

# Consideraciones sobre algunos indicadores de gestión en Extensión Universitaria en el ámbito de las Ciencias de la Salud

Considerações sobre alguns indicadores de gestão em Extensão Universitária na área de Ciências da Saúde

Considerations on some management indicators in University Extension in the field of Health Sciences

Fecha de Recepción: 02 diciembre 2024

Aceptado para su publicación: 11 diciembre 2024

## Autores:

Marcelo Adrián Mazzeo<sup>1</sup>,  
ORCID: Id. 0000-0002-7950-613X  
Evelin Bachmeier<sup>1</sup>,  
ORCID: Id. 0000-0001-5900-8603  
Catalina Melchora Francia<sup>2</sup>  
ORCID: Id. 0000-0003-2158-20230

1. Cátedra de Fisiología, Facultad de Odontología, Universidad Nacional de Córdoba.
2. Cátedra de Farmacología y Terapéutica "A", Facultad de Odontología, Universidad Nacional de Córdoba.
- a. Doctor/a en Odontología (Facultad de Odontología UNC)

## Correspondencia:

Mazzeo, Marcelo Adrián. Cátedra de Fisiología, Facultad de Odontología, Universidad Nacional de Córdoba, Calle Enfermera Gordillo Gómez s/n. Ciudad Universitaria (CP: 5000) Ciudad de Córdoba, Argentina.

## Correo electrónico:

marcelo.mazzeo@unc.edu.ar  
marceloadrianmazzeo@yahoo.com.ar

## Conflicto de intereses:

los autores declaran no tener conflictos de interés.

## Fuente de financiamiento:

el presente manuscrito no ha contado con financiamiento externo para su realización.

## Resumen

En la actualidad, escasos reportes hacen alusión sobre experiencias de gestión de la Extensión Universitaria en el ámbito de las Universidades Públicas. Esta situación sugiere un novedoso desafío comunicacional para quienes tuvieron o tienen la responsabilidad de contribuir al intercambio reflexiones que faciliten la promoción de este pilar sustantivo de la Educación Superior. En el presente manuscrito, fueron revisados algunos lineamientos en el campo de las Ciencias de la Salud a modo de disparadores y a favor de la permanente interacción entre los actores comprometidos en dichos espacios. El análisis conceptual planteado y propuesto para el abordaje transversal del mentado diálogo de saberes ha sido extrapolado como resultado de ensayos anteriores de nuestra autoría puestos al servicio de los actores universitarios y de la comunidad.

**Palabras clave:** relaciones comunidad-institución; indicadores de gestión; ciencias de la salud (fuente: DeCS BIREME).

## Abstract

Currently, there are few reports addressing management experiences in University Extension within the framework of Public Universities. This situation presents a novel communicational challenge for those who have had or currently hold the responsibility of fostering the exchange of reflections to promote this fundamental pillar of Higher Education. In this manuscript, some guidelines in the field of Health Sciences were reviewed as starting points to encourage continuous interaction among stakeholders involved in these spaces. The conceptual analysis presented, proposed for a cross-disciplinary approach to the aforementioned knowledge dialogue, was extrapolated as a result of previous trials authored by us and made available to university stakeholders and the community.

**Key words:** *community-institutional relations; management indicators; health sciences (source: DeCS BIREME).*

## Resumo

*Atualmente, são poucos os relatos que fazem alusão às experiências de gestão da Extensão Universitária no âmbito das Universidades Públicas. Essa situação sugere um novo desafio comunicacional para aqueles que tiveram ou têm a responsabilidade de contribuir para o intercâmbio de reflexões que facilitem a promoção deste pilar substantivo do Ensino Superior. No presente manuscrito, foram revisadas algumas diretrizes no campo das Ciências da Saúde, como pontos de partida para favorecer a interação permanente entre os atores envolvidos nesses espaços. A análise conceitual proposta para a abordagem transversal do referido diálogo de saberes foi extrapolada como resultado de ensaios anteriores da nossa autoria colocados à disposição dos atores universitários e da comunidade.*

**Palavras-chave:** *relações comunidade-instituição; indicadores de gestão; ciências da saúde (fonte: DeCS BIREME).*

## Introducción

La literatura extensionista está orientada a compartir experiencias en numerosos territorios en distintas áreas del conocimiento a partir del cual la Universidad Pública y la sociedad intercambian saberes. No obstante, son escasos los reportes por parte de quienes tienen a su cargo la responsabilidad de coordinar estos espacios. Ante la falta de evidencia concreta sobre esta temática, resulta interesante el desafío de compartir sin dogmatismos varias herramientas que faciliten las praxis de gestión inherentes a la Extensión Universitaria.

Durante los procesos de intercambio con territorios dinámicos y en continua transformación, suelen presentarse no solo incertidumbres, sino también obstáculos que pueden estancarnos en situaciones conflictivas y frustraciones innecesarias. En lugar de ello, es conveniente repensarnos para encaminar las metas trazadas con renovadas expectativas. El llamado a seguir se basa en no fatigarnos en la preocupación del o los problemas devenidos para emerger de una determinada encrucijada con soluciones metodológicamente viables que partan de nuestra

propia capacidad por recrear nuevos contextos posibles.

Habiendo formulado estas consideraciones compartimos algunos conceptos que podrán ser cuestionados o no pero que muestran capacidades basadas en lo más intrínseco de nuestra humanidad racional y emocional, en la construcción de espacios de participación crítica en la Extensión Universitaria<sup>1</sup>.

## Revisión de algunos indicadores de gestión vinculados a la gestión de la extensión universitaria Los valores de la verdad, la confianza y el respeto

Para vivir en estado de autenticidad lo primero que debemos hacer es proclamar la verdad.

Nunca dejemos de ser testigos y actores de la verdad, aunque esto provoque marginación, persecución y olvido. Que sean nuestras obras y no nuestras palabras las que nos definan como personas cabales.

Las comunidades que participan activamente están esperando gestos basados en diagnósticos claros y que representen de manera genuina los aspectos sensibles de una realidad que debe ser superada en base a acuerdos concretos. Es muy importante consolidar el vínculo con los sectores de la Sociedad con los que se interactúa, siempre que los mensajes del dirigente extensionista sean formulados a partir de la detección de un problema determinado con propuestas y soluciones claras, participativas y definidas en el tiempo.

Es a partir de las metas concretas cuando dichos sectores sociales comienzan a dar un voto de confianza y se retroalimenta la motivación y el entusiasmo para generar la realización de otras instancias de intervención. Entendido esto, podremos afirmar que la confianza concebida como otro importante valor social necesario, es indiscutidamente la hija de la verdad.

Con esto se puede avanzar en una nueva dimensión que involucre la labor extensionista, considerando que los encuentros entre los actores no solo intercambian saberes, sino que promueven lazos de empatía relacional en la permanente búsqueda de

soluciones orientadas para el desarrollo del entramado social.

En la confianza se establece la seguridad de emprender, acompañar y continuar una acción fácil o difícil, pero con compromiso genuino. Esta se manifiesta como una emoción sobre la que se construyen actitudes positivas respecto a uno mismo y a su propio entorno quitando del medio incertidumbres, que potencialmente podrían amenazar futuras realizaciones destinadas a las personas.

Finalmente abordaremos un tercer valor tan importante y necesario como los dos anteriormente descriptos y que está dado por el respeto. Este se comporta como una moneda de intercambio que permite traspasar fronteras sin invadir los conocimientos ni los saberes académico-populares, sino que los complementa en la construcción de nuevos discernimientos de manera simétricamente compartida.

Verdad, confianza y respeto representan valores cívicos indisolubles que aplicados transversalmente facilitan durante la rutina de las prácticas extensionistas, el crecimiento empírico de las comunidades con alta capacidad para superar cualquier obstáculo que se presente durante el desarrollo de tales procesos.

#### **Los procesos de vinculación social con empatía**

En la década del 90 comenzó a manifestarse en los países de lengua anglosajona un movimiento rápidamente apropiado por el campo de la Psicología y las Ciencias Sociales denominado "Giro Afectivo". Esta teoría basada en conceptualizaciones y en el estudio de las emociones sin un paradigma definido, comenzó a expandirse en países de habla hispana, en modo particular por América Latina.

Quienes teorizan y promueven postulados en relación directa a los estudios del afecto, apuestan a la reformulación sobre la manera de producción del conocimiento desde el cuerpo con sus capacidades y no solo con la verbalización dada por el lenguaje. Esta corriente separa a los afectos de los procesos conscientes o cognitivos, poniendo especial énfasis en que la afectividad antecede toda instancia vinculada al empleo de los procesos racionales.

No obstante, hay que gestionar un equilibrio armónico entre la afectividad y la racionalidad. Si bien tiene profundas connotaciones conductuales probadas en la perspectiva de las neurociencias con sus implicancias funcionales a nivel de las estructuras nerviosas que la componen, debemos educar nuestras conductas para alcanzar una simbiosis entre las emociones y la razón para la toma de decisiones empáticas que no colisionen con la objetividad y el bien común de los Actores Sociales y el nuestro.

La afectividad implica en la mayoría de los actos de gestión, el aporte de acciones expansivas muy influyentes sobre las comunidades para las praxis extensionistas en ciencias de la salud.

Por encima de los intereses que unen voluntades con los actores y sus respectivas organizaciones de contraparte, se inicia un proceso de encuentros que bien encaminados facilitan la consolidación de una especie de "comunidad de los afectos" que retroalimenta cualquier proyecto extensionista y lo redimensiona con el compromiso y la concreción de todos los objetivos y metas propuestos.

La construcción colectiva de la "comunidad de los afectos" constituye per se, un indicador de alto valor que se encamina como facilitadora de las actividades pensadas en los territorios. De alguna manera, la identificación con el paradigma para la construcción de vínculos o redes sociales sostenidas en el tiempo, la afectividad relacional de todas las partes, constituye ciertamente la mejor garantía de la continuidad dialógica con estos Actores Sociales.

Al profundizar con mayor profundidad el argumento de las afectividades, no podemos dejar de considerar de qué manera se auto percibe cada individuo en el seno de un entorno de participación gregaria.

Las concepciones de los ámbitos de intercambio generan rápidamente encuentros o distanciamientos entre sus individuos de acuerdo a sus pensamientos, ideologías o posicionamientos, lo que a su vez se traduce en la generación de tensiones positivas o negativas.

Las tensiones positivas permiten que un grupo fluya más rápidamente hacia la realización de sus propios logros. En tanto que las tensiones negativas suelen conducir a conflictos, discusiones y desencuentros que ralentizan cualquier iniciativa de interés comunitario. Evidentemente cabe preguntarnos que: ¿Quién no quisiera poder participar en ámbitos de confort para la materialización de múltiples realizaciones?

Pero sabemos que esto no siempre sucede así. Aquí radica la capacidad para reinventarnos y repensar estrategias de tipo relacional para aprender a convivir frente a la diversidad de pensamientos que no son ni mejores ni inferiores a los nuestros.

Son simplemente distintos y no por ello es conveniente asumir luchas intestinas, ni enfrentamientos estériles que conduzcan a la nada misma. Frente a situaciones que plantean la incompatibilidad relacional y por ende afectiva, es muy valioso desarrollar un estado de “consenso de avance” en el cual por sobre las individualidades se permita alcanzar el fin último de este proceso a favor del bien común.

Tanto la Universidad como la Sociedad no pueden perder de vista que en nombre de las antinomias conceptuales se vulneren las construcciones sociales que faciliten su crecimiento y progreso.

Sabiendo surcar diferencias relacionales, sería posible la concreción de causas nobles bajo los caminos de la empatía, saliendo de nuestro propio ser “yo” para ponernos en/con el “otro”. No es una tarea fácil, requiere de mucha paciencia, sabiendo que el diálogo es el mejor camino para el encuentro aún con posicionamientos opuestos.

Parece una aseveración contradictoria de entender, pero en algún momento, los pensamientos, concepciones e ideologías diametralmente antagónicas suelen tener un punto en común en el cual es posible iniciar un nuevo trayecto dialógico de conocimientos y saberes.

### **Las instancias reflexivas, la autocrítica y la crítica constructiva**

Es trascendental comprender que toda labor que involucre a una parte de la Comunidad deba ser mo-

nitoreada o revisada de manera constante por sus responsables a fin de dirimir con solvencia que los objetivos y metas planteados sean viables y competentes.

Para alcanzar esta capacidad es necesario apelar a los procesos reflexivos individuales y colectivos que faciliten identificar las fortalezas y debilidades de la tarea emprendida, para hacer los ajustes necesarios y superadores que lleguen a tiempo al territorio y optimicen su correcta ejecución.

Todo proyecto extensionista evaluado y en funcionamiento, aún diseñado por expertos será siempre pasible de ser perfeccionado. Es conveniente entonces instaurar el concepto de la necesidad de contar con indicadores permitan una evaluación objetiva y concreta.

En contrapartida de ello y muy a pesar del caudal de sapiencia que conlleva la erudición, siempre es conveniente ser autocrítico de sí mismo. Repensando desde el principio de la perfectibilidad toda realización por mejores intenciones y acciones que contenga, puede dignamente ser optimizada en sus dimensiones teóricas-conceptuales, metodológicas y prácticas considerando por sobre las partes, la integridad de cada actividad que se esté ejecutando.

Siendo analítico es posible entonces propiciar la autocrítica o la del entorno de manera constructiva. Se apela siempre a estos vocablos, pero pocas veces nos hacemos eco de su verdadero sentido.

Resulta entonces que indagemos sobre ¿qué significa hacer una crítica constructiva y cuáles son las herramientas metodológicas de las que se dispone para llevarla a cabo?

Evitando hacer uso de para fraseos discursivos, sin dejar de enfatizar sobre la intencionalidad positiva que reviste su fin, implicaría valerse de comentarios y fundamentos que apelen al carácter reparador y superador de una idea o de una acción concreta en términos de no vulnerar al otro o vulnerarse a sí mismo en su cometido.

En Extensión Universitaria, los ámbitos de evaluación de proyectos son tierra fértil en la que por encima del verdadero sentido formativo/educativo de la crítica constructiva se discurre en prácticas inquisitorias con una alta carga de tensión negativa hacia los destinatarios.

Esta habilidad en no pocas oportunidades se ha visto altamente sesgada por pares evaluadores que enuncian sus más despiadados comentarios según sea la Unidad Académica o proveniencia político-ideológica del evaluado.

Cada práctica pedagógica crítica es necesaria, siempre que se encuentre acompañada por un fuerte argumento en un contexto discursivo verbal o escrito y que sea metodológicamente apto en el ámbito del respeto, sumado a la empatía del acto evaluador/evaluando que facilite un análisis superador.

La prudencia, la medida, el sentido común y el respeto deben estar presentes en cada instancia reflexiva de tipo valorativa, favoreciendo momentos de profunda revisión en las instancias evaluativas extensionistas.

### **La importancia de contar con herramientas para los consensos y el liderazgo no hegemónico y anti-patriarcal**

Hemos presenciado a lo largo del tiempo como se desvanecieron, un importante caudal de ideas y gestiones que prometían tener asegurado un promisorio resultado. El marco teórico, sus fundamentos, el sustento argumental y el impacto de determinadas iniciativas parecían marcar hitos aplicables a diversos sucesos extensionistas los que, finalmente, por carecer de consensos, concluyeron en potenciales promesas irresueltas.

De este modo terminaron licuándose significativas gestiones debido al entorpecimiento institucional provocado por las intencionalidades espurias de individuos que conforman un grupo de trabajo, quienes al no ver plasmadas sus aspiraciones actuaron bajo el principio del despecho.

Muchos fracasos de gestión, se deben a la falta de claridad conceptual coloquial o escrita por parte

de los que tienen por delante la responsabilidad de expresar el sentido de una determinada propuesta.

En este tipo de instancias corresponde precisar que tampoco se puede plantear una idea con inconsistencias, improvisaciones, o carentes de argumentos en el seno de un grupo universitario o de un sector determinado de la Sociedad, con el único pretexto de obtener el beneplácito de ese conjunto como si fuesen subalternos.

Solo entonces y a partir de la solidez y pertinencia de las propuestas que se respaldan en la gestión institucional, puede darse lugar al consenso con intervención activa de sus actores para su concreción.

Junto a las negociaciones que se originan de propuestas por parte de los responsables del área de gestión, surge un espacio de conducción asociado a esta capacidad de convocatoria.

El liderazgo suele estar vinculado no solo a la personalidad y a la forma de relacionarse de un dirigente en particular para con ciertos grupos, sino también y en modo especial, desde la originalidad respecto a su capacidad de interactuar para sostener estos lazos.

Si bien esta condición se alcanza a muy largo plazo, obligadamente necesita consolidarse a partir de la coherencia ejemplificadora en todos los actos de un dirigente extensionista.

El liderazgo que se construye en base a consensos no es fácil de alcanzar. En muchos casos la seducción del poder invita a quien ejerce un cargo de dirigencia a abandonar la transversalidad de los vínculos, ejerciendo una superioridad con imposiciones, situación que lo dispone a alejarse de núcleos y contextos relacionales tanto con los Actores Universitarios como con los de la Sociedad.

Las decisiones basadas en meros actos impositivos suponen serios riesgos por parte de quien tiene la responsabilidad de gestionar actividades de Extensión Universitaria. Este tipo de medidas podrían socavar hasta un noble propósito, aunque esté basado en excelentes propuestas. Si bien estas meto-

dologías de interacción están ampliamente diseñadas, sería conveniente irrumpir frente a estos mandatos hegemónicos-patriarcales para establecer nuevos paradigmas que hagan subyacer el poder de gestión al servicio de los demás actores sociales. De esta manera se evitará todo tipo de sometimientos mediante la utilización de recursos conductistas como el trato y el destrato de pares.

Ambos son mecanismos devenidos de la violencia verbal, cuyo único propósito es el uso de la fuerza con el fin de dominar a alguien para imponer algún cometido en particular. Para lograr revertir este comportamiento es necesario promover un cambio cultural y educativo con el propósito de cercenar su campo de acción.

A mayor número de personas comprometidas con este objetivo, los violentos tendrán cada vez menos espacio para ejercer dominio sobre su entorno haciendo de ellos, individuos altamente expuestos en relación al respeto y la aceptación por parte de los otros convivientes.

### **El mayor compromiso debe sustanciarse en pro de la formación permanente**

La consolidación de la formación extensionista debió pasar por numerosos posicionamientos ideológicos siendo nutrida gracias al aporte de muchísimos autores, quienes siendo conscientes de su propia experiencia plasmaron su pensamiento en aras de provocar un desarrollo exponencial de este pilar sustantivo que empodera a la Universidad Pública.

Si bien se cuenta con un importante cúmulo de evidencia formativa proveniente de una gran oferta de foros, congresos, jornadas y manuscritos, no podemos bajar los brazos, alimentando de este modo, la formación permanente de aquellos extensionistas ya iniciados, y del cúmulo de gente joven que se siente cada vez más atraída por la Extensión Universitaria.

En términos pedagógicos, un viejo paradigma alerta a los educadores independientemente de la disciplina que provengan en relación a la formación de sus educandos. Este principio retórico advierte que si los procesos de enseñanza-aprendizaje fuesen incorrectamente concretados, podrían generar

un significativo daño diferido evidenciable a corto, mediano y a largo plazo.

Por este motivo, la promoción de la formación permanente debe ser correctamente organizada y calibrada para evitar instaurar conceptos y principios erróneos sobre los estudiantes.

Otro mal que azota a la educación extensionista es la intromisión intencional de alto contenido político por parte de quienes tienen la responsabilidad de formar. Indistintamente de la orientación ideológica que un formador posea, es necesario despojarse de la misma evitando inducir a quienes se capacitan, por un camino sesgado de opiniones que los alejen del sentido epicrítico de la Extensión Universitaria.

En este campo debiera abrirse de manera asequible, un amplio abanico de posibilidades para fomentar el pensamiento en función de la variabilidad de contextos sociales. Un posicionamiento abierto, dinámico y divergente por parte de los alumnos, facilitará la apropiación de ideologías independientes y libres de todo gesto coercitivo y tendencioso.

Resulta muy conveniente promocionar la formación espontánea de los estudiantes durante su participación en el grado. Sostenemos que la juventud está altamente despojada de prejuicios y es capaz no solo de interesarse por colaborar en iniciativas extensionistas, sino que puede aportar remozadas ideas en favor de su constante maduración.

La curricularización de la Extensión Universitaria aplicada al grado está ofreciendo por parte de las diversas Unidades Académicas, señales claras sobre la instauración de valores docentes, considerando la utilidad de los trayectos formativos.

Dicha iniciativa promueve la capacitación de los jóvenes alumnos junto a una clara conciencia sobre el valor agregado de ser egresados de una Universidad Pública con amplia sensibilidad social.

### **La importancia de constituir equipos para el trabajo colaborativo**

Quien crea en estos tiempos en las salvaciones individuales se está precipitando al ostracismo y

al fracaso. Tanto las ideas como las acciones deben construirse en entornos colaborativos conformando equipos heterogéneos para enriquecer la labor de gestión institucional.

Cuanto más diversas sean las extracciones del pensamiento y se tenga como premisa la integración indisoluble de las mismas, las intervenciones devenidas serán más trascendentales en los entornos sociales.

Con esta idea estamos invitados a salir permanentemente de nuestro sitio de confort para convenir con el "otro", todo aquello que favorezca al conjunto de opiniones y pensamientos.

Debemos tensionar con los razonamientos ortodoxos, los fundamentalismos y la imposición de paradigmas personales con los del entorno, para co-crear un todo homeostático en el que cada individuo se vea representado frente a un determinado cometido.

Un elemento esencial del trabajo en equipo se corresponde con la interdisciplinariedad de saberes para favorecer una comunidad de práctica y de aprendizaje que sea capaz de abordar multifacéticas dimensiones a partir de una temática social expuesta en la que se tenga la intención de intervenir.

Otro aspecto fundamental luego de constituido un determinado equipo, tiene que ver con la convivencia armónica de sus integrantes.

Las rutinas suelen ser la génesis de algunos desgastes interpersonales, para lo cual es menester no olvidar todo lo expuesto en relación a la afectividad de los vínculos y sus procesos que son quienes en última instancia, pueden resolver conflictos y permitir la continuidad del grupo con cierto equilibrio.

Para ello, los superiores de los equipos tales como los Directores, Co-Directores y Tutores, son quienes tienen a su cargo velar por el mantenimiento de los lazos relacionales de sus miembros. Su objetivo es limitar posibles conflictos, manteniendo una posición justa y neutral en la búsqueda del orden y la simbiosis grupal. Un buen líder de equipo evitará comenta-

rios o posicionamientos innecesarios que conlleven a un balance negativo del conjunto, poniendo a sus integrantes por encima de las vicisitudes temporales, las que sumadas al esfuerzo de todos podrán ser ampliamente superadas.

### **El valor de la autenticidad para gestionar con coherencia**

En todos los órdenes de gobierno lo más común ha sido observar proceder y conductas que se contraponen completamente a los principios anteriormente descriptos.

Suele suceder a ciertos gestores que se pliegan al "carro" de los espacios temporales de la dirigencia institucional una cierta invasión de hábitos indeseables tales como los egos y la auto imposición de verdades parciales que los desorientan frente a la realidad con la que deben vincularse. Si bien este fenómeno ocurre en una significativa parte de individuos que se fascinan entronizándose en un ámbito de dominio, tenemos la satisfacción de saber cómo contrapartida que no todos se comportan de esta manera.

Es importante fortalecer la propia personalidad con valores bien cimentados para que la seducción de mutar desde el "deber ser" en "fingir sin ser", propicie el inicio de nuestra propia derrota para el desarrollo de un cometido y que fácilmente sea captado por el inmenso colectivo social que juzgará sin tapujos todos y cada uno de nuestros actos.

Es más fácil partir de la incredulidad que desde la certeza misma. Sólo bastaron largos años de traiciones, mentiras y demagogias en numerosos espacios de gestión, para que el descreimiento haya ganado un terreno fértil cayendo en una laguna conformada por millones de gotas cuyo núcleo común son el escepticismo y la intolerancia.

Si queremos verlo de una manera lineal, pero en sentido contrario, la sensación de las comunidades plagadas de vulnerabilidades es la de haberse sumido en la desconfianza, motivo por el cual debemos trabajar nuestros rasgos personales en pro de un fuerte cambio de actitud en favor del otro y lograr de nuevo el crédito social perdido.

Pero para alcanzar este cometido, aquellos que en algún momento tenemos vocación por ocupar estos espacios, lo primero a lo que debemos apuntar es intentar cambiar nuestro “yo interior” y repensar otra forma de gestionar comprendiendo el valor del sentido común, la iniciativa y el servicio<sup>2</sup>.

### **Comprender que la vulnerabilidad no es solo socioeconómica**

Los vocablos “vulnerable” y “vulnerabilidad” suelen ser asociados a contextos socioeconómicos vinculados a la pobreza o a la condición de indefensión concomitante a la edad de algunos grupos poblacionales.

Condiciones de precariedad habitacional, la minoridad, la ancianidad y los magros recursos económicos, son claros ejemplos de esta adjetivación ampliamente usada en proyectos extensionistas. Si bien es cierto que estas situaciones son el disparador del contexto bajo el cual se diseña o escribe un proyecto, es necesario ampliar el horizonte de ambos términos para comprender que hay otras dimensiones para su abordaje.

La falta o limitación del conocimiento, de información o de educación generan también condiciones de vulnerabilidad. Todos los procesos cognoscitivos son tan importantes como los de carácter etario o económico, con la diferencia que en general los primeros pasan desapercibidos.

Es verdaderamente trascendente prestar particular atención a la vulnerabilidad del conocimiento porque forma parte de saberes populares o de construcciones disciplinares que pueden aportar un sinnúmero de soluciones a los problemas de las comunidades particularmente emergentes.

La suma de todas las vulnerabilidades da paso al término de “vulnerabilidad social”, que es frecuentemente utilizada en contextos de exclusión marginal de sus individuos e inhabilitando sus derechos o parte de ellos en condiciones extremas y en las que es necesario involucrarse.

La vulnerabilidad social justifica la participación de la Universidad de manera transversal y conjunta con los territorios con el objeto de enfrentar, neutralizar y superar situaciones no resueltas o conflictivas, a partir de la sustanciación de proyectos extensionistas.

Asimilar que el punto de partida en gestión extensionista tiene su génesis en el pleno conocimiento de la realidad

Un buen gestor llega al conocimiento de la realidad entendiendo el camino del diagnóstico luego de haberse consustanciado con los actores de la Sociedad, de la Universidad y sus circunstancias.

Las decisiones políticas se han visto en numerosos casos viciadas por criterios autistas provenientes de individuos que perciben la realidad partiendo de su propio razonamiento y habiendo obviado los pasos previamente enunciados.

La gestión de espaldas a la Sociedad y a la Universidad conlleva a una desacertada toma de decisiones que no guardan coherencia con el propio entorno. Entonces las determinaciones políticas, debieran obedecer más al conjunto de sus integrantes que a las ideas de un solo dirigente.

Otra vez la utopía nos gana de mano, sabiendo que las disposiciones impuestas obedecen mayormente a los intereses de unos pocos para ser aplicadas sobre muchos.

No obstante, no se puede perder la esperanza y es nuestro deber y camino hacer todos los esfuerzos posibles para que la mayoría de tales preceptos se sustancien como resultado de prioridades consensuadas.

Para el abordaje de la realidad no hay que ver, hay que observar. Se hace con profundidad, pensando, analizando, confrontando, integrando y descartando elementos de un determinado contexto. Estas cualidades entendidas como criterios son las



variables que permitirán un entendimiento lo más acabado posible para comprender y adentrarnos en una determinada instancia.

No pueden dejarse de lado las propias apreciaciones. Pero es imprescindible advertir que nuestra percepción es siempre parcial y que esta debe ser completada con otras dimensiones del pensamiento colectivo para llegar al conocimiento de la realidad bajo un punto de vista holístico y conciliador<sup>3</sup>.

En las *Tablas I y II*, se suministran los conceptos claves positivos y negativos para abordar la gestión universitaria.

**Tabla I.** Decálogo para gestionar la Extensión Universitaria.

I. Mensajes que expresen claridad conceptual basados en precisiones y sin ambigüedades discursivas.
II. Evitar la demagogia académica en las comunidades de vinculación.
III. Abordar la construcción extensionista sobre necesidades concretas del colectivo universitario.
IV. Propiciar la participación inter y transdisciplinaria.
V. Trabajar al servicio de los demás y no para el propio beneficio.
VI. Abogar por un creciente trabajo en equipo con responsabilidad y sentido de pertenencia.
VII. Animar la consolidación de la comunidad de los afectos.
VIII. Pensar en la interrelación social para hacerse partícipe de las necesidades genuinas.
IX. Perpetuar el compromiso social prescindiendo de la temporalidad de las acciones.
X. Fomentar la formación permanente.

**Tabla II.** Para Gestión de la Extensión Universitaria los peores consejeros son:

1. Improvisación e ignorancia.
2. Falta de imaginación práctica, sentido común y previsibilidad.
3. Decisiones endogámicas sin diálogo ni consenso.
4. Posicionamientos absolutistas carentes de un diagnóstico real.
5. Ausencia de empatía y humildad.

### Consideraciones finales

Así como nadie nos enseña a desempeñarnos en funciones esenciales de la vida tales como a ser hijos, padres o estudiantes, para la función pública vinculada a la gestión en Extensión Universitaria ocurre exactamente lo mismo.

Algunos han tenido la posibilidad de recibir el legado de enseñanzas provenientes de maestros circunstanciales, otros no tuvieron ese privilegio. Es por ello que, en el cumplimiento de esta misión, quienes tuvimos la oportunidad de ocupar espacios de relevancia, hemos tenido que asumir el desafío de aprender con arte y ciencia la tarea de permanecer acompañando a las comunidades tanto Universitaria como de la Sociedad.

Y esto lo hemos logrado poniéndonos a su entero servicio. Es por ello que, si alguna vez tenemos el honor de servir en un espacio de conducción, no olvidemos actuar siempre como agentes facilitadores de cambios, innovando con creatividad y apropiándonos de las iniciativas positivas que apuesten al bien común.

Ser un digno dirigente extensionista implica asumir los valores de la responsabilidad, el compromiso, la incondicionalidad, el respeto, el servicio, la previsibilidad, la humildad y la empatía entre tantos otros, para intentar dar lo mejor de uno en aras de colaborar con un entorno cada vez mejor.

A todo lo expresado en el párrafo anterior, corresponde asumir la capacidad conductual del discernimiento. Esto significa un rasgo de madurez por parte de quien gestiona para la toma de decisiones adecuadas con racionalidad y en todas las direcciones a favor del conjunto de los destinatarios. Con esto se evitará caer en el favorecimiento tendencioso de algunos elegidos en detrimento de otros, abogando como principio la conducta del trabajo colaborativo con y para todos.

En los espacios de gestión la indiferencia ha ganado terreno fértil en los últimos tiempos. Parece que se mirara hacia un costado, frente a las problemáticas emergentes perdiendo la capacidad de compromiso en virtud de las necesidades auténticas y en todos los órdenes que atañe a la Extensión Universitaria. Si en estos ámbitos se adoptase esta actitud, no mucho más se puede esperar tanto por parte de nuestros pares como de los integrantes de las comunidades.

Para evitar ello, resulta primordial comprometerse en las problemáticas individuales como en las de carácter colectivo, a partir de la escucha, la palabra y el acompañamiento dando seguimiento y resolución efectiva de todo aquello que los afecte en modo potencial o real.

Otro vicio del poder está ampliamente vinculado con la violencia institucional que sufren algunos individuos. Generalmente tiene su génesis en escaños superiores y está intencionalmente dirigido hacia aquellos que se manifiestan con pensamientos críticos y miradas ideológicamente opuestas.

Suele revelarse o bien con una actitud de permanente destrato o por medio de una encarnizada persecución dirigida y sin escrúpulos. Sea cual fuere el método utilizado para desdeñar a todos aquellos que problematizan los fines de un espacio de conducción, no toma otra dimensión que la de la “violencia institucional”.

Situaciones gravosas de este tipo son más comunes de lo que podríamos imaginar, solo que muchas veces esta hábilmente enmascarada con el único objeto de desestabilizar y perjudicar al supuesto oponente.

Además de denostar y aborrecer este tipo de prácticas competaría tomar la actitud contraria para implicarse en un ámbito de acercamiento, sorteando tales diferencias para que se reduzcan al máximo tales grietas.

Este gesto podría tener resultados contundentemente inesperados. Independientemente de cuál sea el final del conflicto abordado, quedará por parte de quien lo haya intentado la serenidad y la satisfacción de haber surcado un posicionamiento altruista.

Es indispensable no perder el lado humano de la gestión para sensibilizarnos y comprometernos sin demagogías y con pasión en la búsqueda de horizontes claros a favor de la calidad de vida de las comunidades y su gente, que, a pesar de los fracasos y las defraudaciones seamos capaces de vernos frente a un nuevo comienzo con remozadas expectativas y sentidas ilusiones. Que este compilado de reflexiones, pueda aportar algunas herramientas necesarias para la gestión de la Extensión en las Universidades Públicas<sup>4,5</sup>.

### Agradecimientos

Agradecemos a nuestros compañeros Docentes, Nodocentes, Estudiantes y Egresados con quienes transitamos numerosos trayectos de nuestra vida universitaria. A los actores sociales de las comunidades con los que compartimos la riqueza del encuentro transversal del permanente diálogo de saberes. A la Licenciada Lucrecia García del área de Biblioteca-Museo de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Córdoba.

### Referencias bibliográficas

1. Mazzeo MA. *Relatos breves para la promoción de la Extensión Universitaria en Ciencias de la Salud*. 1st. ed. Buenos Aires: Autores de Argentina; 2023.
2. Francia CM, Mazzeo MA. La Extensión Universitaria bajo un enfoque introspectivo: reflexiones y desafíos desde la gestión. *Rev Fac Odont*. 2021; 31(3):1-3. Disponible en: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RevFacOdonto/article/view/35944/36048>
3. Francia, CM; Mazzeo MA. Universidad pública e instituciones deontológicas: reflexiones para la búsqueda de estrategias comunes de acercamiento con la Sociedad. *El Espejo*. 2022; 58: 28-31. Disponible en: <https://colodontcba.org.ar/wp-content/uploads/Docs/El-Espejo/El-Espejo-58.pdf>
4. Francia CM, Mazzeo MA. Curricularizar la Extensión Universitaria en la Universidad Nacional de Córdoba durante el grado: ¿mandato político o conciencia cívica estudiantil?. *Rev Fac Odont*. 2022;32(3):26-31. Disponible en: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RevFacOdonto/article/view/39614/39644>
5. Francia CM, Mazzeo MA. Extensión en el grado: un llamado improporrogable a la acción. Relato de una experiencia pedagógica en la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. *Rev Bras Ext Univ*. 2022;13(1):79-84. Disponible en: <https://periodicos.uuffs.edu.br/index.php/RBEU/article/view/12461/8469>