



Nuevas metodologías en la enseñanza de la administración: Aprendizaje activo y resolución de problemas

New methodologies in management education: Active learning and problem solving

Aibet Anais Caliman-Rosales
aibetcaliman@ujgh.edu.ve

Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, Zulia, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0008-0065-748X>

RESUMEN

El artículo tiene por objetivo analizar las nuevas metodologías en la enseñanza de la administración desde el aprendizaje activo y resolución de problemas. Estudio descriptivo documental con análisis de contenido de 17 documentos científicos indexados publicados entre 2017 y 2025, estructurado en cuatro fases: revisión general, análisis temático, codificación sistemática y síntesis interpretativa. Las metodologías activas superan consistentemente a los enfoques tradicionales, promoviendo aprendizajes más profundos, desarrollando competencias profesionales complejas e incrementando la motivación estudiantil. Su efectividad se potencia mediante articulación con tecnologías emergentes, diseño curricular orientado a competencias y evaluación auténtica. La implementación exitosa requiere transformación del rol docente, formación continua y condiciones institucionales favorables. Las metodologías activas constituyen transformaciones paradigmáticas que desarrollan capacidades para resolver problemas organizacionales complejos, representando un imperativo estratégico para instituciones comprometidas con la formación de administradores capaces de liderar innovación en contextos dinámicos.

Descriptor: métodos pedagógicos; enseñanza superior; innovación educativa. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The article aims to analyse new methodologies in teaching administration from the perspective of active learning and problem solving. It is a descriptive documentary study with content analysis of 17 indexed scientific documents published between 2017 and 2025, structured in four phases: general review, thematic analysis, systematic coding and interpretative synthesis. Active methodologies consistently outperform traditional approaches, promoting deeper learning, developing complex professional skills, and increasing student motivation. Their effectiveness is enhanced through articulation with emerging technologies, competency-oriented curriculum design, and authentic assessment. Successful implementation requires a transformation of the teaching role, continuous training, and favourable institutional conditions. Active methodologies constitute paradigm shifts that develop capacities to solve complex organisational problems, representing a strategic imperative for institutions committed to training administrators capable of leading innovation in dynamic contexts.

Descriptor: pedagogical methods; higher education; educational innovation. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 29/08/2025. Revisado: 12/09/2025. Aprobado: 16/09/2025. Publicado: 22/11/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

La manera en que formamos a los futuros administradores está experimentando cambios profundos que responden a la creciente complejidad de los entornos organizacionales contemporáneos, la velocidad con que avanzan los cambios tecnológicos y las exigencias sociales que demandan competencias más allá del conocimiento teórico convencional. En este escenario, las universidades enfrentan presiones constantes para renovar sus prácticas pedagógicas, transitando desde modelos enfocados en la transmisión de contenidos hacia perspectivas que prioricen el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la toma de decisiones estratégicas en situaciones de incertidumbre.

A lo largo de las décadas recientes, la educación administrativa ha conservado estructuras curriculares que favorecen la memorización de conceptos y la repetición de procedimientos, desplazando así el desarrollo de capacidades analíticas y creativas que distinguen el desempeño profesional exitoso. Como consecuencia de ello, los egresados de programas formativos tradicionales enfrentan dificultades para transferir conocimientos teóricos a situaciones prácticas, manifestando limitaciones al identificar problemas organizacionales complejos, diseñar soluciones innovadoras e implementar estrategias de mejora continua en contextos laborales reales.

Frente a esta realidad, investigadores y educadores han explorado alternativas pedagógicas que respondan a las necesidades formativas actuales, según destacan Crisol-Moya et al. (2020), las metodologías activas de aprendizaje constituyen enfoques didácticos que posicionan al estudiante como protagonista de su proceso formativo, promoviendo la construcción colaborativa de conocimiento mediante la participación en actividades auténticas que simulan desafíos profesionales reales. De forma complementaria, Silva Quiroz y Maturana Castillo (2017) sostienen que la introducción de estas metodologías en educación superior demanda transformaciones estructurales que involucren la redefinición de objetivos de aprendizaje, la reorganización de espacios académicos y el desarrollo de competencias docentes especializadas para facilitar procesos de aprendizaje centrados en el estudiante.

La importancia de estas innovaciones pedagógicas se intensifica al considerar los resultados reportados por Valencia-Quintero et al. (2024), quienes documentan que las metodologías activas impactan positivamente en la motivación y el rendimiento académico de los estudiantes, generando mayor compromiso con sus procesos formativos y mejorando significativamente sus resultados de aprendizaje. En correspondencia con lo anterior, Aparicio-Gómez et al. (2024) demuestran que la convergencia entre tecnologías emergentes y metodologías activas potencia la efectividad de las intervenciones educativas, creando ambientes de aprendizaje enriquecidos que facilitan la experimentación, la colaboración y el desarrollo de competencias digitales indispensables para el ejercicio profesional contemporáneo.

A pesar de la evidencia acumulada sobre los beneficios de las metodologías activas, persisten interrogantes sobre su implementación específica en programas de administración, particularmente respecto a cómo articular estrategias de aprendizaje activo con el desarrollo de competencias para la resolución de problemas organizacionales complejos. En este sentido, Bell Rodríguez et al. (2024) identifican la necesidad de comprender mejor los componentes metodológicos, los actores involucrados y las condiciones institucionales que favorecen la integración efectiva de enfoques pedagógicos innovadores en la formación administrativa.

El presente artículo tiene como objetivo analizar las nuevas metodologías en la enseñanza de la administración desde el aprendizaje activo y resolución de problemas.

MÉTODO

El estudio fue realizado siguiendo diseño descriptivo documentos analíticos con técnicas del análisis contenido con la finalidad de revisar sistemáticamente la producción científica sobre la temática relacionada con metodologías actuales del aprendizaje transferibles a la docencia herramientas de la administración y la creación competencias solucionadoras del diseño. Esta metodología ha facilitado identificar patrones y puntos que pueden ayudar a reunir el conocimiento disponible y a llegar a propuestas con soporte tanto del orden teórico como del



orden empírico. El presente diseño metodológico fue eficaz dentro del análisis contenido sobre la definición inmediatamente anterior.

En cuanto a la población de estudio, se trabajó con 17 documentos científicos indexados en revistas de impacto destacado y con crédito académico reconocido entre el año 2017 y 2025. Los documentos se seleccionaron según su relevancia temática para incluir artículos relacionados con metodologías activas para la educación superior y con desarrollo de competencias profesionales. Se tomaron en cuenta artículos de investigación empírica, revisiones sistemáticas y propuestas teórico-metodológicas con origen geográfico e institucional diversos.

Se estructuraron las fases de análisis en un proceso estructurado con cuatro etapas, que permitieron aproximarse gradualmente al objeto de estudio. En una primera etapa se realizó un repaso general de los textos documentales, con el propósito de detectar aspectos como los planes de recorte de investigación, métodos, marcos de aplicación y principales aportes en el ámbito teórico.

En la segunda fase tuvo lugar el desarrollo de un análisis temático de contenido, enfocado en buscar categorías emergentes relacionadas con los tipos de metodologías activas utilizadas, con los métodos de implementación, con los logros de aprendizaje informados, con los desarrollados y con los facilitadores y obstaculizadores de su implementación en institución. Esto permitió enriquecer en diferentes dimensiones realizadas en el fenómeno estudio.

Posteriormente, en la tercera fase, se llevó a cabo la codificación y categorización sistemática de los datos obtenidos, estableciendo dimensiones analíticas que correspondían al propio objeto de estudio de manera directa. Afirmar estas dimensiones permitió establecer cinco dimensiones principales: integración tecnológico-metodológica, desempeño de competencias profesionales, motivación y compromiso estudiantil, pensamiento crítico y resolución de problemas, y cambio en la función docente.

En la cuarta fase, la síntesis interpretativa de los resultados, se buscó hacer conexiones entre las dimensiones identificadas, para la consecución de la propuesta integradora, lo cual se desarrolló en función del aprendizaje activo y la resolución de problemas, como ejes del proceso.

RESULTADOS

El análisis de la literatura revela que la efectividad de las metodologías activas en la formación administrativa se potencia significativamente mediante su articulación con tecnologías emergentes. Al respecto, Aparicio-Gómez et al. (2024) documentan que la convergencia entre herramientas tecnológicas y enfoques pedagógicos activos genera ambientes de aprendizaje enriquecidos que facilitan la simulación de escenarios organizacionales complejos, permitiendo a los estudiantes experimentar con decisiones administrativas en contextos seguros antes de enfrentar situaciones laborales reales.

La incorporación de plataformas digitales para el aprendizaje colaborativo, sistemas de gestión de casos empresariales y herramientas de visualización de datos transforma sustancialmente las posibilidades pedagógicas en administración. Imagine un aula donde los estudiantes utilizan software de simulación empresarial que replica las dinámicas de una cadena de suministro global: pueden observar cómo sus decisiones sobre inventarios, proveedores y logística impactan en la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad ambiental de manera inmediata. Esta experiencia de aprendizaje resulta imposible de replicar mediante métodos tradicionales basados en exposiciones magistrales o lecturas de manuales.

En correspondencia con lo anterior, Díaz-Lauzurica y Moreno-Salinas (2025) evidencian que las metodologías activas incrementan significativamente el interés y el compromiso estudiantil cuando se implementan mediante recursos tecnológicos que permiten la interactividad, la retroalimentación inmediata y la personalización de trayectorias de aprendizaje según ritmos y estilos individuales. Sin embargo, la integración tecnológica no constituye un fin en sí mismo sino un medio para facilitar experiencias de aprendizaje auténtico.



Los estudios analizados coinciden en señalar que el diseño pedagógico debe anteceder a la selección tecnológica, garantizando que las herramientas digitales sirvan propósitos formativos claramente definidos y se integren coherentemente con las metodologías activas implementadas. Considerando esta perspectiva, Rossi et al. (2021) reportan que durante el contexto de la pandemia por COVID-19, las herramientas de aprendizaje activo implementadas en modalidad virtual mejoraron los resultados de aprendizaje, la actitud científica y el pensamiento crítico de estudiantes de educación superior, demostrando que la efectividad pedagógica depende más de la calidad del diseño instruccional que de la sofisticación tecnológica.

La capacidad de las tecnologías para facilitar el acceso a información actualizada sobre tendencias gerenciales, prácticas organizacionales innovadoras y casos empresariales internacionales enriquece sustancialmente el aprendizaje administrativo. Piense en un estudiante de gestión financiera que, mediante plataformas digitales, puede acceder en tiempo real a datos bursátiles, analizar estados financieros de empresas globales y comparar estrategias de inversión implementadas en diferentes mercados económicos. Esta conectividad transforma el aula en un laboratorio vivo donde la teoría administrativa se confronta constantemente con la realidad organizacional.

Desarrollo de competencias profesionales mediante metodologías activas

La formación de competencias constituye uno de los objetivos centrales de las metodologías activas en educación administrativa. Los documentos analizados identifican consistentemente que estos enfoques pedagógicos promueven el desarrollo de capacidades profesionales complejas que incluyen pensamiento crítico, comunicación efectiva, trabajo colaborativo, liderazgo, creatividad e innovación, junto con habilidades específicas para el análisis organizacional y la gestión estratégica.

De manera particular, Canavesi y Ravarini (2024) demuestran que las metodologías innovadoras de aprendizaje activo desarrollan competencias alineadas con las demandas del futuro del trabajo, preparando estudiantes para entornos laborales caracterizados por la automatización, la transformación digital y la necesidad de aprendizaje continuo. Estas competencias incluyen adaptabilidad al cambio, capacidad para trabajar con inteligencia artificial, gestión de equipos virtuales y diseño de soluciones innovadoras para problemas organizacionales emergentes.

Consideremos un caso hipotético: un grupo de estudiantes debe desarrollar un plan estratégico para una empresa familiar que enfrenta la disrupción digital en su industria tradicional. Durante el proceso, deben entrevistar a directivos (interpretados por profesores o profesionales invitados), analizar datos financieros reales, investigar tendencias tecnológicas, negociar con diferentes stakeholders y presentar propuestas viables considerando restricciones presupuestarias y culturales de la organización. Esta actividad integra múltiples competencias que un examen tradicional jamás podría evaluar.

El desarrollo de competencias mediante metodologías activas requiere condiciones pedagógicas específicas que incluyen ambientes de aprendizaje seguros para la experimentación, retroalimentación formativa continua, oportunidades para la reflexión metacognitiva y articulación entre teoría y práctica profesional. Conforme argumentan Delgado-Muñoz et al. (2024), las competencias docentes para una educación inclusiva constituyen elementos fundamentales que permiten diseñar experiencias de aprendizaje activo que respondan a la diversidad estudiantil, garantizando que todos los participantes desarrollen las capacidades profesionales requeridas independientemente de sus características individuales o contextos de procedencia.

La evaluación de competencias en entornos de aprendizaje activo representa un desafío pedagógico significativo, requiriendo instrumentos y estrategias que valoren procesos de aprendizaje complejos más allá de la memorización de contenidos. Los estudios revisados sugieren la implementación de evaluaciones auténticas que incluyan portafolios profesionales, presentaciones de soluciones a problemas reales, análisis de casos complejos y proyectos integradores que demuestren la capacidad de los estudiantes para movilizar conocimientos, habilidades y actitudes en situaciones profesionales simuladas.



Imagine un estudiante que, al finalizar un curso de gestión de recursos humanos, presenta un portafolio digital conteniendo: análisis de conflictos laborales reales, diseño de un programa de capacitación para una empresa local, evaluación de clima organizacional en una institución educativa y propuesta de políticas de diversidad e inclusión. Este portafolio refleja un aprendizaje significativo que trasciende la memorización de teorías de motivación o modelos de liderazgo.

Motivación y compromiso estudiantil como resultados del aprendizaje activo

Los resultados reportados en múltiples investigaciones convergen en identificar que las metodologías activas impactan positivamente en la motivación intrínseca de los estudiantes hacia el aprendizaje. De forma específica, Valencia-Quintero et al. (2024) documentan que estas metodologías incrementan significativamente el compromiso estudiantil y el rendimiento académico, generando actitudes más favorables hacia el aprendizaje y mayor persistencia ante desafíos académicos complejos.

La motivación estudiantil se intensifica cuando las actividades de aprendizaje se perciben como relevantes para el desarrollo profesional futuro. La conexión entre contenidos teóricos y aplicaciones prácticas en contextos organizacionales reales constituye un elemento motivador fundamental. En relación con esto, Rezai et al. (2025) evidencian que la implementación de enfoques de aprendizaje activo promueve la motivación, reduce la ansiedad académica y configura actitudes positivas hacia el aprendizaje, creando círculos virtuosos donde el éxito académico refuerza el compromiso y el esfuerzo estudiantil.

Consideremos una situación ilustrativa: un estudiante que tradicionalmente mostraba bajo interés en contabilidad gerencial experimenta un cambio de actitud cuando participa en un proyecto donde debe analizar la viabilidad financiera de un emprendimiento social propuesto por su equipo. Revisar costos, proyectar flujos de efectivo y determinar puntos de equilibrio deja de ser un ejercicio abstracto para convertirse en una herramienta que decide si su proyecto puede ayudar a una comunidad vulnerable. Esta conexión emocional con el aprendizaje transforma radicalmente su compromiso académico.

El diseño de actividades desafiantes pero alcanzables, que sitúen a los estudiantes en su zona de desarrollo próximo, constituye una estrategia pedagógica efectiva para mantener niveles óptimos de motivación. De acuerdo con Costa y Reis (2025), las técnicas de enseñanza motivacional implementadas mediante metodologías activas de aprendizaje incrementan el interés estudiantil, la participación en clases y la satisfacción con la experiencia formativa tanto en educación secundaria como superior.

La autonomía estudiantil representa otro factor motivacional significativo asociado con las metodologías activas. Cuando los estudiantes tienen oportunidades para tomar decisiones sobre sus procesos de aprendizaje, seleccionar problemas de interés personal, diseñar proyectos propios y explorar aplicaciones específicas de conocimientos administrativos según sus intereses profesionales, se incrementa sustancialmente su motivación intrínseca y su compromiso con el aprendizaje profundo.

Piense en un curso de gestión estratégica donde cada equipo selecciona una empresa de su interés para realizar un análisis exhaustivo durante todo el semestre. Un grupo fascinado por la industria de videojuegos analiza Nintendo, otro interesado en sostenibilidad estudia Patagonia, mientras un tercero apasionado por tecnología médica investiga Medtronic. Esta libertad de elección transforma el aprendizaje de una obligación curricular a una exploración genuina de pasiones profesionales.

La retroalimentación formativa continua, proporcionada tanto por docentes como por pares, constituye un elemento motivacional que orienta el esfuerzo estudiantil y proporciona evidencias concretas de progreso en el aprendizaje. Los estudiantes valoran especialmente la retroalimentación que les ayuda a comprender sus fortalezas, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias específicas para avanzar en su desarrollo profesional.



Pensamiento crítico y resolución de problemas organizacionales

El desarrollo del pensamiento crítico y las capacidades para la resolución de problemas constituyen objetivos formativos centrales en la educación administrativa contemporánea. Los estudios analizados documentan consistentemente que las metodologías activas promueven estas competencias de manera más efectiva que los enfoques tradicionales centrados en la transmisión de información.

Conforme reportan Kanphukiew y Nuangchalerm (2024), la gestión del aprendizaje activo mejora sustancialmente la resolución de problemas científicos y los logros de aprendizaje de estudiantes, desarrollando capacidades para identificar problemas complejos, analizar información relevante, generar alternativas de solución creativas y evaluar consecuencias de diferentes cursos de acción. Estas competencias resultan particularmente valiosas en contextos administrativos caracterizados por la ambigüedad, la incertidumbre y la necesidad de tomar decisiones estratégicas con información incompleta.

Visualice una simulación donde estudiantes asumen roles directivos en una empresa manufacturera que enfrenta múltiples crisis simultáneas: un proveedor clave declara quiebra, un producto presenta fallas de calidad en el mercado, empleados amenazan con huelga por condiciones laborales y activistas ambientales cuestionan públicamente sus prácticas de sostenibilidad. Los estudiantes deben diagnosticar prioridades, asignar recursos limitados, comunicarse con stakeholders diversos y tomar decisiones bajo presión temporal. Esta experiencia desarrolla pensamiento crítico imposible de cultivar mediante estudios de casos pre-resueltos en libros de texto.

La resolución de problemas organizacionales requiere capacidades para trabajar colaborativamente, integrar perspectivas disciplinares diversas y comunicar soluciones de manera efectiva a diferentes audiencias. Las metodologías activas facilitan el desarrollo de estas competencias mediante actividades que simulan la complejidad de situaciones profesionales reales, donde los estudiantes deben negociar con compañeros, justificar decisiones fundamentadas en evidencias y presentar propuestas persuasivas ante evaluadores que representan stakeholders organizacionales.

Resulta particularmente relevante la contribución de Alvarado (2025) sobre el pensamiento de diseño como metodología activa de enseñanza en educación superior. Este enfoque promueve el desarrollo de competencias para la resolución creativa de problemas mediante procesos iterativos de empatía con usuarios, definición de problemas, ideación de soluciones, prototipado rápido y evaluación de resultados. El pensamiento de diseño se alinea estrechamente con las competencias requeridas en administración contemporánea, donde la innovación y la orientación al usuario constituyen elementos fundamentales para el éxito organizacional.

Consideremos un proyecto donde estudiantes rediseñan la experiencia del cliente en el sistema de transporte público de su ciudad. Deben entrevistar usuarios diversos (estudiantes, trabajadores, adultos mayores, personas con discapacidad), mapear recorridos, identificar puntos de dolor, generar ideas innovadoras, crear prototipos de bajo costo para soluciones propuestas y presentar recomendaciones a autoridades municipales. Este proceso desarrolla empatía, creatividad y pensamiento sistémico que ninguna clase magistral sobre gestión de servicios podría cultivar.

La transferencia de aprendizajes a situaciones nuevas representa un indicador fundamental de pensamiento crítico desarrollado. Los estudiantes formados mediante metodologías activas demuestran mayor capacidad para adaptar conocimientos y estrategias aprendidas a contextos organizacionales diferentes, manifestando flexibilidad cognitiva y creatividad en la aplicación de principios administrativos a problemas emergentes que no se ajustan a patrones previamente estudiados.

Transformación del rol docente en entornos de aprendizaje activo

La implementación efectiva de metodologías activas requiere transformaciones profundas en la identidad y las prácticas docentes. De acuerdo con Bell Rodríguez et al. (2024), la integración



de la docencia y el aprendizaje activo en educación superior implica redefinir el rol del profesor desde transmisor de conocimientos hacia facilitador de experiencias de aprendizaje, diseñador de ambientes pedagógicos enriquecidos y mediador en procesos de construcción colaborativa de conocimiento.

Esta transformación requiere que los docentes desarrollen competencias pedagógicas especializadas que incluyen diseño instruccional centrado en el estudiante, facilitación de procesos grupales, gestión de tecnologías educativas, evaluación formativa y reflexión sobre la práctica pedagógica propia. Desde esta perspectiva, Delgado-Muñoz et al. (2024) enfatizan la importancia de competencias docentes para la educación inclusiva, que permitan diseñar experiencias de aprendizaje activo accesibles para estudiantes con características diversas, garantizando equidad en oportunidades formativas.

Imagine un profesor tradicional que durante veinte años ha impartido clases magistrales de tres horas sobre teorías organizacionales, apoyándose principalmente en presentaciones densamente pobladas de texto. Transitar hacia metodologías activas implica un cambio paradigmático: debe aprender a diseñar problemas auténticos, facilitar discusiones sin dominarlas, tolerar el aparente caos de múltiples grupos trabajando simultáneamente, evaluar procesos complejos en lugar de respuestas únicas correctas y aceptar que los estudiantes pueden descubrir caminos de solución que él mismo no había anticipado. Este cambio profesional resulta desafiante pero transformador.

La preparación docente constituye un factor determinante para la implementación exitosa de metodologías activas, los estudios revisados identifican que muchos profesores universitarios enfrentan dificultades para abandonar prácticas pedagógicas tradicionales, manifestando resistencias relacionadas con inseguridad sobre nuevos enfoques, preocupaciones sobre cobertura de contenidos curriculares y temores sobre pérdida de control en el aula. Al respecto, Thomas et al. (2025) documentan las experiencias de académicos que navegan la innovación pedagógica en educación superior mediante aprendizaje activo e indagación, identificando tanto oportunidades como desafíos en la implementación de estos enfoques en contextos de enseñanza intensiva.

La formación continua y el acompañamiento pedagógico constituyen estrategias fundamentales para apoyar la transformación docente. Los programas de desarrollo profesional efectivos combinan fundamentos teóricos sobre aprendizaje activo con oportunidades para experimentar estas metodologías desde la perspectiva del estudiante, diseñar actividades específicas para sus contextos de enseñanza, implementarlas con retroalimentación formativa y reflexionar críticamente sobre resultados obtenidos.

Piense en un taller de formación docente donde profesores de diferentes disciplinas administrativas participan en una simulación de negociación empresarial, experimentando personalmente la ansiedad del trabajo colaborativo bajo presión, la necesidad de movilizar conocimientos diversos rápidamente y la satisfacción de alcanzar soluciones creativas en equipo. Esta experiencia visceral les permite comprender mejor qué sentirán sus estudiantes cuando implementen metodologías activas en sus aulas.

La colaboración entre docentes representa otro elemento facilitador de la innovación pedagógica. Las comunidades de práctica donde profesores comparten experiencias, desafíos y soluciones relacionadas con la implementación de metodologías activas crean ambientes de aprendizaje profesional que sostienen procesos de cambio a largo plazo. En correspondencia con esto, Villalobos-López (2022) argumenta que las metodologías activas de aprendizaje deben articularse con reflexiones éticas sobre la educación, considerando valores fundamentales como la dignidad humana, la justicia social y la responsabilidad profesional que deben permear las prácticas pedagógicas en educación superior.

Rigor científico y evidencia de efectividad en metodologías activas

La validez de las intervenciones educativas basadas en metodologías activas debe sustentarse en evidencia científica rigurosa que documente sus efectos sobre el aprendizaje. Conforme establecen Martella et al. (2023), quienes examinan el rigor de la investigación sobre aprendizaje activo en educación STEM, resulta necesario fortalecer los diseños de



investigación mediante la inclusión de grupos de comparación, mediciones pre-post, control de variables confusoras y seguimiento longitudinal de resultados de aprendizaje.

La diversidad metodológica caracteriza la investigación sobre aprendizaje activo, incluyendo estudios experimentales, cuasi-experimentales, investigaciones cualitativas fenomenológicas, revisiones sistemáticas y meta-análisis. Esta pluralidad metodológica enriquece la comprensión del fenómeno, permitiendo examinar tanto la efectividad de intervenciones específicas como los procesos mediante los cuales las metodologías activas promueven el aprendizaje, las percepciones de estudiantes y docentes, y los factores contextuales que moderan sus efectos.

Resultan particularmente valiosas las revisiones sistemáticas que sintetizan evidencia proveniente de múltiples estudios. Desde esta perspectiva, Bazani y Santos (2023) realizan una revisión integrativa sobre contribuciones de las metodologías activas de aprendizaje en contabilidad, identificando patrones consistentes de resultados positivos en diferentes contextos formativos. De manera similar, Costa y Reis (2025) presentan una revisión sistemática de técnicas de enseñanza motivacional y metodologías activas de aprendizaje en educación secundaria y superior, documentando evidencia convergente sobre sus efectos en motivación, compromiso y rendimiento académico.

Imagine un estudio hipotético donde dos grupos de estudiantes de administración toman un curso de gestión de operaciones: el grupo experimental participa en una simulación empresarial donde deben optimizar procesos productivos, gestionar inventarios y responder a disrupciones de la cadena de suministro, mientras el grupo control recibe clases magistrales tradicionales sobre los mismos temas. Mediciones pre-post revelarían que, aunque ambos grupos mejoran en conocimientos declarativos (definiciones, conceptos), el grupo experimental supera significativamente al control en capacidades para aplicar conocimientos a situaciones nuevas, identificar cuellos de botella en procesos complejos y proponer mejoras innovadoras.

La investigación sobre aprendizaje activo debe también considerar aspectos relacionados con equidad y acceso. Las metodologías activas deben diseñarse e implementarse de manera que beneficien a todos los estudiantes, evitando reproducir o amplificar desigualdades existentes. Según argumentan Delgado-Muñoz et al. (2024), esto requiere atención específica a competencias docentes para educación inclusiva, diseño universal de aprendizaje y estrategias de diferenciación que respondan a la diversidad estudiantil.

La medición de resultados de aprendizaje representa un desafío metodológico significativo. Los instrumentos tradicionales de evaluación, centrados en recordar información, resultan insuficientes para valorar competencias complejas promovidas por metodologías activas. Se requiere desarrollo de instrumentos de evaluación auténtica que examinen capacidades para aplicar conocimientos en situaciones nuevas, resolver problemas complejos, trabajar colaborativamente y reflexionar críticamente sobre procesos de aprendizaje propios.

Propuesta integradora para la enseñanza administrativa mediante aprendizaje activo

A partir del análisis de la literatura, se propone un modelo integrador para la enseñanza de la administración que articula cinco componentes fundamentales: diseño curricular orientado a competencias, implementación de metodologías activas diversificadas, integración de tecnologías educativas, desarrollo profesional docente continuo y evaluación formativa de aprendizajes complejos.

El diseño curricular debe partir de perfiles de egreso que especifiquen competencias profesionales requeridas para el ejercicio administrativo contemporáneo. Estas competencias incluyen análisis organizacional, gestión estratégica, liderazgo de equipos, innovación de procesos, toma de decisiones basada en evidencias, comunicación efectiva y responsabilidad ética social. Los resultados de aprendizaje deben formularse en términos de desempeños profesionales observables, facilitando tanto la selección de metodologías pedagógicas apropiadas como el diseño de evaluaciones auténticas.

Visualice un perfil de egreso que establece: "El graduado en administración identifica oportunidades de innovación organizacional mediante análisis de tendencias tecnológicas, necesidades de stakeholders y capacidades institucionales, diseñando estrategias viables que



integran consideraciones económicas, sociales y ambientales." Este resultado de aprendizaje guía naturalmente hacia metodologías activas como pensamiento de diseño, análisis de casos reales y proyectos de consultoría con organizaciones.

La implementación metodológica requiere combinar estrategias diversas de aprendizaje activo según objetivos formativos específicos. El aprendizaje basado en problemas resulta particularmente apropiado para desarrollar capacidades de análisis y resolución de situaciones organizacionales complejas. Conforme establece Alvarado (2025), el pensamiento de diseño promueve la innovación y la creatividad en el desarrollo de soluciones centradas en usuarios. El aprendizaje basado en proyectos permite integrar conocimientos de diferentes áreas administrativas en productos profesionales complejos. El estudio de casos facilita el análisis de decisiones gerenciales en contextos reales. Las simulaciones empresariales permiten experimentar con consecuencias de diferentes estrategias en ambientes seguros.

Considere un semestre donde estudiantes experimentan secuencialmente diferentes metodologías: en las primeras cuatro semanas resuelven problemas estructurados que desarrollan habilidades analíticas básicas, durante las siguientes seis semanas participan en simulaciones empresariales que integran múltiples funciones administrativas, posteriormente aplican pensamiento de diseño para innovar procesos organizacionales y culminan con un proyecto integrador donde consultan a una empresa real sobre un desafío estratégico específico.

La integración tecnológica debe seleccionarse según propósitos pedagógicos específicos. Tal como establecen Aparicio-Gómez et al. (2024), la convergencia entre tecnologías emergentes y metodologías activas potencia la efectividad formativa. Las plataformas de gestión de aprendizaje facilitan la organización de actividades, recursos y evaluaciones. Los sistemas de simulación empresarial permiten experimentar con decisiones gerenciales. Las herramientas de análisis de datos desarrollan competencias para la toma de decisiones basada en evidencias. Los ambientes virtuales de colaboración facilitan el trabajo en equipo y la gestión de proyectos compartidos.

El desarrollo profesional docente constituye un componente fundamental del modelo. Los profesores requieren formación especializada en diseño instruccional centrado en competencias, facilitación de aprendizaje activo, integración pedagógica de tecnologías y evaluación formativa. Según documentan Thomas et al. (2025), los procesos de innovación pedagógica se benefician de comunidades de práctica donde docentes comparten experiencias, desafíos y soluciones. El acompañamiento pedagógico mediante observación de clases, retroalimentación formativa y mentoría constituye una estrategia efectiva para apoyar la transformación de prácticas pedagógicas.

La evaluación formativa debe diseñarse para valorar competencias profesionales complejas mediante instrumentos auténticos. Los portafolios profesionales permiten documentar procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias a lo largo del tiempo. Las presentaciones orales de soluciones a problemas organizacionales desarrollan competencias comunicativas. Los proyectos integradores demuestran capacidad para movilizar conocimientos diversos en productos profesionales complejos. La evaluación entre pares promueve capacidades metacognitivas y habilidades para proporcionar retroalimentación constructiva.

Imagine un sistema de evaluación donde el 60% de la calificación proviene de desempeños auténticos (presentaciones a directivos empresariales, informes de consultoría, prototipos de soluciones innovadoras), el 20% de autoevaluaciones y evaluaciones entre pares estructuradas mediante rúbricas claras, el 10% de reflexiones metacognitivas sobre el proceso de aprendizaje documentadas en bitácoras personales y solo el 10% de exámenes tradicionales que verifican conocimientos fundamentales. Este sistema valora genuinamente lo que importa en la práctica profesional.

La institucionalización de metodologías activas requiere condiciones organizacionales favorables que incluyen políticas académicas que valoren la innovación pedagógica, infraestructura física y tecnológica apropiada, ratios estudiante-docente que permitan atención personalizada, flexibilidad curricular para implementar actividades complejas y sistemas de reconocimiento para docentes innovadores. Desde la perspectiva de Silva Quiroz y Maturana



Castillo (2017), la introducción de metodologías activas en educación superior debe concebirse como un proceso de cambio organizacional que involucra múltiples actores, requiere liderazgo institucional comprometido y se desarrolla gradualmente mediante ciclos de planificación, implementación, evaluación y mejora continua.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este análisis coinciden con diversos estudios internacionales que resaltan la utilidad de las metodologías activas en la generación de aprendizajes más profundos dentro del nivel universitario. Según se evidencia en múltiples fuentes, estas estrategias superan a los métodos tradicionales en indicadores clave como la comprensión duradera de contenidos, el desarrollo de habilidades profesionales complejas, la disposición al estudio y la preparación práctica para el mundo laboral.

Seguidamente, es pertinente señalar que estas metodologías no funcionan como técnicas aisladas, sino como planteamientos que exigen coherencia entre lo que se quiere lograr, las actividades que se proponen, los recursos tecnológicos utilizados y la manera en la que se evalúan los resultados. A propósito de ello, Crisol-Moya et al. (2020) destacan que tanto docentes como estudiantes valoran de forma positiva la incorporación de estas prácticas, ya que permiten una participación más activa, un uso aplicado de los saberes adquiridos y un impulso hacia la autonomía del estudiante. Esto genera un entorno donde las buenas experiencias motivan a seguir innovando dentro del aula.

Por otra parte, la relación entre los avances tecnológicos y las metodologías activas, como lo reseñan Aparicio-Gómez et al. (2024), marca una tendencia que amplía considerablemente el margen de acción pedagógica en carreras como la de administración. Sin embargo, también se advierte que depender exclusivamente de la tecnología, sin un propósito formativo claro, puede convertirse en una trampa. La clave sigue estando en cómo se diseñan las experiencias de aprendizaje, no en las herramientas en sí.

En este sentido, vale la pena imaginar un escenario universitario donde se invierte una gran suma de dinero en instalar pantallas interactivas, simuladores o inteligencia artificial, pero los profesores continúan utilizando los mismos esquemas tradicionales. Esta combinación suele tener poco impacto. En contraste, instituciones con menos recursos que rediseñan sus clases en torno a problemas reales, discusiones relevantes y proyectos con sentido, aun con tecnología modesta, suelen alcanzar mejores resultados.

Asimismo, uno de los objetivos prioritarios en la formación en administración es enseñar a resolver problemas de alta complejidad. En ese marco, los aportes de Kanphukiew y Nuangchalerm (2024) coinciden en que el aprendizaje activo mejora notablemente la capacidad para analizar información ambigua, tomar decisiones en contextos inciertos y proponer soluciones viables. Reproducir situaciones reales en las que el estudiante pueda aplicar este tipo de razonamiento representa un valor agregado incuestionable.

Ahora bien, el trabajo de Alvarado (2025) sobre el pensamiento de diseño, enfocado en la educación superior, plantea una estrategia formativa que responde a las exigencias actuales de flexibilidad, innovación y enfoque centrado en las personas. Incorporar este enfoque al currículo de administración permitiría desarrollar destrezas relacionadas con la adaptación, la creatividad y el liderazgo transformador, todos elementos muy demandados por el mercado laboral.

En otro orden de ideas, los estudios de Valencia-Quintero et al. (2024) y Rezai et al. (2025) profundizan en cómo estas metodologías impactan de forma positiva la disposición de los estudiantes hacia el estudio. Conectan lo aprendido con la realidad profesional, ofrecen retroalimentación útil y fomentan la participación activa. Esto se traduce en menos abandono, mayor compromiso y una mejor experiencia universitaria.

Como ilustración, se presentan datos hipotéticos de una universidad que aplicó metodologías activas en su programa de administración: la deserción del primer año bajó de 28 % a 15 %, la satisfacción estudiantil subió de 62 % a 89 %, y los empleadores notaron una mejora



significativa en la capacidad de los egresados para enfrentar retos complejos en sus puestos de trabajo.

A pesar de los beneficios, no se puede ignorar que este tipo de metodologías enfrenta barreras importantes. Thomas et al. (2025) advierten que muchos docentes sienten temor, confusión o desconfianza al abandonar prácticas tradicionales. Este tipo de resistencia aumenta cuando se trabaja en instituciones con esquemas rígidos, poca infraestructura y sistemas de evaluación que aún se centran más en cubrir contenidos que en facilitar aprendizajes reales.

En consecuencia, es necesario fortalecer la formación docente. Tal como lo exponen Delgado-Muñoz et al. (2024), formar al profesorado para que sea capaz de diseñar experiencias de aprendizaje inclusivas y activas resulta imprescindible, sobre todo en entornos como los latinoamericanos, donde la diversidad del estudiantado exige una mirada más sensible y equitativa.

Con respecto a otras disciplinas, Bazani y Santos (2023) analizan cómo se han aplicado estas metodologías en el área de contabilidad, la cual guarda relación directa con la administración. Los autores muestran que unir lo teórico con lo práctico a través de estrategias activas permite una comprensión más clara de los conceptos y, a la vez, fortalece el desempeño profesional.

En el plano investigativo, Martella et al. (2023) hacen un llamado a mantener la rigurosidad académica en los estudios sobre estas metodologías. Señalan la necesidad de realizar investigaciones que incluyan mediciones antes y después, comparación entre grupos y seguimiento en el tiempo. En especial, se recomienda explorar el impacto de estas estrategias en el desempeño laboral y las trayectorias profesionales de los egresados.

Para ello, podría diseñarse un estudio longitudinal que evalúe a personas graduadas en administración diez años después de culminar su formación. Se compararían quienes fueron formados con métodos activos frente a quienes siguieron un plan tradicional. Las variables a analizar incluirían el ascenso laboral, nivel de ingresos, satisfacción en el trabajo, liderazgo organizacional, iniciativas emprendedoras, compromiso social y sensación de estar bien preparados para su carrera.

De igual forma, Villalobos-López (2022) plantea una reflexión ética que suele quedar fuera del debate pedagógico. Las metodologías activas, lejos de ser neutrales, están conectadas con valores como la justicia organizacional, la sostenibilidad y la dignidad humana. Si se busca formar administradores comprometidos con el bienestar colectivo, este tipo de enfoques debe incorporar también la reflexión ética como parte de su propuesta.

En línea con lo anterior, Costa y Reis (2025) presentan datos que reflejan cómo estas metodologías funcionan tanto en la educación media como en la universitaria. Esto demuestra que los principios que las sustentan no dependen del nivel, sino del enfoque. Sin embargo, es importante considerar que cada área del saber tiene sus particularidades. En el caso de la administración, es indispensable atender a las habilidades que demanda el ejercicio profesional y al entorno en el que se desarrollarán los futuros egresados.

En cuanto a la incorporación institucional, Silva Quiroz y Maturana Castillo (2017) proponen un modelo de cambio planificado que resulta bastante pertinente para el contexto latinoamericano. Sostienen que para lograr una transformación sostenible, es fundamental avanzar de manera gradual, involucrar a distintos actores y reconocer las condiciones propias de cada institución.

Finalmente, el trabajo de Rossi et al. (2021) demuestra que las metodologías activas no solo pueden adaptarse a situaciones extraordinarias como una pandemia, sino que también permiten garantizar el acceso a una formación de calidad incluso en entornos virtuales. Esto amplía el alcance de estas estrategias, especialmente en regiones donde no todos los estudiantes pueden acudir de forma presencial a las universidades.

CONCLUSION

El análisis realizado permite concluir que las nuevas metodologías en la enseñanza de la administración, fundamentadas en el aprendizaje activo y la resolución de problemas, constituyen respuestas pedagógicas efectivas ante las demandas formativas contemporáneas



que requieren profesionales capaces de enfrentar la complejidad organizacional, la incertidumbre estratégica y la transformación digital acelerada.

Las metodologías activas superan consistentemente a los enfoques tradicionales de enseñanza en múltiples dimensiones: promueven aprendizajes más profundos y transferibles, desarrollan competencias profesionales complejas alineadas con las exigencias del mercado laboral, incrementan significativamente la motivación y el compromiso estudiantil, y fortalecen capacidades esenciales como el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y el liderazgo transformador. Su efectividad no reside en su aplicación aislada como técnicas didácticas, sino en su integración sistémica dentro de diseños curriculares orientados a competencias, donde existe coherencia entre perfiles de egreso, resultados de aprendizaje, actividades pedagógicas, recursos tecnológicos y estrategias de evaluación auténtica.

El aprendizaje basado en problemas, el pensamiento de diseño, el método de casos, las simulaciones empresariales y los proyectos integradores representan estrategias complementarias que, combinadas apropiadamente según objetivos formativos específicos y articuladas estratégicamente con tecnologías educativas emergentes, facilitan el desarrollo de capacidades para identificar problemas organizacionales complejos, analizar información ambigua, generar soluciones innovadoras y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en evidencias.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, Zulia, Venezuela

REFERENCIAS

- Alvarado, L. F. (2025). Design thinking as an active teaching methodology in higher education: A systematic review. *Frontiers in Education, 10*, Article 1462938. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1462938>
- Aparicio-Gómez, O., Ostos-Ortiz, O., & Abadía-García, C. (2024). Convergence between emerging technologies and active methodologies in the university. *Journal of Technology and Science Education, 14*(1), 31–44. <https://doi.org/10.3926/jotse.2508>
- Bazani, C. L., & Santos, G. C. (2023). Contribuições das metodologias ativas de aprendizagem em contabilidade: Uma revisão integrativa. *Revista de Contabilidade e Organizações, 17*, e211942. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2023.211942>
- Bell Rodríguez, R. F., Cachinell, A. N. L., & Martín Álvarez, Y. M. (2024). Integración de la docencia y el aprendizaje activo en la educación superior: Metodologías, componentes y actores [Integration of teaching and active learning in higher education: Methodologies, components, and actors]. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 6*(1), 97–105. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0230>
- Canavesi, A., & Ravarini, A. (2024). Innovative methodologies of active learning to develop the competencies of the future of work. *Journal of Higher Education Theory and Practice, 24*(4). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v24i4.6941>
- Costa, L. M. G., & Reis, M. J. C. S. (2025). Motivational teaching techniques in secondary and higher education: A systematic review of active learning methodologies. *Digital, 5*(3), 40. <https://doi.org/10.3390/digital5030040>
- Crisol-Moya, E., Romero-López, M. A., & Caurcel-Cara, M. J. (2020). Active methodologies in higher education: Perception and opinion as evaluated by professors and their students in the teaching-learning process. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 1703. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01703>
- Delgado-Muñoz, M. B., Mendoza-Catagua, M. N., & Salcedo-Quijije, J. F. (2024). Competencias docentes para una educación inclusiva [Teaching competences for inclusive education].



- Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(3), 1–11.
<https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i3.180>
- Díaz-Lauzurica, B., & Moreno-Salinas, D. (2025). Active learning methodologies for increasing the interest and engagement in computer science subjects in vocational education and training. *Education Sciences*, 15(8), 1017. <https://doi.org/10.3390/educsci15081017>
- Kanphukiew, S., & Nuangchalerm, P. (2024). Enhancing scientific problem-solving and learning achievement of lower secondary students through active learning management. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 13(1), 172–181. <https://doi.org/10.15294/jpii.v13i1.47672>
- Martella, A. M., Martella, R. C., Yacilla, J. K., et al. (2023). How rigorous is active learning research in STEM education? An examination of key internal validity controls in intervention studies. *Educational Psychology Review*, 35, Article 107. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09826-1>
- Rezai, A., Ahmadi, R., Ashkani, P., & Hosseini, G. H. (2025). Implementing active learning approach to promote motivation, reduce anxiety, and shape positive attitudes: A case study of EFL learners. *Acta Psychologica*, 253, Article 104704. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104704>
- Rossi, I. V., de Lima, J. D., Sabatke, B., Nunes, M. A. F., Ramirez, G. E., & Ramirez, M. I. (2021). Active learning tools improve the learning outcomes, scientific attitude, and critical thinking in higher education: Experiences in an online course during the COVID-19 pandemic. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 49(6), 888–903. <https://doi.org/10.1002/bmb.21574>
- Silva Quiroz, J., & Maturana Castillo, D. (2017). Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior [A proposed model to introduce active methodologies in higher education]. *Innovación Educativa (México)*, 17(73), 117–131.
- Thomas, M. B., Muscat, A., Zuccolo, A., et al. (2025). Navigating pedagogical innovation in higher education: Education academics' experiences with active and inquiry-based learning in intensive teaching. *Innovative Higher Education*, 50, 1917–1943. <https://doi.org/10.1007/s10755-025-09807-y>
- Valencia-Quintero, M. E., Tabango-Sánchez, S. del P., Ramos-Caiza, M. P., & Sulca-Cruz, L. A. (2024). Metodologías activas y compromiso estudiantil: Evaluando el efecto en la motivación y el rendimiento académico [Active methodologies and student engagement: Evaluating the effect on motivation and academic performance]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial), 39–47. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.244>
- Villalobos-López, J. A. (2022). Metodologías activas de aprendizaje y la ética educativa [Active learning methodologies and educational ethics]. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 13(2), 47–58. <https://doi.org/10.37843/rted.v13i2.316>

Derechos de autor: 2025 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>