

---

# Gerencia universitaria: una aproximación al funcionamiento estratégico de las dimensiones: docencia, investigación y extensión

## University management: an approach to the strategic functioning of the dimensions: teaching, research and extension

---

**Jesús Morales**

Doctor en Antropología

Politólogo y Docente de Psicología General y Orientación Educativa

Investigador Socioeducativo Emérito

Universidad de Los Andes, Venezuela

Email: lectoescrituraula@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8533-3442>

DOI:

Recepción: 10-11-2020 / Aceptación: 07-01-2021

### Resumen

Esta investigación es el resultado de una revisión documental, cuyo objetivo fue la integración de varias perspectivas disciplinares en torno a la gerencia universitaria, como el proceso que debe guiar, impulsar y motorizar la formación competitiva de ciudadanos, con la flexibilidad para afrontar los desafíos de un mundo globalizado y en cambio recurrente. Además de tomar decisiones estratégicas y convertirse en agentes activos, comprometidos con la transferencia del conocimiento científico producido en la Universidad al escenario social, logrando de este modo maximizar las condiciones de bienestar y calidad de vida.

En conclusión, enfrentar los desafíos de un mundo globalizado, competitivo y permeado por el dinamismo y la progresividad, sugiere estrechar vínculos interactivos sociedad-Universidad en los que se logren diversificar las oportunidades de crecimiento multidimensional; y ampliar las posibilidades inclusivas como resultado de la disposición del conocimiento al servicio de la resolución de los problemas que aquejan a la humanidad.

**Palabras clave:** Gerencia universitaria, docencia, extensión, investigación, transformación social.

### Abstract

This research is the result of a documentary review, whose objective was the integration of various disciplinary perspectives around university management, as the process that should guide, promote and motorize the competitive training of citizens, with the flexibility to face the challenges of a globalized and constantly changing world. In addition to making strategic decisions and becoming active agents, committed to the transfer of scientific knowledge produced at the University to the social scene, thus maximizing the conditions of well-being and quality of life.

In conclusion, facing the challenges of a globalized, competitive world permeated by dynamism and progressivity, suggests strengthening interactive society-University links in which the opportunities for multidimensional growth can be diversified; and expand the inclusive possibilities as a result of the provision of knowledge at the service of solving the problems that afflict humanity.

**Key words:** University management, teaching, extension, research, social transformation.

## 1. Introducción

La institución universitaria ha jugado históricamente un papel protagónico en el desarrollo y funcionamiento de la sociedad. Esto debido fundamentalmente a que sus propósitos se han anclado en la formación humanística, crítica, liberadora y consciente del ciudadano; motivando de esta manera la emergencia de la disposición para la acción-reflexión y el sentido de co-responsabilidad. En función de estos requerimientos se debe dialogar, transformar y generar cambios con el potencial de dimensionar el bien común, la calidad de vida, el crecimiento integral y sostenible.

Este compromiso de la Universidad, como agente orientador de las acciones de intervención y mejoramiento social, ha requerido para fortalecer su pertinencia y efectividad, la integración de los aportes de la gerencia educativa como el proceso estratégico capaz de impulsar la conversión de debilidades en fortalezas (González, 2008; Lafarga, 2016; Sarramona, 2007). Así como la unificación de esfuerzos en torno al aprovechamiento del talento humano, y al uso efectivo del conocimiento y la información (Guerrero, 2003; Tedesco, 2014) como insumos, a partir de los cuales enfrentar los desafíos de un mundo complejo y globalizado.

Cumplir con estos cometidos demanda la integración de procesos de transformación y reingeniería, sustentados en el uso ético y extensivo del conocimiento científico; la actuación reflexiva del docente y la operatividad del pensamiento epistémico como requerimientos para emprender, creativamente, ini-

ciativas prácticas que trasciendan el escenario universitario. Todo esto a fin de mejorar la calidad de vida y ofrecer alternativas que sustituyan procedimientos caducos; y abran las posibilidades de alcanzar la plenitud en lo que a satisfacción de necesidades socioeducativas se refiere (Martínez, 2012; Morales, 2020b; Maslow, 2008; Rogers, 2015).

En virtud de lo expuesto, el afrontamiento de los desafíos propios de la sociedad actual exige la elevación de la capacidad de respuesta (López y Rodríguez, 2008), a través de la adopción estratégica de procesos de cambio enfocados en la innovación y la creatividad, como aspectos que le otorguen mayores posibilidades de alcance a las metas planteadas; así como también pertinencia y adaptabilidad para lograr niveles importantes de competitividad. En función de estas exigencias, se presenta una revisión documental en la que se aborda - desde una mirada multidisciplinaria - a la gerencia universitaria, como el proceso impulsor de la formación oportuna; capaz de posibilitar e impulsar, a través de sus pilares: docencia, investigación y extensión, el afrontamiento de los cambios emergentes; la toma de decisiones estratégicas y la transferencia de conocimiento al escenario social. Posibilitando de este modo la maximización de las condiciones de bienestar y calidad de vida.

## 2. Desarrollo

### a. Gerencia universitaria: docencia, investigación y extensión

La historia de la humanidad ha estado signada por la estructuración y organización fun-



cional de las instituciones sociales necesarias para generar desarrollo en todas las dimensiones de la vida colectiva. Esto con el propósito de asegurar no solo su supervivencia, sino la construcción de condiciones de bienestar integral que propicien el afrontamiento de las crisis, que desafían la consolidación de espacios, oportunidades y libertades para el ejercicio pleno de la personalidad (Sen, 2000). En defensa de estos propósitos, ha emergido la Universidad como institución enfocada en promover el desenvolvimiento óptimo de la condición humana, a partir de la producción de conocimiento útil y pertinente; en función del cual lograr capitalizar las posibilidades de progreso en los diversos ámbitos en los que hace vida el ser humano.

Desde la perspectiva planteada, el valor de la información y su gestión oportuna, extensiva e inclusiva ha tomado especial importancia, por considerarse condiciones fundamentales a partir de las cuales “garantizar el buen funcionamiento y el futuro de las organizaciones, en un intento por superar las limitaciones que sufrimos los seres humanos tanto en el plano individual como colectivo” (Pérez, 2008, p.15). Esto desde la gerencia universitaria constituye la inserción en una nueva etapa de competitividad global, que procura la creación de condiciones estratégicamente planeadas; que le aporten a esta institución educativa el potencial no solo para adaptarse a los cambios abruptos, sino para ampliar con pertinencia las posibilidades de transformación social requeridas en la actualidad.

Lo dicho refiere - entre otros aspectos - a la búsqueda sistemática y acuciosa de solucio-

nes creativas, sustentadas en el manejo del conocimiento como recurso capaz de flexibilizar la disposición para afrontar los desafíos. Todo esto desde una posición abierta, que aproveche cada oportunidad para impulsar ajustes organizacionales de políticas y estrategias institucionales, así como de funcionalidad del capital humano; que amplíen las condiciones para adaptarse a las transformaciones emergentes de forma positiva. Este desafío entraña como propósito formar para el libre ejercicio del pensamiento, que implica fomentar el desarrollo de criterios para buscar e integrar, desde una posición reflexiva, su modo de ver el mundo.

Esto posiciona a la Universidad como una institución transformadora y potencialmente transformable, cuyo enfoque se centra en la búsqueda de la renovación permanente, como el proceso consistente en adoptar acciones concretas que conduzcan a la anticipación de posibles escenarios en los cuales desplegar su proactividad y creatividad. Planteamientos actuales sobre la gerencia educativa indican que el logro de estos cometidos supone una reingeniería de lo humano; es decir, de las habilidades propias del pensamiento superior como un modo estratégico de enfrentar el dinamismo que permea la realidad (Betancourt, 2006).

En virtud de lo expuesto, el compromiso de la Universidad trasciende la mera formación académica a la generación, dirección y coordinación de actividades de amplio alcance, capaces de atender la multiplicidad de necesidades emergentes, a través de procesos de indagación que determinen la jerarquización

de prioridades y la toma de decisiones (Moreno, 2018). Lograr tales cometidos supone: formar a las nuevas generaciones para hacer uso efectivo del conocimiento y la información como insumos para innovar, crear y participar de la transformación social, mediante la transferencia práctica del saber acumulado, que posibilite el abordaje estratégico de los problemas medulares (Morales, 2021b; Ojeda, Talavera y Berrelleza, 2015).

Es así que la gerencia universitaria sugiere como parte de sus propósitos propiciar procesos de enseñanza con enfoque social, en los que se programen acciones que potencien en el ciudadano las cualidades innatas y adquiridas, que coadyuven con el redimensionamiento de las condiciones actuales; es decir, con la ampliación de las posibilidades de vida digna, fundada en el reconocimiento y práctica de los más elevados valores humanos. Esto exige poner al servicio de las comunidades las aportaciones científicas derivadas de la investigación, así como el acercamiento práctico de procedimientos tecnológicos que favorezcan la planeación, organización y ejecución de propuestas en torno a problemas comunes.

Esto requiere operar conforme a los principios de la gerencia por objetivos o también denominada por valores (Passailaigue, 2013); lo cual pauta el aprovechamiento de las capacidades y competencias colectivas e individuales, para impulsar el cumplimiento de metas permanentes. Este modo de ejercer la gerencia plantea la interacción recurrente con la realidad y el compromiso con su

transformación; condiciones que favorecen la disposición del liderazgo institucional y de la experticia académica en pro de cumplir con: la construcción de objetivos de alcance colectivo, la formulación de acciones flexibles y apegadas al bien común, así como la supervisión y asesoramiento en lo que a viabilidad de iniciativas se refiere.

## **b. Docencia**

La formación permanente, continua y lo largo de la vida se ha convertido en un desafío para todos los niveles, en especial para la institución universitaria, pues sobre esta recae la responsabilidad de generar procesos de actualización e innovación; capaces de renovar las prácticas, procedimientos y modos de transformar la realidad. Estas premisas ubican a la enseñanza desde un enfoque social y gerencial, que involucra tomar decisiones y desplegar estrategias anticipativas y adaptativas, que fundadas en la dimensión educativa potencien competitivamente el actuar del individuo en el escenario colectivo (Morales, 2020d).

Parafraseando a Betancourt (2006), la docencia que procura formar para el futuro debe sostener su accionar sobre el desarrollo humano, al ampliar la visión del mundo mediante el aprendizaje permanente y en equipo, como condiciones necesarias para potenciar la “capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de manera fresca y creativa” (p.30). Esto implica entender las necesidades propias de un contexto en transformación permanente, que demanda focalizar los esfuerzos en torno a los



requerimientos sociales, cognitivos, personales y de aplicación en los que se aporte no solo el instrumental teórico-metodológico, sino la ejecución operativa en razón de la relación práctica-reflexión.

En tal sentido, impulsar la docencia universitaria requiere la comprensión de los requerimientos propios de la actualidad, en los que se privilegie la integración de las dimensiones social, científica y tecnológica como sustento para producir cambios significativos de amplio impacto; que coadyuven en la consolidación de una sociedad más justa y equitativa (Martínez, 2012). Desde esta perspectiva, la enseñanza debe impulsar esfuerzos sustentados en la humanización de los participantes, sensibilizándolos para actuar desde el compromiso ciudadano y el sentido de pertenencia, que le inste en la búsqueda de soluciones contextualizadas, éticas y oportunas.

Por su parte, Ander-Egg (2011) y Morales (2020a) coinciden en afirmar que, la formación para el ejercicio pleno de la ciudadanía mundial requiere de una praxis mediada por el desarrollo del pensamiento en sus modos de operar crítico, reflexivo, analítico y creativo; que posibiliten las condiciones operativas para ingresar a los complejos entramados de conocimiento, así como a la comprensión profunda de las relaciones que se dan en la realidad.

Este proceso de enseñanza debe privilegiar, entonces, el uso de la criticidad como operación mental; que permite el acceso a las razones últimas, a la deducción de planteamientos y al manejo de posiciones ideológi-

cas que subyacen en el mundo. De allí que, el ejercicio de la docencia procure dentro de sus objetivos la consolidación de la autonomía y la responsabilidad para gestionar procesos de transformación permanente; en los que se “impulsen estrategias y tareas, así como actuaciones que garanticen bienestar social, lo cual exige la adopción de actitudes propias de los verdaderos agentes de cambio, adheridos a los principios éticos de la competitividad” (Betancourt, 2006, p.15).

Esto sugiere la disposición activa para valorar el conocimiento y analizarlo críticamente, generando de este modo un diálogo riguroso con la realidad, que permita dar respuesta a las grandes interrogantes y contradicciones que permean el conocimiento acumulado (Zemelman, 2015). Este proceder propio del problematizar como operación cognitiva implica desvelar sesgos en los supuestos teóricos, dejando ver su carácter falible, inconsistente y agotado para comprender la realidad. Es así que la docencia universitaria debe motivar la adquisición de la conciencia crítica como aspecto inherente al sentido de ciudadanía, del que depende el accionar transformador de la realidad.

Interpretando a Peluffo y Catalán (2002), la docencia universitaria actual debe privilegiar en su praxis el manejo de sistemas y redes de información de diversa índole, lo cual exige el despliegue de competencias críticas que le permitan al estudiante construir diversas posibilidades de crecimiento y desarrollo equitativo; justo e integral, que dimensionen

la calidad y la eficiencia en el manejo de los recursos, estrategias y procedimientos para abordar los problemas sociales desde el sentido de pertenencia y responsabilidad.

Lograr este compromiso social exige una praxis docente fundada en la libertad de pensamiento, en la que se privilegie la valoración rigurosa de los discursos históricos e ideológicos, en un intento por precisar falencias y argumentos inconsistentes que, por haber sido repetidos recurrente y sistemáticamente, han ganado legitimidad sin responder a las condiciones de verificabilidad, credibilidad y validez. Para la pedagogía crítica, esto supone la revisión reflexiva que logra la ruptura de discursos cerrados, desfasados e inconsistentes que procuran encasillar la realidad; sin ofrecer potenciales aristas desde las cuales abordar las transformaciones emergentes (Morales, 2018; Naranjo, 2013; UNESCO, 2015).

Este proceder crítico-reflexivo como propósito de la educación actual, refiere a una actitud intelectual que busca desentrañar los discursos dominantes, altamente organizados y lógicos, así como persuasivos, en los cuales se cobija el tratamiento superficial, afirmaciones ocultas y posiciones trabajadas sin la rigurosidad requerida ni la coherencia científica; que terminan erigiéndose como trampas teórico-conceptuales que no dan cuenta de las circunstancias. Esta actitud irreverente (Lipman, 2016) no es más que el resultado de interacciones profundas con el saber, en el que el énfasis está en identificar propósitos implí-

tos en los distintos contenidos y elementos, escasamente abordados que pudieran abrir la brecha a nuevas indagaciones.

Lo dicho deja ver a la docencia como un proceso capaz de despertar la conciencia crítico-reflexiva, en la que formar se posicione como una invitación a pensar por sí mismo; a adoptar el arte de cuestionar el conocimiento como una práctica cotidiana, que procura en el ciudadano dialogar con los supuestos establecidos, así como con las afirmaciones subyacentes, que pudieran contener respuestas a los problemas que aquejan a la humanidad. Esto supone potenciar cognitiva e intelectualmente al sujeto, de tal manera que logre sortear las imposiciones ideológicas, mediante el ejercicio de su libertad para pensar y ser capaz de construir su modo de ver el mundo, a partir de la integración de miradas convergentes y divergentes.

Parafraseando a Savater (2008b), la docencia universitaria - además cumplir cometidos específicos como el desempeño autónomo del estudiante en lo que a pensar se refiere - también, entraña operar en función de la duda; es decir, del cuestionamiento y de la búsqueda de razonamientos más allá de lo evidente. Todo esto, dejando a un lado la pasividad que conduce a la quietud, actitud conformista que deriva en la aceptación y la posible repetición de errores. En atención a lo planteado, enseñar debe impulsar la inquietud por saber, pues ahora nos “llega una cantidad de información enorme, a veces cierta, a veces es falsa, a veces es irrelevante, a veces es irrelevan-



te, a veces importantísima, a veces infundada, a veces fundada” (Savater, 2008b, p.11).

Para la perspectiva humanista de la psicología, la docencia del presente siglo debe fundar su confianza en potenciar las competencias del individuo, guiándole hacia el desarrollo de la autonomía, la autodisciplina y la interacción significativa con el conocimiento, así como con el medio, en un intento por lograr su realización integral. Interpretando a Rogers (2015), impulsar las potencialidades exige promover la actualización permanente y el contacto con situaciones reales, en las que logre operativizar con independencia el saber hasta alcanzar la transferencia de la teoría a la práctica. Esto implica guiar al estudiante en el compromiso intelectual de “enfrentar mundos desconocidos, que le aporten experiencias positivas y experiencias significativas” (Rogers, 2015, p.14).

Lo dicho plantea como desafío la formación de docentes y estudiantes en torno al uso de las bondades de la enseñanza constructiva y el aprendizaje basado en problemas, en los que entren en juego procesos cognitivos, intelectuales y sociales, que aporten a la sustanciación, verificación, objeción y actualización de las posiciones científicas, que han intentado dar cuenta no solo los problemas inherentes a su disciplina, sino al dinamismo que impulsa los cambios en la realidad (Matthews, 2017). Frente a este compromiso, es necesario operativizar los procesos de enseñanza a través de las siguientes acciones: fomentar el acompañamiento para el desarrollo de la autonomía

cognitiva e intelectual; lo cual supone motivar el reconocimiento y discernimiento de conceptos subyacentes, así como de las relaciones que permean la realidad; instar la capacidad creativa en la que se privilegie la invención y el uso del pensamiento divergente.

Esto requerimientos de complementan con la motivación a la exploración de alternativas y la integración de elementos teóricos y prácticos aportados por diversas disciplinas; ampliando de este modo las posibilidades de descubrir nuevas ideas que aumenten la mirada sobre el mundo. Pero que, además, flexibilicen el pensamiento en la tarea de admitir estrategias, concebir otras posibilidades y contar con la libertad para reestructurar, cuestionar y generar respuestas, tanto a las interrogantes personales como a los problemas científicos propios de su realidad social. El propósito de todo esto es expandir la dimensión cognitiva, que permita el operar de los modos de pensamiento y el ejercicio pleno de su razonamiento para resolver acertadamente situaciones de su campo profesional.

En suma, la docencia en el nivel universitario debe asumirse como una práctica estratégica, desde la cual motivar la adopción de valores éticos asociados con la formación integral, en la que el estudiante se apropie de convenciones asociadas con el ejercicio de la participación ciudadana y del compromiso con la búsqueda de nuevas posibilidades para transformar su contexto inmediato. Lograr estos propósitos implica imponerse sobre los esquemas de dominación mediante el desa-

rollo el pensamiento libre, crítico-reflexivo y analítico, a través del cual preguntarse sobre lo que sucede en el mundo, establecer un diálogo profundo con los problemas propios de su disciplina y veracidad del conocimiento acumulado, determinando sus límites, falacias e insuficiencias para comprender la realidad.

### c. Investigación

La comprensión de la realidad, sus recurrentes transformaciones y los fenómenos emergentes constituye una de las tareas inherentes al quehacer universitario; consistente, en enriquecer el saber acumulado y aportar a la progresividad de la ciencia, desde una actitud problematizadora, capaz de zambullirse con rigurosidad en la búsqueda de aportaciones renovadas; que impulsen la generación de soluciones a los problemas cotidianos, así como la maximización de la calidad de vida de la humanidad. Este desafío en tiempos de globalización, en los que evidentemente abunda el conocimiento y circula mayor información, supone el énfasis en la formación activa de ciudadanos, capaces de apropiarse de los aportes científicos como requerimiento que determina - entre otros aspectos - responder a las demandas multidimensionales de una realidad dinámica, y adaptarse a las circunstancias cambiantes que reestructuran con rapidez las formas de comprender sus complejas variaciones.

En este sentido, la gerencia universitaria como proceso de amplio alcance debe asumir la investigación como una actividad al servicio del bien común, orientada al logro

de beneficios colectivos que redunden en la producción de saberes con enfoque hacia la búsqueda de explicaciones que se traduzcan en propósitos alcanzables; cuyo potencial se oriente hacia acciones efectivas y pertinentes, frente a los grandes problemas que aquejan a la sociedad. Interpretando a Ander-Egg (2011), este modo de investigar supone para la formación universitaria, orientar sus objetivos curriculares hacia la afiliación académica del estudiante, es decir, hacia la integración y participación activa en los procesos de indagación, producción y sistematización de hallazgos obtenidos de su interacción con problemas reales propios de su disciplina.

Según propone Montero (2004), la investigación como proceso asociado con el conocimiento creíble y verificable, sugiere el diálogo acucioso y sistemático en el que el estudiante universitario logre disponer “su capacidad reflexiva, analítica, observadora y problematizadora de las relaciones entre fenómenos y circunstancias, supuestas y aceptadas; y las somete a examen y a la discusión que permita integrar juicio y hechos” (p.127). Esto refiere al manejo no del saber no de modo aforístico, es decir, fragmentado o separado, sino en una interrelación estrecha, que propicie las condiciones para generar una visión amplia, panorámica, sistémica, holística y de conjunto a partir de la cual construir nuevo conocimiento útil (Savater, 2008a).

Las posiciones expuestas dejan ver a la investigación científica como el eje del que depende la búsqueda de soluciones innovado-



ras, lo cual exige sortear los reduccionismos disciplinares y romper con lo teóricamente establecido. Todo esto a fin de que se haga posible hendir sobre los complejos entramados que permean la realidad; y sobre los que se requiere disponer el repertorio cognitivo e intelectual, que permita hacer inteligible el progresivo proceso de profundizar y establecer vínculos, así como discusiones entre los hallazgos y el conocimiento acumulado, cumpliendo de esta manera el compromiso de dar respuesta a los problemas sociales.

En tal sentido, la investigación universitaria debe trascender de la repetición de conocimientos y la transmisión de técnicas de manejo de información descontextualizadas a la generación de experiencias reales en las que el estudiante logre interactuar con los problemas propios de su campo disciplinar e identificar su dimensiones, niveles, actores y transformaciones sufridas, así como las implicaciones sociales, a partir de las cuales construir soluciones que aporten a la progresividad de la ciencia. Esto requiere ir más allá del plano teórico en un intento por motivar el diálogo y la interacción con situaciones reales, que permitan en contraste con los cuerpos teóricos producir interpretaciones renovadas.

Interpretando a Zemelman (2015), la investigación con pertinencia social debe sustentarse sobre la búsqueda de explicaciones que impulsen la comprensión amplia y crítico-reflexiva del mundo, como operaciones mentales que favorecen la precisión de razonamientos propios y la ruptura con la “invención de

realidades en función de ciertas lógicas de carácter universal; siendo la tarea del intelectual precisamente captar los fenómenos que tenemos delante, precisar problemáticas en lo que tienen de específicas, aunque esa especificidad no calce en ninguna teoría general” (Zemelman, 2015, p.345).

Este proceder requiere la activación del pensamiento epistémico como el modo de pensar que opera deduciendo los múltiples significados que subyacen en la realidad; pero, además, posibilita enfrentar el desajuste provocado por el desfase históricamente persistente entre la teoría y la realidad. Frente a este obstáculo metodológico, la investigación en la Universidad requiere una constante resignificación, en la que se someta a revisión el conocimiento acumulado, deduciendo su pertinencia, actualidad y correspondencia con los fenómenos objeto de estudio.

Construir conocimiento como propósito inherente a la investigación científica, plantea formar sujetos con la disposición crítica para incursionar en las problemáticas, organizando la multiplicidad de significados emergentes de su contexto inmediato; así como, ampliando su capacidad para comprender su complejo dinamismo desde una enfoque interdisciplinar y multidisciplinar. Esto ayuda al investigador en la tarea de zambullirse en las intrincadas relaciones desde un marco referencial amplio, en función del cual proponer acercamientos interpretativos que enriquezcan el entendimiento de las situaciones emergentes.

Para ello, las experiencias de investigación deben convertirse en una invitación a pensar por sí mismo, a producir sus propias apreciaciones, así como a revisar su veracidad; dejando a un lado el camino cómodo de afiliarse a la certeza que dan las posiciones científicas dominantes, las cuales deben convertirse en objeto de revisión sin que esto implique atarse a sus ideas, sino más bien, como una mirada que demanda distanciamiento para estimar sus contenidos y significaciones. Este distanciamiento al que apuesta Zemelman (1994), como un acto reflexivo, no es más que el resultado de operar en función del pensamiento epistémico, que no se conforma con lo dado o evidente, sino que procura entender la compleja y mutable realidad para redefinir lo afirmado, mostrando su carácter cambiante.

Esto desde la posición de Morín (2009), implica ampliar la mirada sobre la realidad, y en específico sobre el objeto de estudio, desplegando la “capacidad para ver los procesos sociales en movimiento, para iluminar aspectos generalmente soslayados; cuestionar presuposiciones dadas por evidentes y enfocar las observaciones en procesos pasados con apertura hacia el futuro” (p.4). Esta actitud científica refiere al compromiso de deducir los vínculos existentes entre fenómenos aparentemente distantes temporal y espacialmente, pero que al ser puestos en relación entre sí dan lugar no solo a una comprensión prístina de la realidad, sino a la formulación de aproximaciones y conclusiones más completas, integradoras y holísticas.

Desde la perspectiva de Rogers (2015), la investigación en la Universidad debe convertirse en una práctica capaz de “liberar la curiosidad, permitir que las personas evolucionen según sus propios intereses, desatar el sentido de la indagación, abrir todo a la pregunta y la exploración, reconocer que todo está en proceso de cambio” (p.6). Esta posición refiere a la necesidad de formar científicos competentes, capaces de zambullirse en el conocimiento (Morales, 2021a; Zemelman, 2015) en la búsqueda de nuevas aportaciones, así como “formular repuestas constructivas, cambiantes y flexibles a algunos de los problemas más profundos que acosan al ser humano” (Zemelman, 2015, p.7).

Un modo de operativizar la investigación en el contexto universitario, consiste en guiar al estudiante para que se afilie a su campo disciplinar. Este requerimiento asociado con la alfabetización científica busca no solo la apropiación de entramaos teóricos fundamentales, sino la identificación crítica de los problemas reales inherentes a su futuro radio de acción profesional; esto exige desplegar competencias que unifiquen lo verdadero con lo útil, es decir, producir posiciones susceptibles de aplicación en su contexto inmediato. Se trata, entonces, de insertar al sujeto en la fecundidad constructiva que le permita experimentar, vivenciar y comprender cómo funciona su disciplina; pero además, de alentar situaciones de aprendizaje transversalizadas por la indagación y la búsqueda de respuestas oportunas.



En sentido estricto, investigar en la Universidad sugiere disponer el pensamiento crítico-reflexivo y epistémico para identificar elementos subyacentes y novedosos, a partir de los cuales deducir significados que al articularse lógicamente y rigurosamente permiten desmontar las mutilaciones intencionales, posiciones reduccionistas y mediatas que pudieran dar lugar a un errático proceso de teorización; y como consecuencia, a la producción de procedimientos ineficaces y aportaciones metodológicas falaces. En suma, impulsar procesos de investigación pertinentes exige resignificar el saber acumulado como requerimiento para colocarse frente a la realidad y lograr zambullirse en sus problemas hasta establecer una relación de conocimiento que derive en la teorización, como el proceso que sustenta la progresividad de la ciencia.

#### **d. Extensión**

Uno de los pilares destinado a la transformación multidimensional del escenario socio-comunitario lo constituye la extensión universitaria. Esta última como proceso fundado en la praxis-reflexiva, representa el modo por antonomasia de comprobar la pertinencia y relevancia del conocimiento científico, y de su instrumental metodológico del que depende significativamente el abordaje de los problemas cotidianos. Parafraseando a Montero (2004), la acción transformadora de la Universidad proviene de diversas direcciones, entre las que se precisa la fusión de esfuerzos sinérgicos entre el contexto comunitario y los aportes disciplinares, a los que se les atribuye

como resultado de su interacción dialéctica, el impulso de modificaciones recíprocas.

Desde los planteamientos de la gerencia universitaria, lo esgrimido supone un modo de renovación del saber acumulado, producto del accionar reflexivo que procura la búsqueda de la comprensión profunda de las necesidades sociales, así como de los problemas cotidianos (históricos) de los que depende la reducción de las desigualdades y la exclusión social, a las que se les atribuye el escaso alcance del bienestar integral y de la calidad de vida para todos. En función de lo anterior, puede considerarse a la extensión como la manera de lograr la sensibilización social, el respeto por la dignidad y el reconocimiento de la diversidad del otro, como aspectos asociados con el desarrollo humano (Morales, 2020b).

En tal sentido, la gerencia universitaria puede entenderse como la impulsora de procesos educativo-formativos capaces de acercar a la sociedad el manejo de estrategias asociadas con la gestión de problemas y la jerarquización de necesidades, con especial énfasis en el logro de objetivos comunes. Esto supone la reorganización de los esquemas de funcionamiento rígidos y verticales por estructuras horizontales, en los que prime la participación simétrica y la comunicación empática como mecanismos que garanticen el abordaje de las situaciones medulares de las que depende la toma de decisiones efectivas.

En estas condiciones, la extensión como brazo estratégico de la Universidad cumple el propósito de interactuar con la realidad, lo-

grando la retroalimentación en doble dirección: por un lado, acercando aportaciones teórico-prácticas que ayuden a la ciudadanía en la tarea de abordar sus problemáticas desde diversas aristas, enfoques y procedimientos; y, por el otro, comprender el alcance, la pertinencia y efectividad de los procesos de asesoramiento asumidos para enfrentar los particulares desafíos de cada contexto. Esto requiere posicionar el compromiso social con el contexto inmediato, proceso que demanda la ubicación de quien se forma frente a la realidad, procurando que adopte la tarea de mirar más allá de lo evidente y procurar entender lo que tiene delante de sí; es decir, los elementos esenciales que al ser identificados pudieran facilitar su transformación.

Según proponen López y Rodríguez (2008), el ejercicio de la gerencia efectiva en el escenario social, supone la promoción de valores éticos, así como el sentido de pertenencia para enfrentar y mitigar las debilidades coyunturales; pero también, exige la integración de los actores sociales en “procesos investigativos, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y gran voluntad de cambio” (p.11). En otras palabras, se trata de fomentar el sentido de co-responsabilidad y la adopción de actitudes gerenciales, que faculten a los sujetos para operar de manera sinérgica y con la disposición para negociar, proyectar e impulsar iniciativas en función de garantizar el crecimiento individual y colectivo (Sen, 2000).

Parafraseando a Cloninger (2003), la extensión universitaria cumple propósitos funda-

mentales asociados con la formación humanista, entre los que precisa: la autorreflexión, el compromiso con el mejoramiento de la condición humana, la búsqueda de beneficios recíprocos y el logro de la autorrealización. Por su parte, Camps (2000) reitera que, es a través de la consolidación de estos principios asociados con el bienestar que el ser humano puede construir un mundo mejor, pues su proceder estará enfocado en el “alcance de intereses comunes y en actuaciones apegadas a valores tales como: la libertad, la igualdad, la vida y la paz nos obligan a ser más justos, más solidarios, más tolerantes y más responsables” (p.1).

Esto debe entenderse como la consolidación del compromiso social que involucra actividades fundamentales, tales como: la adopción del trabajo cooperativo y sinérgico, el accionar en función del compromiso mutuo y la reciprocidad, así como la participación activa que sustancie el sentido de co-responsabilidad con los asuntos de orden público. En tiempos de globalización estas acciones estratégicas exigen operativizar competencias intelectuales para enfrentar la vida cotidiana, para otorgarle solución a los problemas complejos y afrontar los cambios en las diversas dimensiones de la sociedad. En otras palabras, se trata de impulsar el mejoramiento continuo como parte de la búsqueda de la excelencia, que permita elaborar alternativas diversas que redunden en la intervención competitiva y multidimensional de un mundo permeado por la permanente emergencia de demandas.



En tal sentido, el accionar universitario a través de la extensión requiere la formación del capital humano competitivo, capaz de dialogar con las necesidades sociales y disponer el conocimiento como el medio para otorgarle validez estratégica a los procesos de transformación social. Algunas de las acciones de orientación práctica que pudieran dimensionar la intervención efectiva en el contexto socio-comunitario son: análisis sistémico y holístico del entorno, con el propósito de construir una visión pormenorizada y general de los requerimientos; jerarquización de necesidades, lo cual supone identificar las dimensiones que al ser abordadas posibilitan la transformación de otras; formación de equipos de trabajo éticamente comprometidos con el desarrollo humano y con la prosecución de proyectos comunes; impulsar el emprendimiento individual y colectivo, que sustentado en el asesoramiento técnico-especializado reduzca los riesgos y el uso indebido de recursos.

En función de lo anterior, la extensión universitaria como proceso de transferencia de conocimiento especializado al contexto social debe ser asumir las siguientes competencias: articular esfuerzos individuales y colectivos en pro de objetivos comunes, promover el desarrollo de una cultura de co-responsabilidad y de trabajo grupal, requerimientos que desde la gerencia universitaria son los encargados de apalancar la integración de todos los actores sociales; fomentar la diseminación, el intercambio, la socialización y el uso del conocimiento con fines incluyentes que atien-

dan el bien común, la justicia y la igualdad; promover el uso de la planificación, organización, aplicación y acompañamiento comunitario, como subprocesos que deben junto al manejo de las tecnologías de la comunicación e información, impulsar cambios trascendentales, multidimensionales y significativos.

En suma, el logro de una transformación social equitativa y justa requiere de procesos científicos, tecnológicos y práctico-reflexivos, generados desde la Universidad, en los que el énfasis sea la búsqueda de la inclusión y la maximización de beneficios para todos. Esto deja ver a la extensión universitaria como la manera de operativizar el conocimiento científico, mediante acciones de intervención que no solo mejoren la calidad de vida, sino que se conviertan en experiencias para formar a los actores sociales en torno al compromiso de integrarse en la resolución estratégica y consensuada de los problemas cotidianos; adoptando la participación protagónica, la toma de decisiones y la interdependencia como aspectos de los que depende la articulación de esfuerzos en torno a propósitos colectivos por encima de los individuales.

### 3. Conclusiones

La institución universitaria históricamente ha sido vista como el actor socioeducativo capaz transformarse y transformar todas las dimensiones en las que el ser humano hace vida. Su capacidad de renovación y adaptación le ha posibilitado enfrentar las circunstancias cambiantes, así como las condiciones emergentes producto de la globalización. Frente a este

escenario, optimizar la funcionalidad y pertinencia colectiva de la Universidad supone la reformulación de las actividades inherentes a los tres vértices sobre los que se sustenta: la docencia, la investigación y la extensión. Ello demanda potenciar la eficacia operativa, a partir de una gerencia fundada en la gestión del conocimiento y la información, en la que se apoye la docencia como proceso de interacción inmediata docente-estudiante, logrando la profundización en contenidos procedimentales, actitudinales y conceptuales de vanguardia.

En tal sentido, la gerencia universitaria debe enfocar sus esfuerzos en promover la formación de un ciudadano capaz de asumir autónoma y responsablemente el compromiso de transformar su realidad inmediata. Esto plantea promover el ejercicio de una docencia enfocada en consolidar la conciencia crítica del estudiante, motivándolo de esta manera a participar competitivamente en la búsqueda de soluciones estratégicas, inclusivas y de amplio alcance; que, además, se ajusten al bien común y a la justicia social como valores asociados con el desarrollo humano integral.

De allí la importancia de trascender el escenario académico en el que por naturaleza se

socializa el saber, para transferir los resultados de la formación intelectual y los hallazgos derivados de la investigación científica al escenario social y comunitario; mediante la extensión universitaria en la que se revise la aplicabilidad, relevancia y pertinencia del conocimiento, los procedimientos y el instrumental teórico-metodológico a partir del cual verificar los avances, definir nuevas prioridades, líneas de acción, así como realizar ajustes que optimicen potenciales intervenciones.

En resumen, los acelerados cambios por los que atraviesa la sociedad en la actualidad requieren la reformulación de las políticas universitarias, privilegiando la apertura, flexibilidad y adaptabilidad a los recurrentes desafíos provenientes de todas las direcciones. Esto sugiere la fusión de esfuerzos en torno a objetivos comunes, en los que cada dimensión: docencia, investigación y extensión apunten sus acciones en torno a formar talento humano competitivo, responsable y comprometido, cuya vocación y sensibilidad social le inste a disponer y transferir los avances científicos a la colectividad; con el propósito de dimensionar el capital social, a partir del cual garantizar la consolidación de condiciones de convivencia dignas.

#### 4. Referencias

- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a Investigar. Nociones Básicas para la Investigación Social*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Edición electrónica gratuita. [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)
- Camps, V. (2000). *Los valores de la educación*. Madrid: Editorial Anaya.



- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- González, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Guerrero, O. (2003). *Gerencia pública en la globalización*. México, D.F: Universidad Autónoma de México.
- Lafarga, J. (2016). *Desarrollo humano: desarrollo personal*. México: Editorial Trillas
- Lipman, M. (2016). *Pensamiento y educación*. Madrid: Ediciones La Torre.
- López, J, y Rodríguez, R. (2008). *Gerencia estratégica creativa*. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán.
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio.
- Maslow, A. (2008). *La personalidad creadora*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Matthesws, M. (2017). *La enseñanza de la ciencia. Un enfoque desde la historia y filosofía de la ciencia*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Morales, J. (2018). Aportes de Paulo Freire a la Investigación y a la Lectura Crítica. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 7(2), 175-192.
- Morales, J. (2020a). Leer e investigar en Educación Superior. *MLS Educational Research*, 4 (2). Doi: 10.29314/mlser.v4i2.355.
- Morales, J. (2020b). El rol orientador del docente en contexto comunitario. *Revista Española Orientación y Psicopedagogía*, 31 (2), 2º Cuatrimestre, 29-37.
- Morales, J. (2020c). Un acercamiento multidisciplinario al rol del docente en el contexto comunitario y educativo. *Revista Conocimiento Educativo*, 7, 39-59.
- Morales, J. (2020d). Educación y desarrollo humano: dimensiones para la elaboración de políticas públicas en tiempos de complejidad. *Revista Conrado*, 16 (75), 372-383.
- Morales, J. (2021a). Un acercamiento multidisciplinar a las dimensiones del desarrollo humano. *Revista Conocimiento Educativo*, 8, 23-57.
- Morales, J. (2021b). Lectura crítica e investigación. Aportaciones de Hugo Zemelman al Aprendizaje en la Universidad. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4 (6), 94-121.

- Moreno, N. (2018). *Introducción a la gerencia por proyectos: conceptos y aplicación*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Morín, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. México: Editorial Gedisa.
- Naranjo, C. (2013). *Cambiar la educación para cambiar el mundo*. Madrid: Editorial La Llave.
- Ojeda, M.; Talavera, R. y Berrelleza, M. (2015). *La gestión del conocimiento. Paradigma cognitivo y modelo de información en entornos globalizados y multidisciplinarios*. Tijuana: Ediciones ILCSA.
- Passailaigue, R. (2013). *Administración educativa. Los procesos de gestión en la eficacia de educativa universitaria*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.
- Pérez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. Madrid: Ediciones TREA.
- Peluffo, M., y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Rogers, C. (2015). *Libertad y creatividad en la educación*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Sarramona, J. (2007). *Desafíos de la escuela en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Octaedro.
- Savater, F. (2008a). *El valor de educar*. Barcelona: Ariel.
- Savater, F. (2008b). *La aventura de pensar*. Barcelona: Random House Mondadori, S. A.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Tedesco, J. (2014). *Educación en la sociedad del conocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.
- UNESCO. (2015). *Orientación y Desarrollo de Capacidades sobre Educación para la Ciudadanía Mundial en América Latina y el Caribe*. Reporte Informativo. Santiago de Chile.
- Zemelman, H. (1994). *Pensar teórico y pensar epistémico: los retos de las ciencias sociales latinoamericanas*. Instituto Pensamiento y Cultura en América A. C.
- Zemelman, H. (2015). *Pensamiento y construcción de conocimiento histórico una exigencia para el hacer futuro*. *Revista El Agora USB*, 15(2), 343-362. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-462691>