participación depende menos de la disponibilidad tecnológica y más de la madurez psicológica e institucional. Las universidades que logran articular políticas digitales con estrategias psicoeducativas muestran mayores niveles de compromiso, cohesión y transformación democrática.

### **1) *Mecanismos psicológicos que explican la e-participación***



La integración de los resultados permite delinear un conjunto de mecanismos psicológicos interconectados que explican el funcionamiento de la e-participación universitaria. Estos mecanismos articulan procesos individuales, interpersonales y organizacionales que, en conjunto, determinan la calidad y la sostenibilidad de la participación digital.

En primer lugar, el mecanismo de agencia y autoeficacia actúa como motor inicial de la acción participativa. Cuando los estudiantes perciben que poseen las competencias y la legitimidad necesarias para influir, experimentan un incremento en su sentido de control y responsabilidad. Esta percepción activa la motivación y la persistencia frente a los desafíos institucionales. Sin embargo, cuando los entornos digitales carecen de respuesta institucional o visibilidad de impacto, la autoeficacia se erosiona, generando retraimiento y pasividad.

En segundo lugar, el mecanismo de autodeterminación conecta la autonomía con la motivación intrínseca. La revisión muestra que los estudiantes participan más cuando sienten que las decisiones son voluntarias y no impuestas. La frustración de autonomía (frecuente en sistemas jerárquicos o cerrados) conduce a la desafección y al abandono, mientras que su satisfacción promueve la internalización de valores institucionales y el compromiso sostenido.

Un tercer mecanismo clave es el de competencia percibida, que funciona como puente entre el conocimiento técnico y la confianza psicológica. Los contextos que combinan capacitación práctica con apoyo relacional logran que los estudiantes se sientan competentes y seguros para participar, mientras que la ausencia de acompañamiento genera ansiedad tecnológica y autoinhibición.

El mecanismo relacional sostiene el entramado afectivo de la participación. El soporte docente, la empatía institucional y las redes de pares proporcionan validación emocional, reducen la distancia simbólica y generan confianza. Sin esta base relacional, la participación digital tiende a disolverse en interacciones impersonales o instrumentales.

Finalmente, los mecanismos de pertenencia e identidad transforman la participación en compromiso colectivo. Cuando los individuos se reconocen como parte de una comunidad y experimentan orgullo institucional, la participación deja de ser episódica para convertirse en práctica cultural. Estas dimensiones consolidan la e-participación como un proceso de subjetivación política, donde la tecnología actúa como mediadora de sentido y cohesión social.

## **2) *Coherencia estructural y tensiones institucionales***

La revisión también pone de relieve las tensiones entre la lógica tecnológica y la lógica institucional. Mientras la primera se orienta a la eficiencia, la segunda responde a marcos normativos y culturales que pueden facilitar o restringir la participación. Las universidades que abordan la e-participación desde un enfoque tecnocrático (centrado en la gestión y el control de la información) tienden a reproducir jerarquías, invisibilizando la dimensión psicológica. En cambio, aquellas que la conciben como un proceso pedagógico y relacional logran mayor legitimidad y sentido de comunidad.

En términos organizacionales, la gobernanza universitaria enfrenta el desafío de transitar desde modelos verticales hacia ecosistemas colaborativos, donde la tecnología sirva para distribuir la autoridad, fomentar la deliberación y sostener la confianza institucional. Esta transición requiere no solo infraestructura y políticas, sino también competencias psicológicas colectivas: empatía institucional, apertura comunicativa y capacidad reflexiva.

Las evidencias revisadas confirman que las universidades con culturas organizacionales participativas presentan mejores indicadores de compromiso, transparencia y cohesión. La clave, por tanto, no radica en la cantidad de herramientas tecnológicas disponibles, sino en la calidad de los vínculos humanos que las sostienen.

## **3) *Proyecciones estratégicas e implicaciones para la política universitaria***

Los hallazgos sugieren tres líneas estratégicas fundamentales para fortalecer la e-participación universitaria desde su base psicológica. En primer lugar, el diseño de ecosistemas de participación relacional implica que las plataformas digitales integren mecanismos de retroalimentación, reconocimiento y diálogo horizontal, de modo que fomenten la autonomía estudiantil y refuercen la percepción de autoeficacia. Este enfoque contribuye a incrementar la motivación autodeterminada y a consolidar prácticas de participación genuinas y sostenibles. En segundo lugar, la formación docente y estudiantil en competencias psico-digitales debe trascender la alfabetización técnica para incorporar dimensiones vinculadas con la gestión emocional, la comunicación empática y la resolución colaborativa de conflictos. El desarrollo de estas competencias fortalece la confianza institucional, el sentido de pertenencia y la cohesión comunitaria. En tercer lugar, se propone la incorporación de indicadores psicológicos en la evaluación institucional, considerando variables como autoeficacia, sentido de pertenencia o identidad participativa como indicadores clave de

desempeño psicoeducativo (KPI) que permitan monitorear el impacto real de las políticas de e-participación y de gobernanza digital. A nivel macro, la transformación hacia una gobernanza digital democrática exige articular la infraestructura tecnológica con una cultura institucional basada en el bienestar, la autonomía y el sentido de propósito compartido. Esta articulación convierte la e-participación en un proceso formativo integral, donde cada interacción digital se configura como una experiencia de aprendizaje, empoderamiento y construcción ciudadana.

#### **4) *Proyecciones para la investigación futura***

La revisión identifica varios vacíos que abren oportunidades de desarrollo académico y líneas estratégicas para el fortalecimiento de la e-participación universitaria desde su base psicológica. En primer lugar, se requieren estudios longitudinales que analicen cómo evolucionan los constructos psicológicos (como la autoeficacia, la autonomía, la competencia, la relación, el sentido de pertenencia y la identidad participativa) a lo largo de los procesos de transformación digital universitaria, permitiendo comprender la estabilidad o variabilidad de estos factores en el tiempo. Asimismo, resultan necesarias investigaciones con enfoques interseccionales que examinen cómo variables como género, edad o contexto sociocultural interactúan con la motivación, la agencia y la apropiación tecnológica, configurando distintos modos de participación y de acceso a la gobernanza digital. De igual manera, la emergencia de la inteligencia artificial en la gestión universitaria introduce nuevos desafíos éticos, institucionales y psicológicos, que demandan modelos de gobernanza basados en la confianza, la transparencia y la autonomía informada.

Los hallazgos sugieren tres líneas estratégicas complementarias. En primer término, el diseño de ecosistemas de participación relacional, en los que las plataformas digitales incorporen mecanismos de retroalimentación, reconocimiento y diálogo horizontal, potenciando la autonomía y reforzando la percepción de autoeficacia. En segundo lugar, la formación docente y estudiantil en competencias psico-digitales, que amplíe la alfabetización técnica hacia dimensiones socioemocionales, comunicativas y colaborativas, promoviendo la confianza y la cohesión comunitaria. En tercer lugar, la incorporación de indicadores psicológicos en la evaluación institucional, donde variables como autoeficacia, pertenencia o identidad participativa se integren como indicadores de desempeño psicoeducativo, permitiendo monitorear el impacto real de las políticas de e-participación y de gobernanza digital.

Explorar estas líneas permitirá consolidar un campo interdisciplinario entre la psicología educativa, la gestión universitaria y la ciencia de datos, orientado a comprender cómo las tecnologías no solo facilitan la comunicación, sino que también moldean las formas de subjetividad, agencia y democracia institucional. En síntesis, los resultados y análisis convergen en una conclusión central: la e-participación universitaria solo alcanza su potencial democratizador cuando integra tecnología, psicología y cultura institucional en un mismo marco operativo. Los constructos psicológicos no son elementos accesorios, sino constitutivos del proceso participativo, ya que determinan cómo los sujetos se relacionan con la institución y con los otros, transformando la participación en una práctica de sentido, identidad y corresponsabilidad. En este horizonte, el fortalecimiento de la autoeficacia, la autonomía, la competencia, la relación, el sentido de pertenencia y la identidad no constituye un objetivo secundario, sino la condición fundamental para que la digitalización se consolide como un proceso de emancipación educativa y no como una nueva forma de exclusión.

## Conclusiones

La presente revisión sistemática permitió identificar, sintetizar y analizar la literatura publicada entre 2013 y 2025 acerca de la intersección entre participación estudiantil, gobernanza universitaria y tecnologías digitales. En conjunto, los estudios revisados evidencian que la e-participación no constituye un simple recurso tecnológico, sino un proceso pedagógico, político y psicológico que requiere condiciones institucionales, culturales y normativas para alcanzar su potencial democratizador. La revisión muestra que las transformaciones tecnológicas, cuando se integran con una comprensión de los procesos motivacionales y relacionales, abren la posibilidad de renovar la cultura universitaria hacia prácticas más horizontales, deliberativas y reflexivas.

En primer lugar, los mecanismos de e-participación (foros, encuestas digitales, sistemas de votación o plataformas de consulta) muestran una alta capacidad para abrir canales de comunicación y visibilizar la voz del estudiantado. Sin embargo, su impacto sigue siendo limitado cuando no existen procesos claros de devolución o estructuras de gobernanza que otorguen valor decisorio a dichas intervenciones. Las universidades que han logrado traducir las contribuciones estudiantiles en decisiones concretas son aquellas que combinan infraestructura tecnológica con voluntad política y marcos normativos participativos. En estas instituciones, la autoeficacia digital y el sentido de pertenencia actúan como catalizadores psicológicos que transforman la interacción digital en compromiso institucional sostenido. Allí donde las plataformas no ofrecen retroalimentación o reconocimiento, la participación tiende a volverse meramente simbólica, generando desmotivación y distancia con la vida académica.

En segundo lugar, las competencias docentes en TIC se confirman como un factor estructural de éxito. Los docentes no solo median el uso de la tecnología, sino que definen el tipo de participación que se produce en ella. Cuando asumen un rol de facilitadores y promueven la autonomía estudiantil, la e-participación se transforma en una práctica crítica, reflexiva y colaborativa. En cambio, la falta de formación o el enfoque meramente instrumental reducen la experiencia a un formalismo sin impacto real. Por lo tanto, fortalecer la alfabetización digital y pedagógica del profesorado resulta indispensable para consolidar una cultura de cogobernanza digital. A nivel psicológico, el acompañamiento docente cumple un papel de sostén relacional que incrementa la confianza, la motivación y la percepción de

competencia del estudiantado, reforzando la autoeficacia colectiva como base de la participación democrática.

En tercer lugar, las barreras estructurales y culturales siguen siendo determinantes. La brecha digital ya no se expresa únicamente en el acceso a dispositivos o conectividad, sino en desigualdades de uso, apropiación y legitimidad. Estas desigualdades, junto con resistencias institucionales y normativas rígidas, limitan la participación genuina. Superarlas implica diseñar políticas integrales de inclusión digital, acompañamiento formativo y reconocimiento efectivo de la voz estudiantil. Desde una mirada psicosocial, ello requiere atender a las dimensiones simbólicas de la participación: las percepciones de justicia institucional, la confianza en los canales de comunicación y el reconocimiento identitario del rol estudiantil. Solo cuando las políticas abordan estas variables subjetivas es posible que la tecnología deje de reproducir inequidades y se convierta en herramienta de empoderamiento colectivo.

El cuarto hallazgo clave se relaciona con el liderazgo universitario. La revisión muestra que los procesos de transformación digital requieren liderazgos comprometidos con la transparencia, la participación y la rendición de cuentas. Las universidades donde rectorados, decanatos y órganos colegiados adoptan enfoques colaborativos logran sostener prácticas de e-participación más estables, inclusivas y legítimas. Este tipo de liderazgo no se limita a la gestión administrativa, sino que actúa como mediador motivacional: inspira, modela valores participativos y genera sentido de propósito compartido. Sin este liderazgo transformador, las plataformas tienden a convertirse en herramientas simbólicas o discontinuas. El liderazgo distribuido, por el contrario, facilita la construcción de identidad participativa y la percepción de agencia institucional, potenciando la sostenibilidad de los procesos deliberativos.

En conjunto, los hallazgos confirman que la e-participación debe entenderse como parte de una ecología institucional compleja, donde la tecnología es un medio, no un fin. Su consolidación depende de la articulación entre liderazgo, cultura organizacional, competencias docentes y recursos pedagógicos. A esta articulación debe añadirse una comprensión profunda de los mecanismos psicológicos que sostienen la participación: la autoeficacia digital, la autonomía decisoria, la competencia percibida, el soporte relacional, la pertenencia y la identidad participativa. Solo cuando estos elementos convergen es posible que la voz estudiantil incida de manera real en la toma de decisiones y contribuya al fortalecimiento de la democracia universitaria, no como un ideal retórico, sino como una práctica institucional cotidiana.

Finalmente, la revisión sugiere que el futuro de la e-participación universitaria pasa por integrar políticas de gobernanza digital sostenibles, garantizar la alfabetización tecnológica de todos los actores y desarrollar indicadores de impacto que midan no solo la cantidad de participación, sino su calidad deliberativa, su significación psicológica y su efecto sobre el bienestar institucional. La innovación, en este sentido, no reside en la herramienta, sino en la capacidad de las instituciones para construir culturas de participación genuina, inclusiva y transformadora, orientadas a la equidad, la transparencia y el empoderamiento estudiantil. Más allá de los resultados académicos, esta revisión interpela directamente a la Psicología universitaria uruguaya, invitándola a ampliar su campo de acción hacia la comprensión de los procesos de participación como experiencias de subjetivación, agencia y construcción colectiva de sentido. La e-participación, al implicar la voz, la identidad y el reconocimiento de los estudiantes, se convierte también en un espacio de elaboración simbólica donde se ponen en juego dimensiones emocionales, motivacionales y comunitarias que definen el clima institucional.

Desde un plano teórico, estos hallazgos invitan a pensar la universidad como un ecosistema psicológico y cultural donde los vínculos, las percepciones de justicia institucional y la confianza mutua son tan determinantes como la infraestructura tecnológica. En el contexto uruguayo (caracterizado por su tradición de cogobernanza y su fuerte impronta pública), la Psicología puede aportar marcos conceptuales para comprender cómo la participación digital transforma las formas de pertenecer, de actuar y de construir ciudadanía dentro del ámbito académico. Este aporte resulta clave para delinear políticas de bienestar institucional que integren la dimensión emocional con la tecnológica, consolidando modelos de gobernanza centrados en las personas y no exclusivamente en los sistemas.

En términos prácticos, el rol de la Psicología en la educación superior se vuelve estratégico. Implica diseñar intervenciones que fortalezcan las competencias socioemocionales y digitales tanto de docentes como de estudiantes; promover espacios de diálogo que reduzcan las brechas simbólicas entre los distintos órdenes universitarios; y acompañar procesos de cambio institucional que integren bienestar, reconocimiento y equidad. Comprender la participación como proceso psicosocial (no solo como práctica política) permite visualizar su potencial transformador para la salud institucional, el clima organizacional y el bienestar subjetivo de la comunidad universitaria. Desde esta perspectiva humana, la e-participación universitaria no se limita a la interacción en línea: representa la posibilidad de sentirse parte de un proyecto colectivo, de ser escuchado y de co-construir el futuro de la educación superior. En

este horizonte, la Psicología puede contribuir a humanizar la digitalización, recordando que toda innovación institucional carece de sentido si no promueve vínculos significativos, autonomía, experiencias de pertenencia y dignidad.

## **Consideraciones metodológicas y apoyo tecnológico**

Para el desarrollo del presente trabajo se recurrió al uso de herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) como apoyo complementario en distintas etapas del proceso investigativo. En primer lugar, dichas herramientas se emplearon para optimizar la organización y sistematización de la información bibliográfica, favoreciendo la detección de patrones temáticos y la gestión de un volumen considerable de datos derivados de las búsquedas sistemáticas en las bases Timbó y Google Scholar. En segundo lugar, la IA se utilizó de manera instrumental y supervisada para asistir en la redacción y revisión lingüística de algunos apartados, asegurando la coherencia terminológica, la claridad expositiva y la homogeneidad estilística, sin sustituir el criterio analítico ni la interpretación crítica del autor.

Asimismo, se aplicaron recursos de IA para apoyar el procesamiento descriptivo de datos cuantitativos, especialmente en la organización tabular y la visualización de información referida a los estudios seleccionados. En todo momento, la intervención de la inteligencia artificial se orientó a fortalecer la calidad metodológica del trabajo, a garantizar la trazabilidad de los procedimientos y a promover un uso ético y transparente de las tecnologías emergentes. Su integración se concibió como una herramienta de apoyo técnico y reflexivo, no como un sustituto del razonamiento científico ni del análisis interpretativo humano, sino como un medio para ampliar las capacidades cognitivas y favorecer la producción académica responsable y rigurosa.



## Referencias Bibliográficas

- A Framework for Developing University Policies on Generative AI Governance: A Cross-national Comparative Study. (2023). *Working Paper*.
- Asesa-Aluoch, J. A., Wanzare, Z., & Sika, J. (2016). Influence of student leaders' participation in university governance on institutional management in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(3), 118–127.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Berrío-Zapata, C., & Rojas, D. (2014). La brecha digital en Bogotá: acceso y apropiación de TIC en estudiantes universitarios. *Revista Educación y Desarrollo*, 30(2), 55–72.
- Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Harvard University Press.
- Calduch Pérez, P., Llanes Ordóñez, J., Montané López, J., & Méndez Ulrich, J. (2020). *La participación estudiantil en universidades iberoamericanas: Informe del proyecto TO-INN*. Universitat de València.
- Coronado, D., López, F., & Naranjo, J. (2022). Gobernanza universitaria y participación estudiantil en contexto de pandemia. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 45–62.

- Fanelli, A., Marquina, M., Suasnabar, C., & Tenti Fanfani, E. (2020). La universidad latinoamericana en tiempos de pandemia: participación y brecha digital. *Revista Latinoamericana de Educación*, 15(2), 67–89.
- Governance and Strategies of Digital Transformation and Innovation in Higher Education*. (2019). En *Handbook of Higher Education Policy and Governance*. Springer.
- Governance strategy for consensus expectations of students at a public university to return to classes interrupted by the pandemic*. (2021). *International Journal of Educational Management*, 35(6), 121–135.\*
- Hacia una nueva visión de la gobernanza universitaria, las pedagogías y la participación estudiantil*. (2022). *Revista Iberoamericana de Pedagogía Universitaria*, 28(2), 67–88.\*
- Li, Y., & Zhao, J. (2018). E-participation in Chinese universities: Opportunities and limitations. *Asian Journal of Education*, 39(4), 411–428.
- Motta, R., Olivera, V., López, A., & Borges, M. (2019). EParticipa.uy: Plataforma gremial digital en universidades uruguayas. *Revista de Comunicación y Sociedad*, 32(1), 105–128.
- Öktem, M. K., Demirhan, K., & Demirhan, H. (2014). The usage of e-governance applications by higher education students. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(5), 1925–1943.  
<https://doi.org/10.12738/estp.2014.5.2051>
- Padilla-Carmona, M., Suárez, C., & Mena, M. (2016). Inclusión digital y competencias en estudiantes adultos de la Universidad de Sevilla. *Revista de Educación*, 373(3), 145–170.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J.,

- Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Palacios, L. H., et al. (2023). Transformación digital o artificial: el nuevo reto del gobierno electrónico universitario después de la pandemia del Covid-19. *Revista de Educación Digital Universitaria*, 15(2), 23–39.
- Ruiz, M., López, C., & Naranjo, J. (2023). Transformación digital y gobernanza inclusiva en universidades iberoamericanas. *Revista de Educación y Tecnología*, 12(1), 89–107.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salado Rodríguez, L., & Álvarez Flores, E. P. (2016). Uno de los rostros de la brecha digital en la universidad: Prácticas institucionalizadas en el uso de las TIC. *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 4(1), 15–29.
- Torres Gastelú, C. A. (2018). La participación en línea de los estudiantes universitarios mexicanos: Usos y límites de la e-participación. *Revista de Tecnología Educativa*, 16(2), 201–220.
- UNESCO IESALC. (2023). *Gobernanza digital e inclusión en educación superior: Lineamientos para América Latina y el Caribe*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wu, Y., Zhang, T., & Carroll, J. (2024). Governance of generative AI in U.S. Big Ten universities: Ethics, risk and multi-level strategies. *Journal of Higher Education Policy*, 47(1), 22–41.