

Gestión universitaria para el fortalecimiento de las funciones sustantivas: una reflexión crítica sobre la gobernanza en la educación superior

University management for strengthening core functions: a critical reflection on governance in higher education

Jarrison Nicolás Caicedo González *

Escuela Normal Superior de Urabá, Colombia

Recibido el 11 de noviembre del 2025, aceptado el 10 de diciembre del 2025, en línea el 30 de diciembre del 2025.

Resumen

Los gobiernos, a través de sus políticas educativas, buscan fortalecer los procesos de gestión en las instituciones de educación superior con el fin de garantizar el desarrollo eficiente de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. Este ensayo argumentativo examina, desde la literatura científica indexada, la relación entre la gestión universitaria y dichas funciones, con el propósito de aportar una reflexión crítica que contribuya al debate académico sobre la gobernanza en la educación superior. El análisis evidencia que la coherencia institucional depende de prácticas de gestión capaces de articular estratégicamente las funciones sustantivas, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos y misiones que orientan el sistema educativo. Se concluye que los líderes universitarios deben asumir la gestión como un eje articulador que favorece la integración funcional y el fortalecimiento del proyecto académico institucional.

Palabras clave: gestión universitaria, funciones sustantivas, educación superior, calidad educativa.

Abstract

Governments, through their educational policies, seek to strengthen management processes in higher education institutions in order to ensure the efficient development of the core functions of teaching, research, and extension. This argumentative essay examines, based on indexed scientific literature, the relationship between university management and these functions, with the purpose of contributing a critical reflection to the academic debate on governance in higher education. The analysis shows that institutional coherence depends on management practices capable of strategically articulating the core functions, thereby enabling the fulfillment of the objectives and missions that guide the educational system. It is concluded that university leaders must assume management as an articulating axis that fosters functional integration and strengthens the institutional academic project.

Keywords: University management, university functions, university teaching, academic research, university extension, quality of education.

* Autor para correspondencia jarrisonc1@hotmail.com

1. Introducción

A lo largo de la historia, el esfuerzo de los países por alcanzar mayores niveles de desarrollo y bienestar ha consolidado a la educación como un instrumento esencial para promover la igualdad y ampliar las oportunidades de vida de la población (Naciones Unidas, 1948). En este sentido, la educación se reconoce como un derecho fundamental cuya garantía exige políticas públicas coherentes y sistemas institucionales capaces de asegurar su provisión con calidad y equidad.

La coherencia entre la gestión universitaria y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior constituye un elemento central para asegurar la calidad educativa y el cumplimiento de la misión institucional. Las funciones sustantivas —docencia, investigación y extensión— representan el núcleo de la razón de ser universitaria. Por ello, la gestión debe articularse estratégicamente con dichas funciones para promover condiciones que favorezcan el desarrollo académico, científico y social de estudiantes y docentes. Cuando esta articulación no se produce, las instituciones corren el riesgo de derivar en estructuras burocráticas que priorizan procedimientos administrativos por encima del propósito formativo y transformador que caracteriza a la universidad.

En un país que busca fortalecer la formación de sus ciudadanos, el sistema educativo opera como una política de Estado organizada mediante entidades y organismos responsables de administrar, coordinar y orientar la prestación del servicio. Comprender cómo una nación configura su sistema educativo requiere analizar el contexto sociocultural y económico que lo enmarca, dado que las transformaciones derivadas de las políticas públicas inciden de manera decisiva en su funcionamiento y proyección (Belth, 1971).

Las políticas y estrategias administrativas en el ámbito universitario deben responder a una visión integradora que considere las necesidades, expectativas y dinámicas de la comunidad académica. Esto requiere procesos de planificación estratégica que involucren a múltiples actores, promoviendo una cultura de participación y corresponsabilidad. Una gestión articulada contribuye a optimizar recursos, mejorar procesos, fortalecer la identidad institucional y aumentar la capacidad de atraer talento, alianzas y financiamiento.

La alineación entre la gestión universitaria y las funciones sustantivas resulta igualmente fundamental frente a los desafíos contemporáneos. En un entorno globalizado y cambiante, las instituciones de educación superior necesitan adoptar estructuras de gobernanza flexibles que faciliten la innovación y la adaptación. La coherencia en la gestión favorece una respuesta efectiva a las transformaciones del mercado laboral, los avances tecnológicos y las demandas sociales, permitiendo que las universidades mantengan su pertinencia y competitividad. Estudios recientes en el contexto latinoamericano subrayan que la gobernanza universitaria desempeña un papel decisivo en la capacidad institucional para innovar y sostener procesos de calidad académica (Díaz-Villa et al., 2023).

A partir de estas consideraciones, el presente ensayo analiza la necesidad de establecer coherencia entre la gestión universitaria y las funciones sustantivas. Para ello, se realiza una revisión conceptual de elementos como el sistema educativo, las particularidades del sistema educativo colombiano, la educación superior en Colombia, las funciones sustantivas, la dirección de centros educativos y la gestión directiva, con el fin de examinar su relación con las tres funciones esenciales que orientan la labor universitaria.

2. Desarrollo

El sistema educativo constituye un pilar estructural de las sociedades contemporáneas, en tanto articula procesos de formación orientados a responder a los desafíos derivados de la globalización, la diversidad cultural, la inequidad social y las exigencias del desarrollo sostenible. Organismos internacionales como la UNESCO (2021) destacan que los sistemas educativos deben promover capacidades para enfrentar problemáticas sociales complejas, garantizando una educación

inclusiva, equitativa y pertinente. En ese sentido, la educación opera como un mecanismo esencial para el fortalecimiento ciudadano y la consolidación de sociedades democráticas.

El propósito central del sistema educativo se relaciona con la formación integral que reciben las personas desde la infancia hasta la educación superior. El desarrollo de conocimientos, competencias y valores debe corresponder tanto a las aspiraciones individuales como a las necesidades sociales y económicas del país. Esta perspectiva reconoce que la educación contribuye a la movilidad social y al progreso colectivo, siempre que exista coherencia entre la política pública, las instituciones educativas y los contextos de aplicación.

Para comprender su funcionamiento, el sistema educativo puede analizarse desde sus componentes internos y su relación con el entorno social. Conceptos como “sistema de entrada y salida” carecen de utilidad si no se profundiza en su sentido, por lo cual se reemplazan por una aproximación más clara basada en la teoría educativa. Sánchez (1994) plantea que la educación funciona como un proceso continuo de reproducción y transformación social, en el que las nuevas generaciones heredan, reinterpretan y proyectan conocimientos y valores que sustentan la cohesión social y la participación ciudadana.

Desde esta perspectiva, numerosos países consideran que la equidad social y el crecimiento económico se ven fortalecidos por un sistema educativo sólido, capaz de reducir desigualdades, ampliar oportunidades y favorecer la competitividad global (OCDE, 2019). La educación, además de su función formadora, cumple una labor estratégica en el desarrollo nacional a través de la innovación, la productividad y la inclusión social.

Por ello, los Estados deben garantizar condiciones que permitan a todos los individuos acceder a una educación de calidad, tal como lo plantea el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Este compromiso implica que los sistemas educativos incorporen políticas de cobertura, infraestructura, recursos humanos calificados y procesos de gestión eficaces que permitan materializar este derecho en todos los territorios, incluidos aquellos con mayores limitaciones sociales y económicas. Como advierte Rossi (2018), este esfuerzo requiere estructuras institucionales sólidas y una administración educativa capaz de responder a la complejidad del sistema.

En Colombia, el sistema educativo se organiza mediante un conjunto de políticas, planes y programas orientados al logro de metas comunes. Según la Ley 115 de 1994, la educación se concibe como un proceso integral que abarca dimensiones personales, sociales y culturales. Sin embargo, la centralización normativa ha limitado la autonomía de las regiones para adaptar el sistema a sus necesidades particulares. Aunque el Ministerio de Educación Nacional proporciona lineamientos y supervisión, las secretarías de educación enfrentan dificultades administrativas y de capacidad institucional que afectan la prestación del servicio (Beltrán-Villamizar et al., 2015).

Las reformas educativas implementadas en las últimas décadas han ampliado la cobertura y favorecido la igualdad de oportunidades, permitiendo que poblaciones históricamente excluidas accedan al sistema educativo (Castañeda, 2010). No obstante, persisten desafíos para consolidar una educación de calidad, como lo reconoce el Plan Decenal de Educación 2016-2026. La OCDE (2016) señala que Colombia debe mejorar los aprendizajes, ampliar la financiación, fortalecer la formación docente y garantizar oportunidades educativas equitativas en todos los niveles.

Estos retos se acentúan en la educación superior, donde las reformas deben orientarse al fortalecimiento de la calidad académica, la pertinencia social y el acceso equitativo. Campo (2010) subraya que la educación superior debe promover el desarrollo integral y cerrar brechas de desigualdad, especialmente para jóvenes provenientes de sectores vulnerables. Las políticas deben garantizar que las universidades generen impactos reales en el desarrollo social, laboral y científico del país.

En este nivel educativo, las instituciones de educación superior (IES) desempeñan una función estratégica como centros de producción de conocimiento, formación de profesionales y articulación con el entorno. Para ello requieren estructuras normativas claras, tales como las establecidas en la

Constitución Política, la Ley 30 de 1992 y los decretos reglamentarios que orientan la calidad académica, los registros calificados y la acreditación institucional. La existencia de este marco regulatorio permite asegurar estándares mínimos de calidad, aunque su implementación depende en gran medida de la capacidad de gestión de cada institución.

Las universidades cumplen, además, funciones esenciales para el desarrollo social, cultural, científico y económico del país. Estas funciones sustantivas —docencia, investigación y extensión— constituyen la esencia de la educación superior y deben articularse de manera coherente. Tal como plantea Morin (1999), los procesos universitarios adquieren sentido cuando se integran para responder a las necesidades del contexto. Esta articulación implica que las IES promuevan la producción de conocimiento, su movilización en el ámbito académico y su aplicación en la solución de problemas reales.

La docencia se considera la función más visible, dado que articula los procesos de formación y conecta a estudiantes y docentes. Su vínculo con la investigación permite generar conocimiento relevante y actualizado, mientras que su conexión con la extensión posibilita que ese conocimiento impacte a la sociedad. La investigación, por su parte, ha evolucionado desde modelos tradicionales orientados a la acumulación de saber hacia enfoques que integran responsabilidad social, sostenibilidad y pertinencia territorial (Canales, 2011). La extensión, como función social, permite que las universidades contribuyan a mejorar las condiciones culturales, económicas y sociales del contexto en el que operan, convirtiéndose en un puente entre la academia y la comunidad.

La manera en que las IES integran estas funciones puede observarse en casos concretos. Por ejemplo, la Universidad de Antioquia ha consolidado un modelo de articulación entre gestión, investigación y extensión mediante su Sistema Universitario de Innovación, que integra la producción científica con programas de impacto social y proyectos de transferencia tecnológica. A través de la Vicerrectoría de Investigación, la institución coordina políticas, convocatorias y alianzas estratégicas que fortalecen la relación entre academia y territorio (Universidad de Antioquia, 2022). Este modelo evidencia cómo la gobernanza universitaria, basada en criterios de calidad y pertinencia, puede potenciar la integración entre funciones sustantivas y gestión institucional.

La Universidad del Valle ha desarrollado el Sistema de Gestión de la Investigación (SGI), una estructura que organiza grupos y centros de investigación bajo criterios de productividad académica, impacto territorial y pertinencia social. Su Vicerrectoría de Investigaciones articula docencia, investigación aplicada y extensión mediante programas de innovación social y proyectos comunitarios que responden a necesidades del Valle del Cauca (Universidad del Valle, 2021). Este sistema permite observar cómo una gestión estratégica orientada a resultados fortalece el vínculo entre la formación de profesionales, la generación de conocimiento y la proyección social.

La Universidad Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico (EAFIT) constituye un ejemplo significativo de articulación entre gestión universitaria y funciones sustantivas a través de su Ecosistema de Innovación y Emprendimiento, liderado por el Centro para la Innovación, Consultoría y Emprendimiento (CICE). Este ecosistema integra investigación, docencia y extensión en proyectos empresariales y sociales, promoviendo la transferencia de conocimiento al sector productivo y a las comunidades (Universidad EAFIT, 2020). La gestión institucional, basada en indicadores y procesos de planeación estratégica, ha permitido consolidar plataformas como Sapiencia Empresarial, evidenciando cómo la administración universitaria puede estructurar escenarios que impulsan la innovación y el desarrollo regional.

La gestión directiva juega un papel central en esa articulación, ya que la autonomía institucional permite implementar políticas educativas que fortalecen la cultura organizacional, la innovación, el desarrollo de programas académicos y la proyección social. Sin embargo, cuando los sistemas educativos restringen esa autonomía, la gestión se reduce a un ejercicio meramente burocrático (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011). Para evitarlo, la dirección debe considerar factores personales, contextuales y profesionales que influyen en la toma de decisiones y en la efectividad institucional.

Los procesos de dirección y administración universitaria deben organizar las unidades académicas, gestionar recursos, promover la calidad educativa, supervisar los procesos financieros y garantizar la eficacia de los programas. Ricardo y Velázquez (2015) señalan que la dirección universitaria es determinante para la integración de las funciones sustantivas y para la consolidación del proyecto institucional. En este marco, la gestión adquiere un papel estratégico, pues articula la planeación, el seguimiento y la evaluación de las metas institucionales.

La extensión o proyección social constituye un espacio de encuentro entre la universidad y la sociedad. A través de ella se desarrollan programas y proyectos que buscan transformar realidades sociales y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Martínez (2005) destaca que esta función permite formar ciudadanos críticos capaces de analizar sus contextos y aportar soluciones a las problemáticas que enfrentan. De esta manera, la extensión reafirma la responsabilidad social universitaria y complementa los procesos de docencia e investigación.

El sistema educativo constituye un eje estructural para el desarrollo social, económico y cultural de los países, pues articula procesos de formación que responden a los desafíos de un entorno globalizado, diverso y desigual. Colectividades como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (del inglés, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) destacan que la educación de calidad es un factor decisivo para reducir brechas, fortalecer la ciudadanía y promover el crecimiento sostenible. En este marco, la misión formativa del sistema educativo implica relacionar los aprendizajes, valores y competencias de los individuos con las necesidades del país, de modo que la educación contribuya simultáneamente al desarrollo personal y colectivo.

En el caso colombiano, el sistema educativo se sustenta en un marco normativo amplio pero enfrenta tensiones derivadas de la centralización administrativa y de las desigualdades territoriales. Aunque las reformas han ampliado la cobertura y la equidad, persisten retos en calidad, pertinencia y financiación. En la educación superior, las instituciones desarrollan tres funciones sustantivas —docencia, investigación y extensión— que constituyen la esencia de la vida universitaria y deben articularse para responder a las demandas sociales y territoriales.

La coherencia entre estas funciones depende de la capacidad de gestión universitaria y de la gobernanza institucional. Experiencias de universidades colombianas, como la Universidad de Antioquia y la Universidad del Valle, muestran que la integración efectiva entre investigación, docencia y extensión fortalece la innovación, la transformación social y la pertinencia académica. Esta articulación requiere estructuras de dirección flexibles, autonomía institucional y liderazgo capaz de gestionar recursos, coordinar procesos y promover una cultura organizacional orientada a la calidad.

En síntesis, el desarrollo del sistema educativo y el fortalecimiento de la educación superior dependen de la capacidad de las instituciones para articular gestión y funciones sustantivas. La universidad se consolida como agente de cambio cuando integra sus procesos académicos y administrativos, genera conocimiento pertinente y proyecta sus acciones hacia la sociedad, contribuyendo así al avance científico, económico y cultural del país.

3. Conclusiones

La articulación entre la gestión universitaria y las funciones sustantivas constituye un eje fundamental para el fortalecimiento de las instituciones de educación superior. La docencia, la investigación y la extensión conforman un sistema interdependiente que solo adquiere plena efectividad cuando la gestión institucional orienta los procesos académicos y administrativos hacia un propósito común. Esta integración permite que las universidades consoliden su misión formativa, científica y social, generando ambientes propicios para el aprendizaje, la producción de conocimiento y la interacción con el entorno.

No obstante, persisten desafíos que limitan la consolidación de este modelo. Las estructuras de gobernanza de algunas instituciones no siempre favorecen la articulación funcional, lo que restringe la capacidad de respuesta frente a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. La literatura reciente advierte la necesidad de revisar los modelos tradicionales de gestión universitaria para avanzar hacia sistemas más flexibles, participativos y orientados a la calidad. En este contexto, la coherencia entre gestión y funciones sustantivas no solo es deseable, sino imprescindible para que las universidades mantengan su relevancia y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible.

A partir de lo anterior, se sugiere que los gestores universitarios fortalezcan mecanismos de planificación y evaluación que integren de manera sistemática las tres funciones sustantivas. Esto implica promover el desarrollo profesional del talento humano, consolidar sistemas de información para la toma de decisiones, y fomentar proyectos que vinculen investigación y extensión con las necesidades del territorio. Futuras investigaciones podrían profundizar en estudios comparados entre universidades que han logrado modelos exitosos de articulación, identificando factores de gobernanza que potencian su sostenibilidad. De esta forma, las instituciones de educación superior podrán avanzar hacia una gestión estratégica que potencie su impacto académico y social.

Referencias

- Belth, M. (1971). La educación como disciplina científica: Un estudio sobre la función de los modelos en el pensamiento. El Ateneo.
- Beltrán-Villamizar, Y., Martínez-Fuentes, Y., & Vargas-Beltrán, A. (2015). El sistema educativo colombiano en el camino hacia la inclusión. *Avances y Retos*, 62–75. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/avancesyretos/article/view/5753>
- Campo, F. (2010). Reforma a la educación superior, un proyecto pensado para los estudiantes. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-241702.html>
- Canales, A. (2011). El dilema de la investigación. *Perfiles Educativos*, 33(132), 34–44. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2011.132.23728>
- Castañeda, E. (2010). El reto es consolidar el sistema de calidad educativa. Altablero. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-242097.html>
- Díaz-Villa, M., Rojas-Berrío, S., & Ramírez-Gómez, V. (2023). Gobernanza y gestión universitaria en América Latina: retos y perspectivas contemporáneas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(40), 1–20. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2023.40.1430>
- Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. EDUCAR, 47(1), 31–50. <https://educar.uab.cat/article/view/v47-n1-gairin-rodriguez>
- Ley 115 de 1994. (1994). Ley General de Educación. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Lozano, A. (2011). Reflexiones sobre el sistema educativo español. eXtoikos, 3, 31–33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3709423>
- Martínez, C. (2005). Lineamientos estratégicos de gestión tecnológica en el proceso de vinculación universidad-sector productivo. EDILUZ.
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740>
- Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf
- OCDE. (2016). Revisión de las políticas nacionales de educación: La educación en Colombia. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264250604-es>

- Ricardo, L., & Velázquez, R. (2015). Propuesta para autoevaluar la gestión económica financiera en IES. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (209), 50–62. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/ies.html>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55–70. <https://revistas.ug.edu.ec/index.php/sophia/article/view/469>
- Rossi, C. (2018). Cuáles son los componentes esenciales subyacentes de un sistema educativo. <https://carlosrossi.com/cuales-son-los-componentes-esenciales-subyacentes-de-un-sistema-educativo/>
- Sánchez, M. (1994). Técnicas de investigación social para la empresa. McGraw-Hill Interamericana.
- Universidad de Antioquia. (2022). Sistema Universitario de Innovación y Vicerrectoría de Investigación. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/investigacion>
- Universidad del Valle. (2021). Sistema de Gestión de la Investigación (SGI): Lineamientos y políticas institucionales. <https://viceinvestigaciones.univalle.edu.co>
- Universidad EAFIT. (2020). Ecosistema de Innovación y Emprendimiento: Centro para la Innovación, Consultoría y Emprendimiento (CICE). <https://www.eafit.edu.co/innovacion>
- Velandia, C., & Girotto, M. (2015). Strategic management in universities: A conceptual framework based on Ibero-American higher education systems. En J. Cifuentes-Madrid et al. (Eds.), *Strategic management of universities in the Ibero-America region* (pp. 1–43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13536-1_1