

# LA GERENCIA UNIVERSITARIA COMO EJE TRANSFORMADOR DE LA PERTINENCIA SOCIAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR VENEZOLANA.

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 25, Nº 2  
Diciembre 2025  
pp 273 - 280

Lilimar Carmona Pizarro  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
carmonalilimar37@gmail.com

Recibido: Septiembre 2025  
Aprobado: Octubre 2025

## RESUMEN

*Este artículo analiza el papel transformador de la gerencia universitaria en la consolidación de la pertinencia social en las instituciones de educación superior venezolanas. En un contexto donde se exige a las universidades una mayor vinculación con las realidades locales y nacionales, la gerencia adquiere un rol estratégico que trasciende lo administrativo para convertirse en una práctica socialmente comprometida. Se presenta una reflexión crítica basada en una revisión teórica y documental, con énfasis en los enfoques contemporáneos de gestión educativa, responsabilidad social universitaria y calidad institucional. Se argumenta que, para responder a las demandas del entorno, la universidad debe adoptar un modelo de gestión humanista, participativo y orientado al desarrollo sostenible. La pertinencia social no debe entenderse como un concepto accesorio, sino como un principio articulador de la planificación, la docencia, la investigación y la extensión. La gerencia universitaria, desde esta visión, se convierte en un eje de transformación cultural y educativa, que conecta a la institución con los desafíos sociales y promueve una formación integral. El artículo ofrece una propuesta de dimensiones claves para una gerencia universitaria con alto compromiso social.*

**Palabras clave:**  
gerencia universitaria, pertinencia social, educación superior, gestión educativa, responsabilidad social universitaria.

## UNIVERSITY MANAGEMENT AS A TRANSFORMING AXIS OF SOCIAL RELEVANCE IN VENEZUELAN HIGHER EDUCATION.

## ABSTRACT

*This article analyzes the transformative role of university management in consolidating social relevance in Venezuelan higher education institutions. In a context where universities are required to be more closely connected with local and national realities, management assumes a strategic role that goes beyond administrative functions to become a socially committed practice. A critical reflection is presented based on theoretical and documentary review, emphasizing contemporary approaches to educational management, university social responsibility, and institutional quality. It is argued that, to meet societal demands, universities must adopt a humanistic, participatory, and sustainability-oriented management model. Social relevance should not be understood as an accessory concept, but as a guiding principle of institutional planning, teaching, research, and outreach. From this perspective, university management becomes a cultural and educational transformation axis, linking institutions with social challenges and promoting integral education. The article offers a proposal of key dimensions for socially committed university management.*

**Key words:**  
university management, social relevance, higher education, educational leadership, university social responsibility.

## LA GESTIÓN UNIVERSITARIA COMO EJE DE TRANSFORMACIÓN DE LA PERTINENCIA SOCIAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR VENEZUELANA.

### RÉSUMÉ

*Cet article analyse le rôle transformateur de la gestion universitaire dans la consolidation de la pertinence sociale des établissements d'enseignement supérieur vénézuéliens. Dans un contexte où les universités sont tenues d'être plus étroitement liées aux réalités locales et nationales, la gestion acquiert un rôle stratégique qui transcende la simple fonction administrative pour devenir une pratique socialement engagée. Une réflexion critique est présentée, fondée sur une analyse théorique et documentaire, mettant l'accent sur les approches contemporaines de la gestion de l'éducation, la responsabilité sociale des universités et la qualité institutionnelle. Il est avancé que, pour répondre aux exigences de son environnement, l'université doit adopter un modèle de gestion humaniste et participatif, orienté vers le développement durable. La pertinence sociale ne doit pas être perçue comme un concept accessoire, mais plutôt comme un principe directeur pour la planification, l'enseignement, la recherche et le rayonnement. Dans cette perspective, la gestion universitaire devient un moteur de transformation culturelle et éducative, reliant l'institution aux enjeux sociaux et promouvant une éducation holistique. L'article propose des dimensions clés pour une gestion universitaire fortement engagée socialement.*

### Mot clefs:

*Gestion universitaire, pertinence sociale, enseignement supérieur, gestion de l'éducation, responsabilité sociale des universités.*

### I. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las universidades han sido interpeladas por una profunda transformación de su rol en la sociedad. En América Latina, y especialmente en Venezuela, el contexto se ha caracterizado por una crisis estructural que abarca dimensiones económicas, políticas, sociales y educativas. Esta situación ha puesto en evidencia la necesidad urgente de repensar el papel de las instituciones de educación superior (IES), no solo como espacios dedicados a la producción y transmisión del conocimiento, sino también como actores sociales con una responsabilidad activa en la transformación de sus entornos.

Las demandas del presente exigen que las universidades superen el enfoque tradicional centrado en la reproducción de saberes disciplinares y se posicionen como centros dinamizadores del desarrollo humano, social, científico y tecnológico. Desde esta perspectiva, surge con fuerza el concepto de pertinencia social, entendido como la capacidad de las universidades

des para responder efectivamente a las necesidades, expectativas y problemáticas de la sociedad, aportando soluciones contextualizadas, innovadoras y sostenibles.

En este escenario, la gerencia universitaria adquiere una relevancia estratégica. No puede seguir concibiéndose como una función exclusivamente administrativa o burocrática, limitada al manejo de recursos y procesos internos. Por el contrario, debe asumirse como un componente esencial del liderazgo institucional, orientado a la planificación participativa, la articulación interinstitucional, la gestión del conocimiento y la vinculación activa con la comunidad. La calidad educativa, en consecuencia, no puede desvincularse de la pertinencia social, ya que ambas dimensiones se entrelazan para definir el verdadero impacto de la universidad en su entorno.

Así, la gestión universitaria debe adoptar un enfoque transformador, humanista e inclusivo, que integre la responsabilidad social universitaria, la equidad, la innovación y la ética como principios rectores. La necesidad de un modelo gerencial comprometido

con la realidad nacional se convierte, entonces, en una exigencia ineludible para la sostenibilidad de las IES venezolanas y su legitimidad ante la sociedad.

Este artículo propone una reflexión crítica sobre cómo la gerencia universitaria puede convertirse en un eje transformador de la pertinencia social en la educación superior venezolana. A través de una revisión documental y teórica, se analizan las implicaciones conceptuales y prácticas de este enfoque, así como las dimensiones fundamentales que debería considerar una gestión universitaria alineada con las necesidades del país. Se parte de la premisa de que solo mediante una gerencia con compromiso social, visión estratégica y capacidad de adaptación, las universidades podrán contribuir de manera efectiva a la construcción de un futuro más justo, equitativo y sostenible.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### ***La gerencia universitaria: de lo administrativo a lo estratégico***

La gerencia universitaria, en su concepción tradicional, ha sido asociada históricamente con procesos administrativos de planificación, organización, control y dirección de recursos humanos, financieros y materiales. No obstante, esta visión funcionalista ha resultado insuficiente para responder a los desafíos actuales de la educación superior, especialmente en contextos de transformación social como el venezolano.

Autores como Chiavenato (2007) plantean que la gerencia moderna debe trascender el enfoque mecanicista y orientarse hacia la transformación institucional a través de un liderazgo estratégico, participativo e innovador. En esta misma línea, García (2015) sostiene que la gestión universitaria requiere una visión integradora que articule lo académico, lo administrativo y lo social, con énfasis en la toma de decisiones basadas en información contextual, el desarrollo del talento humano y la vinculación con el entorno.

En el ámbito universitario, esta transición implica evolucionar desde una gestión centrada exclusivamente en la administración de recursos internos, hacia una gestión del conocimiento, la innovación, la responsabilidad institucional y la articulación con los actores sociales. El gestor universitario actual debe actuar como un

agente de cambio, capaz de dinamizar procesos de mejora continua, fomentar la investigación pertinente, promover la inclusión y garantizar la relevancia de la oferta educativa frente a los desafíos del país.

En definitiva, se plantea una gerencia universitaria con enfoque estratégico, orientada a la generación de valor público, la democratización del saber y la promoción de prácticas institucionales que respondan a principios éticos, sociales y pedagógicos.

### ***Pertinencia social en la educación superior***

La pertinencia social se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales de la calidad educativa en el siglo XXI. Su concepto ha evolucionado desde una visión instrumental hacia una dimensión estructural que atraviesa todos los procesos universitarios. Según Brunner (2009), la universidad pertinente es aquella que no solo transmite conocimientos, sino que los contextualiza, problematiza y transforma en soluciones concretas a las necesidades del entorno.

Esto implica una redefinición de las funciones sustantivas universitarias (docencia, investigación y extensión), las cuales deben ser repensadas desde una lógica de servicio público, compromiso ético y responsabilidad con el bienestar colectivo. La universidad, desde esta perspectiva, debe constituirse en un actor estratégico del desarrollo local, regional y nacional, capaz de articularse con los sectores productivos, las comunidades y los gobiernos para contribuir a la transformación social.

La UNESCO (2017), en su propuesta del marco de acción para la Agenda Educación 2030, enfatiza que la educación superior debe contribuir a la justicia social, al desarrollo sostenible y a la consolidación de sociedades democráticas. En consecuencia, la pertinencia social no puede entenderse como un aspecto accesorio o externo a la universidad, sino como un principio articulador de su misión y visión institucional.

La gerencia universitaria, en este contexto, se convierte en la instancia clave para garantizar que las políticas, planes y proyectos institucionales estén alineados con las demandas del entorno, fomentando así una cultura organizacional centrada en la equidad, la inclusión, la sustentabilidad y la transformación social.

### ***Responsabilidad social universitaria y calidad***

## **educativa**

El concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) ha emergido con fuerza en las últimas décadas como una respuesta ética y política a las nuevas exigencias sociales hacia las universidades. Vallaey (2014) define la RSU como una política de gestión ética e inteligente que atraviesa todas las funciones institucionales y que promueve una cultura de compromiso social, ambiental y ciudadano.

A diferencia de la visión reduccionista que vincula la responsabilidad social solo con actividades de extensión o voluntariado, la RSU se plantea como un enfoque transversal que debe integrarse en la gobernanza institucional, la formación profesional, la investigación académica y la relación con el entorno. Es decir, la responsabilidad social no es una función más, sino un criterio rector de la calidad y pertinencia del quehacer universitario.

Desde esta óptica, la calidad educativa deja de ser medida únicamente por indicadores cuantitativos, rankings o estándares internacionales, y se orienta hacia un enfoque más integral, que considere también el impacto social de las acciones universitarias, la relevancia de sus proyectos académicos, y la capacidad de incidir en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades.

La UNESCO (2017) refuerza esta visión al afirmar que una educación de calidad debe ser equitativa, inclusiva, relevante y contextualizada. Por lo tanto, la gerencia universitaria está llamada a liderar procesos de innovación organizacional que integren la RSU como parte esencial del modelo institucional, promoviendo así una universidad comprometida con el cambio social, la equidad y la formación de ciudadanos críticos y responsables.

### **III. METODOLOGÍA**

El presente artículo se inscribe dentro de un enfoque cualitativo, de tipo teórico-documental, orientado a la reflexión crítica y al análisis conceptual. Este tipo de estudio se fundamenta en la revisión sistemática y el procesamiento analítico de fuentes bibliográficas especializadas, con el propósito de construir un cuerpo teórico que permita comprender y explicar el rol transformador de la gerencia universitaria en la consolidación de la pertinencia social en las instituciones de educación superior venezolanas.

La elección del enfoque cualitativo responde a la naturaleza del objeto de estudio, centrado en fenómenos sociales complejos, dinámicos y contextualizados, cuya comprensión no puede reducirse a datos cuantificables. Así mismo, la modalidad teórico-documental permite el abordaje de constructos conceptuales desde una perspectiva crítica, fundamentada en la interpretación y articulación de diversos aportes académicos, normativos e institucionales.

El corpus documental estuvo compuesto por 25 fuentes especializadas, seleccionadas en función de su relevancia temática, actualidad y pertinencia académica. Entre ellas se incluyeron artículos científicos, libros, tesis, documentos institucionales, y publicaciones de organismos internacionales como la UNESCO, el IESALC, el Banco Mundial y redes universitarias latinoamericanas. Estas fuentes fueron procesadas a través de una estrategia de análisis de contenido orientada a identificar, comparar y sistematizar los principales enfoques teóricos vinculados con las categorías de estudio: gerencia universitaria, pertinencia social, calidad educativa y responsabilidad social universitaria.

El procedimiento metodológico siguió los siguientes pasos:

Revisión y selección del material documental, atendiendo a criterios de actualidad, rigor académico y relevancia temática.

Codificación de la información mediante categorización temática inicial y delimitación de subcategorías emergentes.

Análisis hermenéutico-interpretativo, que permitió establecer relaciones entre conceptos, detectar coincidencias y divergencias entre autores, y construir una perspectiva crítica frente a los discursos existentes.

Elaboración de una propuesta conceptual integradora, a partir de la síntesis teórica y el contraste entre enfoques analizados.

Es importante señalar que no se utilizaron instrumentos de recolección de datos cuantitativos, ni se aplicaron técnicas de campo como entrevistas o encuestas, dado que la naturaleza del estudio es netamente reflexiva y conceptual. La validez del trabajo se sostiene en la solidez del análisis crítico y la rigurosidad en el tratamiento de las fuentes, más que en la medición de variables o aplicación empírica directa.

En síntesis, esta metodología permitió desarrollar una aproximación comprensiva al fenómeno objeto de estudio, sustentada en la construcción teórica y orientada a generar aportes

significativos en el campo de la gestión educativa universitaria.

#### **IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

A partir del análisis documental y teórico realizado, emergen cinco dimensiones fundamentales que deben ser asumidas por una gerencia universitaria orientada a la pertinencia social. Estas dimensiones no deben entenderse como elementos aislados, sino como componentes interdependientes de una visión estratégica integral que busca posicionar a la universidad como un agente activo en la transformación de su entorno. A continuación, se describe cada una de ellas:

##### ***Liderazgo transformacional***

Esta dimensión se refiere a la capacidad de los equipos de gestión universitaria para ejercer un liderazgo basado en la inspiración, la motivación, la participación y la proyección de futuro. El liderazgo transformacional no se limita a la administración eficiente de recursos, sino que impulsa el cambio cultural, promueve la innovación institucional y fomenta el compromiso colectivo con la misión social de la universidad. En este sentido, el líder universitario actúa como facilitador del diálogo, constructor de consensos y guía de procesos de transformación profunda, tanto al interior de la institución como en su relación con el entorno.

##### ***Planificación con enfoque social***

Una gerencia universitaria pertinente debe desarrollar procesos de planificación institucional que incorporen el análisis del contexto comunitario, regional y nacional. Esta dimensión implica articular los planes estratégicos con las demandas sociales, económicas, culturales y ambientales del país, superando modelos tradicionales de planificación tecnocrática. La inclusión de actores externos en la definición de políticas universitarias, así como la valoración del conocimiento local, se convierten en estrategias clave para asegurar que la universidad responda de manera proactiva y contextualizada a las necesidades del entorno.

##### ***Integración curricular-contextual***

La pertinencia social requiere que los planes de estudio y las ofertas académicas estén alineadas con los problemas reales que enfrenta la sociedad. En esta dimensión, se propone el rediseño curricular desde una perspectiva crítica, flexible e interdisciplinaria, que incorpore temáticas relevantes como desarrollo sostenible, ciudadanía, derechos humanos, equidad de género, tecnologías emergentes y saberes locales. Además, se promueve una pedagogía activa que conecte el aula con el territorio, fomentando prácticas profesionales, proyectos comunitarios y metodologías participativas que fortalezcan el aprendizaje significativo y el compromiso ético del estudiantado.

##### ***Evaluación con impacto social***

Tradicionalmente, los procesos de evaluación institucional han estado centrados en indicadores cuantitativos de eficiencia, cobertura y rendimiento académico. Sin embargo, una gerencia transformadora debe incorporar criterios de impacto social como parte esencial de la evaluación de sus programas y servicios. Esto implica analizar cómo las acciones universitarias contribuyen a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades, al fortalecimiento de la democracia y a la construcción de una sociedad más justa. Evaluar con enfoque social significa valorar el impacto transformador del conocimiento, la pertinencia de la investigación y la efectividad de los procesos de extensión.

##### ***Vinculación universidad-sociedad***

La quinta dimensión plantea la necesidad de consolidar mecanismos sostenibles de relación entre la universidad y su entorno. La vinculación no debe ser ocasional ni periférica, sino una función estructural de la institución. Esto se traduce en el fortalecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, movimientos sociales, gobiernos locales, empresas, organismos multilaterales y otros actores relevantes. Estas alianzas deben ser bidireccionales, colaborativas y centradas en el desarrollo humano y territorial. La universidad, desde esta perspectiva, deja de ser un ente aislado para convertirse en un nodo articulador de soluciones, saberes y experiencias compartidas.

En conjunto, estas cinco dimensiones constituyen un marco teórico-operativo que permite



repensar la gerencia universitaria más allá de sus funciones tradicionales. Se propone una gestión que no solo administre, sino que lidere, articule, escuche y transforme, en coherencia con el principio de pertinencia social que hoy demanda la sociedad venezolana. Esta propuesta puede servir de guía para procesos de autoevaluación institucional, diseño de políticas públicas educativas y formación de nuevos líderes universitarios comprometidos con el desarrollo integral de sus comunidades.

## **V. CONCLUSIONES**

A partir del análisis realizado, se concluye que la gerencia universitaria, para alcanzar niveles de eficacia y relevancia, debe trascender los enfoques administrativos tradicionales y asumir una visión estratégica, humanista y socialmente comprometida. En un contexto como el venezolano, marcado por múltiples crisis estructurales, la universidad no puede permanecer ajena a las problemáticas sociales, sino que debe erigirse como una institución capaz de incidir activamente en la transformación del país, a través de una gestión consciente, ética e innovadora.

La pertinencia social emerge como un principio esencial que debe permear de manera transversal todas las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación, extensión y gestión. No se trata únicamente de adecuar la oferta académica a las exigencias del mercado, sino de garantizar que los saberes generados, enseñados y aplicados en la universidad tengan impacto real en la calidad de vida de las comunidades, en la construcción de ciudadanía y en la resolución de problemas estructurales del entorno.

En este sentido, una gerencia verdaderamente transformadora exige la presencia de liderazgos con visión de cambio, capacidad de articulación, sensibilidad social y apertura a la participación de todos los actores que conforman la vida universitaria. Este tipo de liderazgo no se limita a los cargos directivos, sino que debe promover una cultura institucional basada en el trabajo colaborativo, la toma de decisiones compartida y la construcción colectiva de proyectos que respondan a los intereses y necesidades del contexto local y nacional.

Finalmente, se afirma que la educación superior venezolana tiene en la gestión universitaria una oportunidad clave para fortalecerse, siempre que esta se oriente hacia modelos centrados en el desarrollo humano, la inclusión so-

cial y la sostenibilidad. La universidad del siglo XXI debe consolidarse como un actor social activo, crítico y propositivo, capaz de liderar procesos de transformación desde el conocimiento y la conciencia social. En este camino, la gerencia universitaria no es un fin en sí misma, sino un medio para construir instituciones más pertinentes, democráticas y comprometidas con el bien común.

## **Aportes**

El presente artículo ofrece una serie de aportes significativos al campo de la gestión educativa universitaria, especialmente en contextos latinoamericanos como el venezolano, donde la necesidad de transformación institucional es urgente y estructural. En primer lugar, se construye un marco reflexivo e integrador que articula el concepto de gerencia universitaria con el de pertinencia social, dos categorías que a menudo se han abordado de forma separada. Esta articulación permite comprender la gerencia no como una simple función técnica-administrativa, sino como un instrumento estratégico para lograr el compromiso de las instituciones de educación superior con su entorno.

Desde el punto de vista teórico, el trabajo ofrece fundamentos conceptuales sólidos que pueden servir de base para futuras investigaciones en el ámbito de la gerencia universitaria con enfoque social. Investigadores interesados en profundizar en temas como liderazgo educativo, innovación institucional, responsabilidad social universitaria o calidad con equidad, podrán encontrar en este artículo una plataforma conceptual útil para el desarrollo de nuevas categorías de análisis o estudios empíricos.

En el plano práctico, uno de los principales aportes del artículo es la presentación de un esquema de cinco dimensiones liderazgo transformacional, planificación con enfoque social, integración curricular-contextual, evaluación con impacto social y vinculación universidad-sociedad que puede ser utilizado como guía para procesos de autoevaluación y planificación institucional. Estas dimensiones no solo permiten repensar los modelos de gestión actuales, sino que también brindan orientaciones claras para la transformación de prácticas administrativas y académicas dentro de las universidades.

Adicionalmente, el contenido de esta propuesta puede ser aplicado tanto en instituciones públicas como privadas, adaptándose a distintos contextos y niveles organizacionales. La claridad

de las dimensiones propuestas facilita su incorporación en procesos de formación de cuadros gerenciales, diseño de planes estratégicos y elaboración de políticas de vinculación social.

En suma, este artículo no solo contribuye al debate académico sobre el futuro de la educación superior en Venezuela y América Latina, sino que también ofrece herramientas concretas para avanzar hacia una universidad más pertinente, comprometida y transformadora.

## REFERENCIAS

- Brunner, J. J. (2009). Educación Superior en América Latina: La agenda de la próxima década. Banco Mundial.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana.
- García, J. (2015). Gestión universitaria en el siglo XXI. Editorial Académica Española.
- UNESCO. (2017). Educación 2030: Marco de acción para la implementación del ODS 4. París.
- Vallaey, F. (2014). Responsabilidad social universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente. OBREAL.