

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i3.2540>

La gestión en las funciones sustantivas para el saber hacer universitario. Necesidad de formación de la comunidad universitaria

Management in the core functions of university know-how. Need for training in the university community

Adriana Bernal Trigueros

adriana.bernal@uan.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7491-7186>

Universidad Autónoma de Nayarit
México-Tepic

Artículo recibido: 10 julio 2026- Aceptado para publicación: 16 agosto 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

Las funciones sustantivas universitarias deben estar enfocadas hacia una formación de calidad en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria. Se propone un modelo de análisis de las necesidades de formación de la comunidad universitaria para una mejor gestión de las funciones, que contribuya al desarrollo del saber hacer universitario a partir de cuatro ejes: el análisis de la organización y la definición colegiada de sus funciones, el desarrollo de la gestión con una perspectiva de responsabilidad social universitaria, la reflexión participativa sobre el significado que tienen las funciones sustantivas de la comunidad universitaria para construir a partir de ello y el asumir una perspectiva crítica de la gestión de las funciones sustantivas, como el referente propicio para una actuación institucional pertinente y socialmente responsable. Se pretende que a través de estas líneas se incida en repensar las funciones que tienen los integrantes de una comunidad universitaria, sin fijar rangos de importancia sino de estabilidad y proceder de cada uno para entender su vínculos y apoyo entre ellos. Se priorizará en decir que el proceso es una constante de formulación, de planteamientos y construcciones para llegar a mejorar los procesos formativos y que por tanto todos son importantes para el cumplimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Aunque el personal administrativo su labor no se encuentra dentro de las aulas, sí participan en el acompañamiento y seguimiento de la trayectoria del estudiante y en algún momento, hasta se convierte en un objeto de estudio.

Palabras clave: Organización, funciones sustantivas, gestión universitaria, responsabilidad social universitaria

ABSTRACT

University core functions should be focused on providing quality education within the framework of University Social Responsibility. A model is proposed to analyze the training needs of the university community for better management of these functions, which contributes to the development of university know-how based on four pillars: analyzing the organization and collegially defining its functions, developing management with a perspective of university social responsibility, participatory reflection on the meaning of the university community's core functions to build on that, and adopting a critical perspective on the management of core functions as a guide for relevant and socially responsible institutional action. The aim is that through these lines we encourage rethinking the roles of members of a university community, not setting ranks of importance but rather focusing on the stability and actions of each person to understand their connections and support for one another. It will be prioritized to say that the process is a constant of formulation, of proposals and constructions aimed at improving the training processes, and therefore they are all important for achieving success in the teaching-learning process. Although the administrative staff's work is not within the classrooms, they do participate in supporting and monitoring the student's journey and, at some point, even become a subject of study.

Keywords: Organization, main functions, university management, university social responsibility

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La historia de la educación superior es una historia de cambios, de actualizaciones, de nuevas ideas, de transformar paradigmas o revivir experiencias exitosas. Es una historia de experiencias en la que todas las comunidades universitarias, sean docentes, estudiantes o personal administrativo tienen que contar o una idea que aportar. Es así como, en cualquier etapa de la historia de la educación, las Instituciones formadoras de profesionistas han debido prepararse ante situaciones de contingencia que el contexto social o interno de la institución lo requiera. Estas situaciones contingenciales, en la actualidad, bien pueden estar representadas en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados en 2015 por la UNESCO.

En el 2009, en la Conferencia Mundial de Educación Superior, se propusieron las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el cambio Social y el Desarrollo (UNESCO, 2009), estableciendo la agenda educativa global. En ella se menciona que en las Instituciones de Educación Superior (IES) debería reflejarse la responsabilidad social, el acceso, equidad y calidad, la internacionalización, regionalización y globalización, así como el aprendizaje, investigación e innovación. Haciendo referencia a que las IES:

(...) a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión, desarrolladas en contextos de autonomía institucional y libertad académica, deberían incrementar su mirada interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, lo cual contribuye al logro del desarrollo sustentable, la paz, el bienestar y el desarrollo, y los derechos humanos, incluyendo la equidad de género. (íbidem, p. 2)

Aunado a que deben además estar priorizando las políticas educativas de calidad, pertinencia, eficiencia y transferencia.

A dieciséis años de la agenda global, quedan muchos retos por abordar y concepciones que aclarar. Me atrevo a decir que aún los integrantes de las IES se encuentran en el debate de concepción de lo que implican los puntos establecidos en dicha agenda. Es claro que se identifica la importancia y necesidad de que a estas fechas las instituciones deberían estar apuntalando y declarar abiertamente que son instituciones socialmente responsables y con alto sentido de pertinencia, no solo por sus datos cuantitativos sino por la experiencia y opinión expuesta de esta a través de sus docentes, estudiantes y personal administrativo, confirmado por las instituciones externas a estas y la misma sociedad.

A partir de esto y con base en el objetivo de analizar el panorama actual de la educación superior en México, identificando sus principales desafíos y oportunidades desde lo discutido en el XVIII Curso Interinstitucional del PUEES-UNAM 2024, bajo los temas para la agenda de la educación superior, en las siguientes líneas se tiene el propósito de intentar dar respuesta a la pregunta ¿qué hace falta trabajar en las IES para cumplir con la agenda declarada hace dieciséis años? Podría ayudar a responder a dicha pregunta desde el analizar del hacer de las instituciones

a partir de la gestión universitaria para el cumplimiento de la responsabilidad social a partir de sus funciones sustantivas con miras a los establecido en las políticas educativas.

Este escrito no está enfocado a una población y muestra específica, sino en el abordaje general del tipo de educación superior, que a través de la experiencia de la autora como docente universitaria en los niveles de licenciatura y posgrado ha adquirido, así como al participar en los diferentes espacios de intercambios de ideas o redes de colaboración.

Continuando con los elementos que se abordaron en el espacio del curso interinstitucional, en específico en el Módulo III Actividades académicas y vida universitaria, desde la docencia, investigación y extensión, para el análisis de las necesidades de formación se propone aquí considerar cuatro elementos clave:

- 1ro, lo que implica el ser una organización con funciones sustantivas, conformada por sujetos activos, comprometidos y dispuestos a participar en la mejora de los procesos e incidir más allá de las aulas o de los espacios administrativos.
- 2do, la necesidad de plantear el hacer de las organizaciones a partir de la responsabilidad social y la gestión universitaria como medio para lograr los propósitos de las instituciones, así como las propuestas que deriven de este planteamiento.
- 3ro, considerar el significado que tienen las funciones sustantivas para la comunidad universitaria y construir a partir de ello.
- 4to, fundamentar la propuesta de una perspectiva crítica de la gestión de las funciones sustantivas, como el referente propicio para una actuación institucional pertinente y socialmente responsable.

Con esta propuesta se aspira a constituir un documento inicial que, de origen al debate, la generación de ideas y las propuestas que puedan aportar a la mejora de las organizaciones. Discusiones que habrán de surgir de la experiencia, intercambio o el desacuerdo, y que habrá de dar origen a más interrogantes y respuestas.

DESARROLLO

La organización y sus funciones

Como instituciones educativas, en este caso las universidades, son organizaciones conformadas por colectivos que buscan cumplir con los propósitos de ésta. Son personas que tienen trazado como objetivo principal el formar al otro para que pueda desarrollarse en el ambiente en el que a futuro tendrá intervención y adoptará un nuevo rol social. Estos son los estudiantes, que con ayuda del docente y del personal administrativo irán conociendo las implicaciones de la educación y su impacto como estudiante en el contexto social.

En las últimas décadas se ha realizado énfasis en considerar al estudiante como el principal sujeto en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, en este escrito, se priorizará en decir que el proceso es una constante de formulación, de planteamientos y construcciones para llegar a

mejorar los procesos formativos y que por tanto todos son importantes para el cumplimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Aunque el personal administrativo su labor no se encuentra dentro de las aulas, sí participan en el acompañamiento y seguimiento de la trayectoria del estudiante y en algún momento, hasta se convierte en un objeto de estudio. Siendo por tanto la comunidad universitaria: docentes, estudiantes y personal administrativo, importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De igual manera, los sujetos externos a la organización también llegan a ser importantes en estos procesos de aprender y a convertirse en entes que enseñan al otro. Porque la organización está inserta en un contexto que debe conocer para ser pertinente y encontrar la forma de lograr la conexión entre el espacio institucional y el profesional. El contexto es también un espacio de aprendizaje que debe tener la relevancia necesaria en los procesos formativos para lograr impactos, apoyo, comunicación, intercambio y reconocimiento mutuo.

Con base en lo que establece Chiavenato “la organización actúa en un medio ambiente y su existencia y sobrevivencia depende de la forma como ella se relaciona con ese medio. La organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera. Asimismo, ésta [la organización] debe estar en constante y rápida mutación del ambiente, pues el mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y en una progresión explosiva. Estos cambios van desde la cuestión científica, tecnológica, económica, social, política, etcétera, que influyen el desarrollo y el éxito de las organizaciones.” (2006, pp. 319 y 327)

Al ser esos cambios tan constantes e inciertos y donde las organizaciones deben estar pendientes e identificar cuáles son lo que como institución educativa puede atender a partir de las condiciones institucionales, pero también aquellas que implicarán doble esfuerzo y que no puede ser indiferentes a las condiciones, siendo entonces que en algunas ocasiones sea primeriza en la colaboración. Confirmando que debe estar preparada ante cualquier contingencia. Y se insiste, no solo al exterior de estas, también al interior de ella.

Es permitido que las IES declaren sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, no porque sean formadora de futuros profesionistas significa que lo saben todo. Los integrantes estarán siempre aprendiendo y al mismo tiempo en formación. Por eso, como se dice en el párrafo anterior, debe saber en qué contingencia puede participar, cómo, quiénes y en qué momento. Aquí es donde se inicia a identificar la participación de las diferentes disciplinas, la multidisciplinariedad o la transdisciplinariedad.

Esto iniciará la siguiente etapa de observación que permita la construcción del diagnóstico encaminado a un posible cambio. Se trata de verificar lo que debe cambiarse en la organización: estructura organizacional, cultura organizacional, tecnología, productos o servicios.” (Chiavenato, 2006, pág. 323)

A partir de esto, se inicia una segunda etapa de identificación de las funciones sustantivas. Se ha planteado que las tres funciones sustantivas son la docencia, la investigación y la extensión y difusión de la cultura. A lo largo de los años a esta última se le ha llamado: vinculación, extensión, extensión y vinculación o extensión de los servicios. El punto fino en la definición es que, dependiendo cómo se le conciba en el proyecto institucional, será el propósito que se esté planteando para cada función, cuestiones que a menudo se establece en un departamento o secretaría, al margen del significado que tengan para los integrantes de la comunidad universitaria.

Estas funciones, que deberían discutirse a profundidad en los espacios institucionales de intercambios de ideas, en redes de colaboración o desde instancias como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Las definiciones generadas en forma democrática contribuirían en mucho a esclarecer los procesos y la mejora en su gestión, porque claro está que en las IES se abordan tres funciones sustantivas, pero cuáles son los propósitos en cada una de ellas, cuál es el nombre que debe darse a las tres funciones.

Es entonces que, revisando la Ley General de Educación Superior de 2021, en el Capítulo II. De la mejora continua, la evaluación y la formación de la educación superior, en el artículo 60 se menciona lo siguiente:

Las instituciones de educación superior deberán desarrollar procesos sistemáticos e integrales de planeación y evaluación de carácter interno y externo de los procesos y resultados de sus funciones sustantivas y de gestión, incluidas las condiciones de operación de sus programas académicos, para la mejora continua de la educación y el máximo logro de aprendizaje de las y los estudiantes. Para tal efecto, podrán apoyarse en las mejores prácticas instrumentadas por otras instituciones de educación superior, así como de las organizaciones e instancias nacionales e internacionales, dedicadas a la evaluación y acreditación de programas académicos y de gestión institucional. (p. 34)

Mencionando en el apartado de Título Sexto del financiamiento de la educación superior. Capítulo único. De la concurrencia en el financiamiento, en el apartado IV, que las instituciones públicas de educación superior podrán solicitar a la Federación y a las entidades federativas, en los casos que corresponda, recursos extraordinarios para la satisfacción de necesidades adicionales en el cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación, desarrollo científico y tecnológico, extensión y difusión de la cultura; (p. 36)

Incluyendo en esta posición a una cuarta función sustantiva: desarrollo científico y tecnológico. En el capítulo de La Responsabilidad Social Universitaria desde la concepción de diferentes actores universitarios, Castillo y Echevarría (2006, p.77) citan a Fernández (2008) que menciona la importancia de integrar las funciones de docencia, investigación y extensión de los servicios. En la misma página citan a Castro (2013), al realizar una declaración interesante de incluir una cuarta función: la gestión, justificando que porque se requiere apoyar el trabajo en espacios extra-aulas que permitan interactuar y actuar en, y con, las realidades sociales tan

diversas como complejas, atendiendo sus necesidades y solucionando sus problemas de una manera profesional y socialmente responsable articulando la docencia, la investigación, la extensión y la gestión.

Realizando el recuento de las propuestas en cuanto cuáles son las funciones sustantivas, se han mencionado que son la docencia, la investigación, la extensión y difusión de los servicios, el desarrollo científico y tecnológico y la gestión. Esta última solo como una propuesta, las primeras declaradas ya por años y la penúltima establecida en una normativa legal. Entonces, se podría ya estar estableciendo cuatro funciones sustantivas formalmente y estas son las establecidas en la Ley General de Educación Superior de 2021.

Sin embargo, en este trabajo se pone en discusión si realmente todas son funciones sustantivas, porque la función principal de las IES, de las universidades, es formar a los estudiantes para aprender nuevos conocimientos y aplicarlos al contexto real, y para lograrlo se ejerce la docencia que debe estar ejecutando investigación y difundir lo que realiza para extender, vincularse y dar apertura a nuevos espacios de aprendizaje y repetir el ciclo de formación para y con el estudiante. Por lo que la investigación, la extensión y difusión de los servicios, el desarrollo científico y tecnológico y la gestión, son los medios, las estrategias y las técnicas que contribuyen a que a través de la función de la docencia de las universidades puedan cumplir con el propósito de la agenda global.

Con esto, pueda de alguna manera aplicar la facultad que se otorga a las IES en la Ley General de Educación (2019), de incluir opciones de formación continua y actualización para responder a las necesidades de la transformación del conocimiento y cambio tecnológico. Así como el impulso de políticas y programas para fortalecer la participación de las instituciones públicas de educación superior en las acciones que desarrollen la ciencia, las humanidades, la tecnología y la innovación, y aseguren su vinculación creciente con la solución de problemas y necesidades nacionales, regionales y locales. (p. 19 y 21)

Aunado a esto, se sigue con el reto de la interrelación que guardan estas funciones, actividades o procesos como les queramos llamar por el momento, pero en lo que estamos de acuerdo es en la importancia que tienen y la relevancia de tener claro el propósito de cada una, así como su relación para cumplir todo propósito. Ejemplos que se pueden observar en la tabla 1 por los autores Castillo y Echevarría (2016) como por Fabre (2005).

Pero más allá de saber cómo se relacionan estas, lo más importante es revisar si quienes ejecutan las funciones sustantivas están formados respecto a estas y tienen experiencia para realizarlo. Haciendo referencia a todos los integrantes de una organización, no solo a quienes están al frente de oficinas centrales, sino a toda la comunidad universitaria.

En ocasiones se consideran solo necesarias reuniones para informar las nuevas propuestas, las normas, planeaciones o visiones. Pero lo complicado es involucrar a la comunidad en su diseño y ejecución, asumir el compromiso que todos deben tener para que se cumpla. Sin duda es

complicado de trabajar con individuos, pero así es como está conformada una institución. Desde la perspectiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo que no tiene cargo de funcionarios, muchas veces se considera que solo es responsabilidad de los que encabezan una institución, sin tener ellos ninguna encomienda en estos procesos, sin pensar que las funciones sustantivas no solo son funciones centrales, sino que su ejecución se desarrolla en y a través de la enseñanza y del aprendizaje.

Ahora bien, abonando a lo anterior y a lo que mencionan Cano y Matías, sería interesante que las IES “[contaran] con un estudio específico sobre los “campos de demanda” (Fernández, 2007), para visualizar el tipo de problemáticas que abordan hoy la extensión y la vinculación, así como los actores sociales que mayormente logran instituir sus necesidades como demandas legítimas, pertinentes o prioritarias para las universidades. (2023, p. 56), que implique analizar y comprender la relevancia de todos en el proceso de la ejecución de las funciones sustantivas en la universidad.

Responsabilidad Social y su gestión en las Universidades

Una vez abordado el tema de las organizaciones y sus funciones sustantivas, en este apartado se planteará desde el hacer de estas a partir de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y la gestión universitaria como medio para lograr los propósitos de las instituciones, así como propuestas que puedan ser el camino para llegar a tal fin, se plantea desde la RSU centrado siempre en la agenda global y la importancia de ser las universidades socialmente responsables.

Vallaes, De la Cruz y Sasía establecen cinco ejes de la responsabilidad social: campus responsable, formación profesional y ciudadana, gestión social del conocimiento y participación social. Ejes que al igual que las funciones sustantivas, se plantean por separado, pero al mismo tiempo la necesidad de su articulación para cumplir con la responsabilidad social universitaria. Definiendo entonces a ésta última como no una función más de la organización, sino como un modo permanente de operar todas sus funciones basado en el diagnóstico y la buena gestión de sus impactos directos e indirectos. ((2009, p. 6)

Asimismo, este mismo autor en 2006 señaló que la RSU es una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad, para mejorar la academia y promover el desarrollo humano sostenible. (citado por Antúnez y Martínez, 2010, p. 188)

Por lo que ese diálogo abierto, transparente de colaboración, comunicación, difusión y divulgación es donde inicia la ejecución de la investigación, extensión y gestión para reconocer la importancia de la operación de las universidades y la necesidad de contar con estudiantes o egresados de estas; porque serán estos los que a futuro plantearán la política, normativa, lineamientos, estrategias y técnicas de enseñanza y aprendizaje en coordinación con otros integrantes.

El trabajo de las IES, será, por tanto el ir formando a la comunidad universitaria en el campo de la gestión universitaria, puesto que con base en las definiciones y propósitos de la responsabilidad social es urgente saber en qué momento determinar los diagnósticos y en qué momento ejecutar para la mejora de situaciones contingenciales, porque, como mencionan los expertos en la RSU, no se trata sólo de insistir en las tres funciones sustantivas que son la docencia, la investigación y la extensión, y de confiar a esta última la tarea de vincular a la universidad con la sociedad. Son los cuatro procesos —gestión, formación, producción de conocimientos y participación social— los que constituyen la función social universitaria (Vallaeys, De la Cruz y Sasia, 2009, p. 10).

Si de esta manera el gestionar es el saber hacer, el formarte, el aprender de errores, de construir, proyectarse y preservar todos los procesos que conforman el saber y el hacer cotidiano de las universidades, entonces es además tomar las decisiones más prudentes y pertinentes ante la situación que se presente. Entonces, se determina conveniente mencionar que desde la visión de Véliz (2017), citado por Murillo (2019) la gestión universitaria es:

“(…) un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión.” (p.10)

Retomando los puntos considerados en la agenda global, que son el acceso, equidad y calidad, la internacionalización, regionalización y globalización, así como el aprendizaje, investigación e innovación, es momento de que las organizaciones pongan énfasis en sus proyecciones no siguiendo solo la dinámica de conceptualización, sino de formulación y operacionalización. Ya todos los integrantes están listos para ejecutar. Quizá es necesario poner un voto de confianza para toda la comunidad universitaria: docentes, estudiantes y personal administrativo. Recordando que también los funcionarios centrales son parte de esta comunidad y algunos de ellos desarrollan más de un rol en la institución. Porque como lo menciona Capelleras y Veciana (2004):

“el entorno universitario genera la idea de que la gestión de la calidad radica en las decisiones y políticas de los directivos de las IES; sin embargo, la calidad está ligada a todos los actores del quehacer universitario. La calidad en la gestión no se impone por decreto: no quedan dudas que la política universitaria al respecto puede favorecer, pero debe contarse con la imprescindible implicación de directivos, profesorado y estudiantes.” (Murillo, 2019, p. 7)

El significado y sentido de las funciones sustantivas para la comunidad universitaria

Estudios como el de Barraza y Barraza (2014) en instituciones formadoras de docentes establecen la importancia de una cultura colaborativa entre los académicos que articule la dinámica colegiada y la producción académica. Esto nos induce a reflexionar que la cultura colaborativa depende en gran medida del significado que tengan las funciones universitarias para sus integrantes, de sus valores, creencias, actitudes y expectativas en relación con estas actividades, lo que tiene implicaciones en las acciones individuales, en los procesos grupales y en la sociedad (Ruiz & Claes, 2000). Según Rosental y Ludin (1985), el significado de una práctica social depende de la función que desempeñe en la actividad de las personas. Está determinada por su esencia objetiva y es una noción compartida mediante la significación social de las palabras.

Por lo que, el trabajo de los académicos, como sostienen Ramírez, Pérez y Machain (2015) no puede diferenciarse entre lo que procede de la investigación y lo que está orientada a la implementación curricular de los programas de estudio, o a la extensión y vinculación, porque lo que al final importa es que el docente conozca el campo problemático de su disciplina y logre incorporar a sus estudiantes.

La perspectiva crítica de la gestión de las funciones sustantivas

En la busca de una perspectiva teórico-metodológica que permita articular las funciones universitarias y considerando que la gestión del conocimiento consiste en crear condiciones para que este se produzca, este proceso debe fundamentarse en una lectura crítica del entorno para que permita resolver los problemas sociales y ambientales y luchar contra la injusticia y la inequidad. (Gerónimo, 2008). Gestionar las funciones sustantivas se concibe, así como un acto político de análisis de la realidad social, que escucha, que busca comprender, que pregunta. La gestión sin otros es imposible, pero comprender su realidad tampoco es fácil. La gestión del conocimiento demanda un cuestionamiento que permita encontrar una respuesta diferente, procedente de múltiples miradas, movilizando la inteligencia y la emoción.

Propuestas para su ejecución

Con base en lo expuesto en los anteriores apartados, es necesario considerar las siguientes propuestas:

- a) **Proceso de formación de la comunidad universitaria.** Tomando en consideración políticas institucionales y estrategias generales, se pretende que a la comunidad universitaria se fortalezca en la formación ya sea como actualización o capacitación en el diseño y desarrollo de diagnósticos y en gestión universitaria, gestión del conocimiento y gestión socialmente responsable.
- b) **Análisis de impactos y su relación entre los procesos académicos y éstos con las actividades administrativas.** Realizar en cada comunidad ejercicios en donde se establezcan las políticas, funciones y estrategias de cada proceso de las actividades sustantivas y adjetivas y las necesidades de conexión entre estas. Ello debido a que es

común que, por el desconocimiento de las funciones en la operación, algunos ejecutores no lo creen indispensable y no visualizan el impacto de esta en el siguiente proceso y que muchas de las veces afectan en la continuidad de la trayectoria estudiantil o en las actividades propias de la docencia, investigación o extensión. Quizá sí, esto permita el planteamiento de manuales organizacionales o de funciones.

- c) **Diseño y desarrollo de programas multidisciplinarios o transdisciplinarios bajo el eje de las funciones sustantivas.** Diseñar y desarrollar programas de este tipo, donde se articulen las funciones sustantivas. Desde los programas de formación deben estar planteándose y llegar a establecer mínimo uno de la manera interna y otro de manera externa. No dejar en una suposición de si lo desean.
- d) **Diseño del modelo de gestión universitaria:** sin duda, este último sería el eje conector con los anteriores y se tendría claro los propósitos, los haceres, funciones e involucrados.

CONCLUSIONES

Es complicado entender a los integrantes de una organización, de una universidad. No todos están dispuestos a estar en constante actualización. Muchos no son responsables en su hacer, pero por eso dejan de ser importantes en el proceso, porque estos de alguna manera hacen ver los posibles errores o aciertos. Solo es cuestión de saber expresar y ser congruentes con lo importantes que son en el proceso.

Después de años de la Conferencia Mundial de Educación Superior, en las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el cambio social y el Desarrollo, es necesario no solo quedarse en concepciones, ya se debe estar planteando las acciones para la colaboración. Buscar las técnicas de gestión para involucrar al otro. Las funciones sustantivas no se deben seguir visualizando como un espacio de oficina que solo los funcionarios centrales deben realizarlo. En las reuniones, las discusiones deben estar colaborando la comunidad universitaria. Urge la adaptación de enfoques y técnicas que permitan una metodología y practicidad de la gestión universitaria.

Es relevante pensar y actuar en y para el bien común. Es posible visualizar un modelo de educación y de gestión educativa con una perspectiva holística, que integra en una misma filosofía los procesos educativos, que incluye las dimensiones políticas y simbólicas de las organizaciones sociales, hacia formas que consideren la complejidad y la historicidad del quehacer educativo.

REFERENCIAS

- Antúnez Torres, N., & Martínez de Carrasquero, C. (2010). Responsabilidad social y ética universitaria: elementos interrelacionados de la Universidad Católica Cecilio Acosta. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 11(1), 183-199. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170121894008>
- Barraza, L., & I. Barraza. (2014). El colegiado y sus realidades. *Ra Ximhai* 10.
- Cano, M. & Flores, M.G. (2023). Tendencias de la Extensión Universitaria en América Latina: Chile, México, Uruguay y redes regionales. *InterCambios*, 10(1). 36-53. <http://doi.org/10.29156/inter.10.1.5>
- Castillo León, T. & Echevarría Echevarría, R. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria desde la conceptualización de diferentes actores universitarios en M. E. Rivera Heredia, R. Vallejo Castro, A. M. Méndez Puga y F. González Betanzos (Ed). *Jóvenes, Psicología y Responsabilidad Social Universitaria*. (pp.73-94) Grañen Porrúa.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- De León C. I. (2013). Gestión del conocimiento, formación docente de Educación Superior y Desarrollo de Estilos de Enseñanza: interacciones e interrelaciones. *Revista de Investigación*, 37(79),167-191. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101029142013000200010&lng=es&tlng=es
- Fabre Batista, G. C. (2005). *Las funciones sustantivas de la universidad y su articulación en un departamento docente*. Presentado en el marco del V Congreso Internacional Virtual de Educación. sedi.unpl.edu.ar/bitstream/handle/10915/24694/Documento_completo.pdf?sequence=1&iAllowed=y
- Flores, M.G (2024, 27 de septiembre). *Extensión universitaria en Latinoamérica: problemas, ámbitos de acción y estrategias*. Presentación en el XVIII Curso Interinstitucional: temas para la agenda de la educación superior mexicana 2024-2030. PUEES-UNAM.
- Gerónimo, C. (2008) Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión Educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45 (6). 1-10
- Hernández Martínez, A.M.P. (2024, 27 de septiembre). *Desafíos, retos y oportunidades en el desarrollo de la Docencia en la UNAM*. Presentación en el XVIII Curso Interinstitucional: Temas para la agenda de la educación superior mexicana 2024-2030. PUEES-UNAM.
- Ley General de educación. (2019). www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/LGE.pdf
- Ley General de Educación Superior. (2021). www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf

- Murillo Mora, M. (2019): Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1903gestion-universitaria>
- Ramírez, P., Pérez, D., & Machain, G. (2015). *La producción académica docente como apoyo en los procesos de aprendizaje de los estudiantes*. En J. Peña, & M. (. Moctezuma, Ciencias de la Docencia Universitaria. ECORFAN-UAN. 67-76.
- Rosental, M., & Iudin, P. (1985). *Diccionario filosófico*. México: Quinto sol
- Ruiz, S., & Claes, R. (2000). MOW Research Programs. En J. A. (Ed.), *Databases for the study of entrepreneurship*, 335-391, New York: JAI/Elsevier Science Inc.
- Soledispa Rodríguez, X. E., Sumba Bustamante, R. &, Yoza-Rodríguez, N. R., (2021) Articulación de las funciones sustantivas de la Educación Superior y su incidencia en las competencias de la formación del profesional. *Revista Dominio de las Ciencias*, 7(1) 1009-1028, <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1753/3494>
- UNESCO (2009). *Conferencia mundial de Educación Superior 2009: Las nuevas dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo*. 1-9.
https://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/04/Declaracion_conferencia_Mundial_de_Educacion_Superior_2009.pdf#:~:text=31.%20Las%20nu
- Valdez Zepeda, A. & Et Al. (2011, abril). *Gestión universitaria y procesos de aprendizaje para la calidad educativa: El caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara*. Ponencia presentada en el VI Congreso Nacional de Educación Turística CONAET-AMESTUR 2011. Monterrey. adriandeleon.cucea.udg.mx/docs/CALIDAD_EDU_CUCEA_UDG.pdf
- Vallaes, F., De la Cruz, C. & Sasia, P. M. (2009) *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos*. McGraw-Hill.