



COSMOVISIÓN ONTOLÓGICA DE LA EXPERIENCIA GERENCIAL EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Heides Melendez ¹

melendezdeortegaheides@gmail.com

[https:// orcid.org/0009-000-1095--0525](https://orcid.org/0009-000-1095--0525)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Recibido: 28 de noviembre 2024

Aprobado: 01 de abril 2025

RESUMEN

El presente artículo analiza la experiencia gerencial en el ámbito universitario venezolano como fenómeno ontológicamente complejo, irreducible a los marcos normativos convencionales de la administración educativa. Tomando como escenario específico la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en el municipio Camaguán, estado Guárico, la investigación adopta un diseño fenomenológico-hermenéutico que permite acceder a la textura vivida de la praxis directiva desde adentro de la experiencia, no desde la distancia abstracta de los modelos importados. El sustento epistemológico se construye sobre tres pilares fundamentales: la fenomenología husserliana y heideggeriana como fundamento de la comprensión del ser-en-el-mundo institucional, la hermenéutica gadameriana como metodología de interpretación de los horizontes de sentido gerencial, y la teoría crítica de las organizaciones educativas como marco de lectura de las condicionantes estructurales que enmarcan la acción directiva. Los hallazgos preliminares, contruidos a partir de la revisión exhaustiva de la literatura especializada y del análisis del contexto institucional, revelan que la cosmovisión ontológica del gerente universitario venezolano opera en una triple tensión constitutiva: entre la herencia pedagógica liberadora de la tradición educativa nacional, las exigencias de racionalidad burocrática del Estado, y las demandas emergentes de pertinencia social en contextos de alta complejidad geopolítica y económica. Se propone un modelo hermenéutico de cuatro dimensiones para la comprensión integral de la praxis gerencial universitaria con vocación transferible al conjunto del sistema de educación superior venezolano.

Palabras clave: cosmovisión ontológica, gerencia universitaria, fenomenología hermenéutica, experiencia gerencial, educación superior venezolana, praxis directiva.

¹Profesora en Educación Integral (UPEL). Magíster en Gerencia Educativa (UPEL). Docente de aula con trayectoria en instituciones como el Liceo Nacional Jesús María Bianco, la Escuela Primaria Yaruro y el C.E. Baltazar Zamora. Investigadora enfocada en la práctica pedagógica y la gestión escolar. ORCID: [https:// orcid.org/0009-000-1095--0525](https://orcid.org/0009-000-1095--0525). Universidad de Adscripción: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

ONTOLOGICAL WORLDVIEW OF MANAGERIAL EXPERIENCE IN THE UNIVERSITY FIELD

ABSTRACT

This article analyzes managerial experience in the Venezuelan university context as an ontologically complex phenomenon, irreducible to the conventional normative frameworks of educational administration. Taking as a specific setting the Libertador Experimental Pedagogical University (UPEL) in the municipality of Camaguán, Guárico state, the research adopts a phenomenological hermeneutic design that allows access to the lived texture of managerial praxis from within the experience, rather than from the abstract distance of imported models. The epistemological foundation is built upon three fundamental pillars: Husserlian and Heideggerian phenomenology as a basis for understanding being in the institutional world; Gadamerian hermeneutics as a methodology for interpreting managerial horizons of meaning; and the critical theory of educational organizations as a framework for reading the structural conditions that shape managerial action. Preliminary findings, constructed from an exhaustive review of specialized literature and an analysis of the institutional context, reveal that the ontological worldview of the Venezuelan university manager operates within a triple constitutive tension: between the liberating pedagogical heritage of the national educational tradition, the demands of the State's bureaucratic rationality, and the emerging demands of social relevance in contexts of high geopolitical and economic complexity. A four dimensional hermeneutic model is proposed to achieve an integral understanding of university managerial praxis, with the potential for transferability to the entire Venezuelan higher education system.

Keywords: ontological worldview; university management; hermeneutic phenomenology; managerial experience; Venezuelan higher education; managerial praxis.

Introducción

La gestión universitaria en Venezuela y, de manera más amplia, en el conjunto de América Latina, enfrenta en el siglo XXI una encrucijada que trasciende los límites de la administración técnica para inscribirse en el dominio de la ontología y la filosofía de la praxis. Esta afirmación no es un exceso retórico sino una constatación que emerge de la observación rigurosa del campo: los directivos universitarios venezolanos operan en un entorno de complejidad radical —marcado por la escasez de recursos materiales, la inestabilidad normativa, la presión migratoria del talento académico y las exigencias crecientes de pertinencia social— que ningún manual de administración convencional es capaz de anticipar ni de orientar con

suficiencia. Morín (1990), en su teoría del pensamiento complejo, advirtió que los sistemas de alta complejidad demandan formas de conocimiento que sean capaces de articular, sin reducir, la multiplicidad de dimensiones que los constituyen; y la universidad venezolana contemporánea es, precisamente, uno de esos sistemas en los que la complejidad no es una dificultad transitoria sino una condición estructural permanente que define el horizonte mismo de la acción gerencial.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) representa, en este panorama, un caso de singular relevancia analítica por razones que superan su importancia institucional cuantitativa. Creada en 1983 mediante la fusión de los institutos pedagógicos históricos venezolanos, la UPEL nació con una misión ontológicamente específica: la formación de docentes para todos los niveles del sistema educativo nacional, lo que la convierte en un nudo gordiano del proyecto de desarrollo humano del país (UPEL, 2011). Esta misión fundacional imprime a la gestión universitaria en sus distintas sedes —incluida la que opera en el municipio Camaguán, estado Guárico— una densidad axiológica que no tiene equivalente en otros tipos de instituciones de educación superior: gestionar una universidad pedagógica no es simplemente administrar recursos y procesos académicos, sino custodiar y reproducir un horizonte de sentido educativo con consecuencias directas sobre la formación de las generaciones futuras. El gerente de la UPEL es, en este sentido, no solo un administrador sino un guardián epistemológico de la tradición pedagógica venezolana y un agente de su transformación necesaria.

La pertinencia de abordar la experiencia gerencial universitaria desde una cosmovisión ontológica radica en el reconocimiento de que toda praxis directiva está sustentada, consciente o inconscientemente, por una visión del mundo, del ser humano y de la organización que determina las formas en que el gerente percibe los problemas, toma decisiones, construye relaciones y orienta el cambio institucional. Berger y Luckmann (1968), en su obra sobre la construcción social de la realidad, demostraron que las instituciones no existen con independencia de los significados que sus actores les atribuyen, y que esos significados son producto de procesos históricos de sedimentación que se convierten en evidencias naturales difíciles de tematizar críticamente. La

cosmovisión gerencial es, en este marco, ese conjunto de evidencias sedimentadas que operan como el trasfondo invisible de toda decisión directiva; y su tematización crítica a través del enfoque fenomenológico-hermenéutico es la operación intelectual más potente para liberar la praxis gerencial de sus automatismos y abrirla a nuevas posibilidades de comprensión y de acción transformadora.

El estado del arte en investigación sobre gerencia universitaria en Venezuela revela un déficit analítico significativo que este artículo aspira a contribuir a saldar. La mayoría de los estudios disponibles se inscriben en enfoques funcionalistas o neo-institucionalistas que privilegian la descripción de estructuras formales, el análisis de indicadores de gestión y la evaluación de la implementación de políticas, sin acceder a la dimensión vivida y reflexiva de la experiencia del directivo universitario como sujeto en situación (Viloria, Bertel y Daza, 2016; Navarro y Leal, 2019). Esta orientación tiene valor descriptivo indudable, pero produce un conocimiento que se mantiene en la superficie del fenómeno y que, paradójicamente, resulta de escasa utilidad práctica para el propio directivo, quien no se reconoce en los retratos abstractos que la investigación convencional construye de su función. El giro fenomenológico-hermenéutico que propone este artículo aspira a producir un conocimiento de alta resolución que sea, simultáneamente, más riguroso epistemológicamente y más pertinente prácticamente, porque parte de la experiencia real del gerente universitario y regresa a ella enriquecida por la comprensión crítica y conceptualmente articulada.

Marco Teórico

Ontología y Cosmovisión

El concepto de cosmovisión (*Weltanschauung*) posee una genealogía filosófica de gran profundidad que es necesario recuperar para evitar su banalización en el discurso gerencial contemporáneo, donde con frecuencia se utiliza como sinónimo vago de "perspectiva" o "enfoque". Dilthey (1914/2000) fue el primer pensador en sistematizar filosóficamente el concepto, definiéndolo como la totalidad de intuiciones, valoraciones y principios vitales que una

persona, una cultura o una época organiza para dar sentido a la existencia y orientar la acción en el mundo. Esta totalidad no es un conjunto de proposiciones explícitas que el sujeto pueda enumerar a demanda, sino una estructura de horizonte que opera como condición de posibilidad de toda comprensión y de toda acción: es desde la cosmovisión, y no simplemente con ella, que el ser humano vive y actúa. Trasladada al campo de la gerencia universitaria, esta noción permite comprender por qué dos directivos con formación técnica equivalente y ante problemas institucionalmente similares producen respuestas radicalmente diferentes: sus cosmovisiones —construidas a través de trayectorias de vida, formación disciplinar, experiencias de poder y marcos culturales específicos— determinan qué ven cuando miran la institución, qué consideran un problema digno de atención y qué recursos simbólicos movilizan para abordarlo.

Heidegger (1927/2003), en su analítica existencial del Dasein, radicaliza la perspectiva diltheyana al mostrar que la comprensión no es una operación que el sujeto ejerce sobre el mundo desde una posición exterior y neutral, sino una estructura fundamental del ser-en-el-mundo: el ser humano no tiene una cosmovisión como tiene un libro o una herramienta; el ser humano es su cosmovisión, en el sentido de que toda su experiencia se configura desde los horizontes de sentido que esa cosmovisión establece. Esta tesis tiene consecuencias metodológicas de primera importancia para la investigación doctoral que aquí se presenta: acceder a la cosmovisión ontológica del gerente universitario no puede reducirse a aplicar un cuestionario o a analizar documentos institucionales, sino que requiere un proceso hermenéutico de largo aliento que ponga en diálogo la narrativa del directivo con los marcos conceptuales de la teoría organizacional, las condicionantes históricas de la universidad venezolana y la reflexividad crítica del propio investigador. Gadamer (1960/2012), en *Verdad y Método*, conceptualizó este proceso como la "fusión de horizontes": la comprensión genuina emerge cuando el horizonte del intérprete y el horizonte del texto —o, en este caso, de la experiencia narrada— se encuentran y se transforman mutuamente, produciendo una comprensión nueva que no es la suma de las dos perspectivas sino su síntesis creativa.

La ontología de la organización universitaria en el contexto venezolano requiere un análisis específico que articule la teoría filosófica con las determinaciones históricas e institucionales concretas. Desde los trabajos pioneros de Petzold (2010) sobre la filosofía de la educación venezolana y de Lanz (2003) sobre la reforma universitaria en América Latina, es posible identificar un conjunto de tensiones constitutivas que definen la ontología específica de las universidades venezolanas: la tensión entre la autonomía universitaria como principio jurídico-político y la dependencia financiera del Estado; la tensión entre la herencia bolivariana y la tradición pedagógica de Simón Rodríguez —de fuerte impronta popular y transformadora— y los modelos de universidad de investigación de inspiración humboldtiana que coexisten en el mismo sistema; y la tensión entre la vocación de excelencia académica y la presión por la masificación y la democratización del acceso. Estas tensiones no son obstáculos que una gestión eficiente debería eliminar, sino el campo de fuerzas dentro del cual la cosmovisión del gerente universitario venezolano se forma, se despliega y adquiere su especificidad irreductible, distinguiéndola de cualquier otra experiencia gerencial en el mundo.

Liderazgo Universitario

La recuperación del concepto aristotélico de *phrónesis* —la sabiduría práctica o prudencia como forma de conocimiento orientado a la acción justa en situaciones concretas— en el campo de la teoría del liderazgo educativo constituye uno de los aportes más fecundos de la filosofía a la gestión organizacional contemporánea. Aristóteles (1985), en la *Ética Nicomáquea*, distinguió con precisión entre tres formas de saber: la *episteme*, conocimiento teórico universal; la *techne*, conocimiento técnico-productivo; y la *phrónesis*, conocimiento práctico que permite deliberar correctamente sobre lo que es bueno y conveniente no en abstracto sino en la situación particular, con sus actores, sus temporalidades y sus consecuencias irreversibles. El liderazgo universitario auténtico, aquel que produce transformación institucional real y no solo eficiencia burocrática, exige *phrónesis* de manera eminente, porque el directivo universitario trabaja permanentemente en el territorio de lo singular e

irrepetible: cada comunidad académica, cada decisión de política curricular, cada conflicto entre departamentos o entre lógicas académicas y administrativas es un caso único que no admite solución algorítmica. Flyvbjerg (2001), en su propuesta de una ciencia social phronética, recuperó esta noción para argumentar que las ciencias sociales más potentes son aquellas que, como la investigación sobre la experiencia gerencial universitaria, producen conocimiento orientado a la acción prudente en contextos de complejidad e incertidumbre.

El liderazgo transformacional, en la versión desarrollada por Burns (1978) y refinada por Bass y Avolio (1994), ha sido el paradigma dominante en la investigación sobre liderazgo educativo durante las últimas tres décadas, y su aplicación al contexto universitario venezolano produce resultados analíticamente ricos aunque también tensiones conceptuales significativas. Burns distinguió entre el liderazgo transaccional —basado en el intercambio de beneficios entre líder y seguidores dentro del marco de las reglas institucionales existentes— y el liderazgo transformacional, que eleva la motivación y la conciencia de los colaboradores hacia propósitos que trascienden el interés individual y apuntan al bien común de la organización y de la sociedad. Esta distinción es particularmente pertinente en el contexto universitario venezolano, donde la precariedad económica prolongada y el deterioro de las condiciones de trabajo académico han producido dinámicas institucionales que con frecuencia privilegian la sobrevivencia individual sobre el proyecto colectivo, demandando del directivo universitario una capacidad extraordinaria de movilización simbólica y de construcción de sentido compartido en condiciones materiales adversas. Bracho y García (2013), en su análisis del liderazgo transformacional en universidades venezolanas, documentaron empíricamente esta tensión, señalando que los directivos más efectivos en ese contexto son aquellos capaces de mantener viva la llama del proyecto académico colectivo precisamente cuando las condiciones materiales hacen más tentador el repliegue al interés personal.

La gestión del conocimiento en organizaciones universitarias venezolanas presenta especificidades que los modelos teóricos anglosajones, contruidos predominantemente en contextos de abundancia de recursos, no

logran capturar en toda su complejidad. Nonaka y Takeuchi (1995), con su modelo SECI de creación de conocimiento organizacional, describieron la espiral de conversión entre conocimiento tácito y explícito como un proceso que requiere condiciones de seguridad psicológica, infraestructura tecnológica y tiempo de reflexión que no siempre están disponibles en las universidades venezolanas contemporáneas. Sin embargo, la investigación de campo realizada por Vilorio, Bertel y Daza (2016) en el contexto de instituciones de educación superior venezolanas sugiere que, paradójicamente, la escasez material puede potenciar formas de creatividad organizacional y de solidaridad académica que no emergen en contextos de abundancia, revelando dimensiones de la gestión del conocimiento universitario que los modelos dominantes no anticipan. Esta observación apunta a la necesidad de construir teorías sobre la gestión universitaria venezolana que partan de la realidad concreta del sistema y no de la proyección acrítica de marcos conceptuales foráneos, tarea que constituye precisamente uno de los objetivos más ambiciosos del proyecto doctoral del que este artículo forma parte.

Contexto Ontológico Específico

La UPEL ocupa en el sistema de educación superior venezolano un lugar ontológicamente singular que es necesario caracterizar con precisión para comprender la especificidad de la experiencia gerencial que se desarrolla en sus sedes. Fundada mediante decreto presidencial en 1983, la UPEL nació de la fusión de los institutos pedagógicos de Caracas, Barquisimeto, Maturín, Maracay, Mérida, Rubio y El Mácaro, heredando así una pluralidad de tradiciones pedagógicas, culturas institucionales y lógicas académicas que la convierten en una suerte de microcosmos de la diversidad del sistema educativo nacional (García Guadilla, 1998). Esta pluralidad constitutiva no es simplemente una complejidad administrativa a gestionar, sino una riqueza epistemológica que la UPEL comparte con pocas instituciones de formación docente en el mundo: su comunidad académica porta en su interior la memoria viva de décadas de experimentación pedagógica, de innovación curricular y de compromiso con la educación como proyecto de emancipación humana, en la tradición de Simón Rodríguez y Paulo Freire. El gerente universitario de la

UPEL no administra, por tanto; solo una institución; administra un legado cultural de enorme densidad simbólica y política que demanda formas de liderazgo de alta reflexividad y de profundo arraigo en los valores fundacionales del proyecto educativo nacional.

La sede de Camaguán, municipio del estado Guárico, introduce en este análisis una dimensión adicional de especificidad contextual que resulta analíticamente decisiva: la gestión universitaria en una ciudad de mediana escala en los llanos venezolanos presenta desafíos y oportunidades que son cualitativamente distintos de los que enfrentan las sedes metropolitanas de la misma institución. El estado Guárico, conocido como "el corazón de Venezuela" por su posición geográfica central y su relevancia en la producción agrícola y ganadera nacional, ha sido históricamente una región de alta pertinencia social para la formación docente, dado que sus comunidades rurales y sus ciudades intermedias presentan necesidades educativas muy específicas —vinculadas con la pedagogía de contextos rurales, la educación para la sustentabilidad y la formación docente intercultural— que difícilmente pueden ser atendidas desde paradigmas educativos diseñados para realidades urbanas. El gerente universitario de la UPEL Camaguán opera, en consecuencia, en un cruce de coordenadas donde la misión pedagógica nacional de la institución se articula con las demandas específicas de un territorio que tiene su propia identidad cultural, sus propias necesidades formativas y su propia historia de relación con la educación como proyecto de desarrollo comunitario.

Metodología

La elección del paradigma fenomenológico-hermenéutico como sustento metodológico de esta investigación doctoral no es el resultado de una preferencia subjetiva del investigador, sino la consecuencia lógica e inevitable de la naturaleza del objeto de estudio y de los supuestos ontológicos y epistemológicos que lo definen. Si la cosmovisión gerencial universitaria es, como se ha argumentado en el marco teórico precedente, una estructura de horizonte que opera como condición de posibilidad de toda comprensión y de toda acción del directivo universitario, entonces ningún diseño de investigación cuantitativo o incluso cualitativo convencional puede acceder a ella con la

profundidad que la investigación doctoral exige: la encuesta mide actitudes declaradas, no cosmovisiones vividas; el estudio de caso convencional describe conductas observables, no las lógicas de sentido que las articulan desde adentro. La fenomenología hermenéutica, en cambio, está diseñada precisamente para acceder a esas estructuras profundas de significado que organizan la experiencia humana sin ser directamente visibles en la superficie del comportamiento observable (Van Manen, 1990). Creswell y Poth (2018) han documentado con precisión que el diseño fenomenológico es el más apropiado cuando el investigador busca comprender la esencia de la experiencia vivida de un fenómeno tal como es percibido por quienes lo han experimentado, condición que describe exactamente el objetivo central de esta investigación.

La hermenéutica gadameriana ofrece al diseño fenomenológico un horizonte de profundización interpretativa que lo protege del riesgo de un descripcionismo ingenuo en el que la narración de la experiencia se toma a valor nominal sin someterla al trabajo crítico de la interpretación. Gadamer (1960/2012) mostró, en su análisis de la tradición hermenéutica desde Schleiermacher hasta Heidegger, que toda comprensión es siempre ya una interpretación, y que toda interpretación está condicionada por el horizonte de prejuicios —en el sentido de pre-comprensiones legítimas, no de distorsiones irracionales— del intérprete. Este reconocimiento no invalida la objetividad de la investigación cualitativa, sino que la redefine: la objetividad hermenéutica no consiste en la eliminación del punto de vista del investigador sino en su explicitación reflexiva y en su apertura sincera a ser modificado por el encuentro con la experiencia del otro. En términos metodológicos concretos, esto implica que el investigador doctoral debe mantener un diario de reflexividad que documente la evolución de sus propias pre-comprensiones a lo largo del proceso de investigación, haciendo visible el camino de la comprensión y no solo su resultado. Ricoeur (1969/2006), con su propuesta de la hermenéutica del texto aplicada al análisis de la acción humana, proporciona el puente conceptual que permite tratar la narrativa de la experiencia gerencial como un texto que requiere los mismos procedimientos de interpretación que cualquier obra literaria o filosófica de alta densidad semántica.

El dispositivo metodológico central de esta investigación doctoral es la entrevista en profundidad de orientación biográfico-narrativa, diseñada y aplicada conforme a los protocolos establecidos por Bertaux (1997) y sistematizados para el contexto iberoamericano por Bolívar, Domingo y Fernández (2001). A diferencia de la entrevista semi-estructurada convencional, que opera con una guía de preguntas predeterminadas y busca obtener respuestas comparables entre distintos sujetos, la entrevista biográfico-narrativa cede el control del relato al entrevistado, invitándolo a reconstruir narrativamente su trayectoria gerencial desde los hitos que él mismo considera significativos, con sus propios marcos de interpretación y en su propio lenguaje. Esta cesión de la autoridad narrativa al sujeto investigado es, en el marco epistemológico fenomenológico-hermenéutico, una condición de posibilidad de acceso a la cosmovisión gerencial: solo cuando el directivo universitario narra libremente su experiencia, sin la presión de adaptarse a las categorías conceptuales del investigador, emerge la lógica interna de su cosmovisión en toda su densidad y especificidad. La entrevista biográfico-narrativa es, en consecuencia, el único dispositivo metodológico capaz de producir el tipo de material empírico que esta investigación doctoral requiere para sus objetivos de comprensión profunda.

El análisis de la información producida mediante las entrevistas biográfico-narrativas seguirá el procedimiento del Análisis Fenomenológico Interpretativo (IPA, por sus siglas en inglés) propuesto por Smith, Flowers y Larkin (2009), complementado con las herramientas del análisis narrativo desarrolladas por Riessman (2008) para el tratamiento de relatos de experiencia profesional. El proceso de análisis consta de cuatro fases progresivas que aseguran tanto la fidelidad a la experiencia narrada como el rigor de la interpretación teórica: en la primera fase, de lectura cercana, el investigador realiza una inmersión total en el material transcrito, anotando observaciones iniciales, resonancias y preguntas interpretativas que emergen de la lectura; en la segunda fase, de codificación descriptiva, se identifican y etiquetan los temas emergentes del material sin imponer categorías conceptuales previas; en la tercera fase, de análisis interpretativo, los temas descriptivos son sometidos al trabajo hermenéutico que los conecta con el

marco teórico y revela su densidad conceptual; y en la cuarta fase, de síntesis temática, los temas interpretativos se articulan en un modelo comprensivo de la cosmovisión gerencial universitaria que constituye el principal resultado teórico de la investigación. La triangulación metodológica —mediante el análisis complementario de documentos institucionales, normativas y publicaciones académicas sobre la UPEL— asegura la credibilidad y la confiabilidad del análisis.

Resultados y Discusión

La Triple Tensión Constitutiva del Gerente Universitario Venezolano

El análisis hermenéutico de la literatura especializada sobre gestión universitaria venezolana, articulado con los principios de la fenomenología organizacional, permite identificar una estructura profunda que organiza la cosmovisión del directivo universitario en ese contexto específico y que denominamos la "triple tensión constitutiva". La primera dimensión de esta tensión es la que se establece entre la vocación pedagógica humanista y las exigencias de la racionalidad burocrática institucional. Los gerentes universitarios de la UPEL provienen en su inmensa mayoría de trayectorias académicas de docencia e investigación en ciencias de la educación, formados en tradiciones pedagógicas que ponen en el centro la formación integral del ser humano, la pedagogía crítica de raíz freiriana y el compromiso con la transformación social a través de la educación; sin embargo, el ejercicio de la función directiva los sumerge en un universo de procedimientos administrativos, planificaciones presupuestarias, evaluaciones institucionales y rendición de cuentas que operan con una lógica completamente distinta —cuantitativa, formal, orientada al control— que con frecuencia se percibe como una traición a los valores pedagógicos que motivaron su ingreso al mundo universitario. Esta tensión, lejos de ser una disfuncionalidad que deba resolverse por eliminación de uno de sus términos, es la condición que hace posible una gestión universitaria auténticamente comprometida con la misión institucional y, al mismo tiempo, capaz de responder a las exigencias de eficiencia y transparencia que la sociedad tiene derecho a reclamar.

La segunda dimensión de la triple tensión constitutiva se configura entre la identidad comunitaria-regional de la sede universitaria y la pertenencia al sistema nacional de la UPEL como institución de alcance nacional. El gerente universitario de la sede Camaguán opera en un espacio de doble lealtad que produce dilemas de gestión específicos y recurrentes: por un lado, está comprometido con las demandas y expectativas de la comunidad local —el municipio Camaguán, el estado Guárico, la región llanera con su identidad cultural propia— que financia, apoya y dota de sentido social a la presencia universitaria en ese territorio; por otro lado, debe responder a las normativas, los planes estratégicos y las decisiones de política académica que se adoptan en la rectoría de la UPEL y que, con frecuencia, se diseñan desde una perspectiva metropolitana que no siempre es sensible a las especificidades de las sedes regionales. Navegar esta tensión con inteligencia práctica requiere una competencia de mediación institucional que no está contemplada en ningún manual de administración universitaria pero que cualquier directivo universitario venezolano con experiencia real reconocerá inmediatamente como una de las tareas más exigentes y más significativas de su función. Clark (1983) anticipó esta tensión en su análisis de los sistemas nacionales de educación superior, señalando que la tensión entre la centralización sistémica y la autonomía institucional es una característica estructural de todos los sistemas universitarios modernos, pero que en contextos de alta centralización burocrática —como el venezolano— cobra una intensidad y una visibilidad particulares.

La tercera dimensión de la tensión constitutiva del gerente universitario venezolano contemporáneo es la que se establece entre el proyecto de universidad que fue posible en el pasado —en condiciones de mayor disponibilidad de recursos, mayor estabilidad institucional y mayor reconocimiento social de la profesión académica— y el proyecto de universidad que es posible en el presente, con sus limitaciones materiales, sus pérdidas de personal calificado por migración y su necesidad de reinventarse para seguir siendo pertinente y significativa para las comunidades que sirve. Esta tensión temporal entre memoria institucional y utopía realizable tiene una dimensión profundamente emocional y ética que la investigación

fenomenológico-hermenéutica está especialmente bien equipada para explorar: el duelo por las capacidades institucionales perdidas, la resistencia a la adaptación como forma de lealtad a la misión original, y la creatividad gerencial como respuesta a la escasez son fenómenos que solo pueden ser comprendidos en toda su densidad si se los aborda con las herramientas de la fenomenología de las emociones y la hermenéutica de la narrativa institucional. Ahmed (2014), desde la perspectiva de los estudios culturales críticos, ha analizado cómo los afectos institucionales —incluyendo el apego a formas pasadas de la institución— pueden funcionar tanto como recursos de resiliencia como obstáculos para la transformación necesaria, análisis que resulta de alta pertinencia para comprender la complejidad de la experiencia gerencial universitaria venezolana en la actualidad.

Modelo Hermenéutico de Cuatro Dimensiones de la Praxis Gerencial Universitaria

A partir de la revisión teórica y el análisis conceptual desarrollado en las secciones precedentes, se propone un modelo hermenéutico de cuatro dimensiones para la comprensión integral de la praxis gerencial universitaria en el contexto de la UPEL venezolana, modelo que aspira a tener validez transferible al conjunto del sistema de educación superior del país. La primera dimensión, denominada competencia hermenéutica institucional, alude a la capacidad del directivo universitario para leer el contexto institucional específico en toda su complejidad —histórica, cultural, política y académica— y para producir interpretaciones de ese contexto que iluminen las posibilidades de acción transformadora sin reducir la realidad a esquemas simplificadores. Esta competencia no es innata ni es el resultado automático de la experiencia acumulada: requiere una formación sistemática en el pensamiento interpretativo, la capacidad de escucha de las narrativas institucionales y la disposición a revisar continuamente los propios prejuicios comprensivos. Weick (1995), con su concepto de sensemaking organizacional, describió precisamente este proceso de construcción de sentido como la competencia central del liderazgo organizacional efectivo: el líder es, ante todo, aquel que ayuda a la organización a construir una narrativa coherente sobre sí misma que

haga posible la acción colectiva coordinada en condiciones de ambigüedad e incertidumbre.

La segunda dimensión del modelo propuesto es la inteligencia relacional dialógica, que describe la capacidad del gerente universitario para construir y sostener redes de relaciones basadas en el reconocimiento genuino de la alteridad y en la práctica del diálogo como procedimiento legítimo de construcción de consensos y de gestión de conflictos. Habermas (1981/1987), en su Teoría de la Acción Comunicativa, estableció la distinción fundamental entre la acción estratégica —orientada al éxito del propio proyecto mediante el uso instrumental del otro— y la acción comunicativa —orientada al entendimiento mutuo mediante el intercambio sincero de razones en condiciones de simetría y respeto—. El gerente universitario que opera desde una cosmovisión fundamentalmente estratégica puede obtener resultados a corto plazo mediante el uso de la autoridad formal y la movilización de incentivos y sanciones, pero deteriora inevitablemente el tejido de confianza institucional sin el cual ningún proyecto académico colectivo puede prosperar en el tiempo. La inteligencia relacional dialógica, en cambio, construye capital social institucional —en el sentido de Putnam (2000)— que potencia la capacidad de acción colectiva de la comunidad universitaria mucho más allá de lo que cualquier medida administrativa convencional podría lograr.

La tercera dimensión del modelo hermenéutico propuesto es la reflexividad ético-ontológica, que designa la capacidad del directivo universitario para someter su propia praxis a un escrutinio moral continuo que trascienda la legalidad formal y alcance la dimensión más profunda de la responsabilidad con los actores educativos que dependen de su gestión. Levinas (1961/2002), en su filosofía de la alteridad radical, argumentó que la responsabilidad ética hacia el otro —en este caso, hacia los docentes en formación, los profesores universitarios, el personal administrativo y las comunidades que la universidad sirve— no es una obligación derivada de un contrato o de una norma, sino la condición originaria del ser humano en cuanto ser-para-el-otro. Trasladada al campo de la gestión universitaria, esta perspectiva implica que el directivo que opera desde una cosmovisión ético-ontológica genuina no experimenta su responsabilidad hacia la

comunidad universitaria como una carga o como un requisito burocrático, sino como la dimensión más profunda y más significativa de su función: aquella que le da sentido y que lo convierte en algo radicalmente distinto de un gerente de empresa o de una agencia gubernamental. La cuarta y última dimensión, el aprendizaje organizacional reflexivo, retoma la tradición de Argyris y Schön (1978) sobre el aprendizaje de doble bucle para argumentar que la más alta expresión de la competencia gerencial universitaria es la capacidad de transformar la organización en un sistema que aprende sobre sí mismo y que utiliza ese aprendizaje para mejorar continuamente la calidad de su misión educativa.

Aportaciones al Campo Epistémico de la Gestión Educativa Venezolana

La investigación doctoral de la que deriva este artículo aspira a realizar aportaciones originales en tres planos analíticos que, en su articulación, constituyen una contribución de carácter tanto teórico como metodológico y práctico al campo de la gestión educativa universitaria en Venezuela y en el conjunto de América Latina. En el plano teórico, la principal contribución es la elaboración del concepto de cosmovisión ontológica gerencial como categoría analítica específica para el estudio de la praxis directiva universitaria, superando tanto los enfoques funcionalistas que reducen la gestión a competencias técnicas medibles como los enfoques crítico-radicales que disuelven la agencia del directivo en determinaciones estructurales. Esta categoría intermedia —que reconoce simultáneamente el condicionamiento estructural y la agencia reflexiva del gerente universitario— permite una comprensión más adecuada a la complejidad real del fenómeno que tanto los acercamientos normativos como los críticos por separado, y abre líneas de investigación que pueden articularse productivamente con los estudios de filosofía de la educación, sociología de las organizaciones y epistemología del conocimiento práctico. La originalidad de esta contribución reside en su inscripción específica en el contexto venezolano, que permite generar conocimiento sobre la gestión universitaria desde adentro de la experiencia latinoamericana y no como mera aplicación o adaptación de teorías producidas en contextos del Norte global.

En el plano metodológico, la contribución más significativa de esta investigación doctoral es la demostración de la pertinencia y la productividad del enfoque fenomenológico-hermenéutico para el estudio de la gestión educativa en el contexto venezolano, tradición de investigación que tiene una presencia minoritaria pero creciente en las facultades de educación y ciencias sociales del país. La investigación fenomenológico-hermenéutica de la experiencia gerencial universitaria produce un tipo de conocimiento que los enfoques cuantitativos y cualitativos convencionales no pueden generar: conocimiento de alta resolución sobre la textura vivida de la praxis directiva, sobre las lógicas de sentido que organizan la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y sobre los recursos simbólicos y relacionales que el directivo universitario moviliza para sostener el proyecto académico colectivo en contextos adversos. Este conocimiento, además de su valor científico intrínseco, tiene una utilidad práctica directa para los programas de formación de directivos universitarios en Venezuela, que actualmente carecen de materiales de formación contruidos desde la experiencia gerencial venezolana concreta y deben recurrir a estudios de caso elaborados en otros contextos. Sandín Esteban (2003) ha argumentado con solidez que la investigación educativa cualitativa de calidad produce efectos transformadores en la práctica precisamente porque genera comprensión, no solo descripción, y es esa comprensión la que habilita a los practicantes para actuar con mayor sabiduría en situaciones complejas.

En el plano práctico-transformativo, la investigación doctoral aspira a generar un cuerpo de conocimiento sistematizado sobre la gestión universitaria en la UPEL que pueda servir de insumo para el diseño de programas de formación de directivos académicos, para la formulación de políticas institucionales de desarrollo del liderazgo universitario y para la elaboración de documentos de política educativa sobre gobernanza universitaria en Venezuela. Este objetivo práctico no compromete el rigor académico de la investigación, sino que lo orienta hacia la dimensión de relevancia social que toda investigación doctoral en ciencias de la educación debería tener como horizonte. Nussbaum (2010), en su análisis de las humanidades como fundamento de la democracia y la vida institucional, argumentó que el

conocimiento producido sobre las organizaciones educativas tiene una responsabilidad pública especial: no puede contentarse con describir lo que es sin interpelarlo desde lo que debería ser. En este sentido, la cosmovisión ontológica de la experiencia gerencial universitaria que esta investigación busca comprender y sistematizar no es solo un objeto de estudio científico, sino también un recurso cultural de primer orden para la renovación de las instituciones educativas venezolanas en un momento histórico en que esa renovación resulta más urgente y más necesaria que nunca.

Limitaciones Epistemológicas y Líneas de Investigación Futura

La honestidad epistemológica que caracteriza a la investigación doctoral de calidad exige una reflexión explícita y rigurosa sobre las limitaciones del presente estudio, no como ejercicio de modestia performativa sino como expresión genuina del compromiso con la veracidad que distingue al conocimiento científico de otros modos de producción discursiva. La limitación más significativa del estudio en su diseño actual es la concentración geográfica en una sola sede universitaria —Camaguán, estado Guárico—, lo que restringe la posibilidad de comparación sistemática entre distintos contextos institucionales de la UPEL y limita la transferibilidad de los hallazgos a realidades geográficas y culturales muy diferentes de la llanera venezolana. Esta limitación es metodológicamente justificable desde la perspectiva del estudio fenomenológico de caso, que privilegia la profundidad de la comprensión sobre la amplitud de la cobertura, pero debe ser reconocida explícitamente para que los lectores puedan evaluar con precisión los alcances y los límites de la validez transferible de los resultados. La segunda limitación importante es la posición del investigador como miembro de la comunidad institucional que estudia, condición que produce simultáneamente una ventaja de acceso y comprensión —conocimiento interior de la cultura institucional, relaciones de confianza con los posibles participantes— y un riesgo de captura interpretativa que debe ser contrarrestado mediante las estrategias de reflexividad metodológica antes descritas.

Las líneas de investigación futura que se abren a partir de los resultados de esta investigación doctoral son múltiples y de diversa naturaleza. En primer

lugar, resultaría de enorme valor comparativo la extensión del diseño fenomenológico-hermenéutico a otras sedes de la UPEL en contextos geográficos, culturales e institucionales distintos —Caracas, Maracay, Barquisimeto, Mérida— con el objetivo de identificar tanto las invariantes de la cosmovisión gerencial upelista como las variaciones producidas por la especificidad de cada contexto regional. En segundo lugar, la articulación de la perspectiva fenomenológica con los enfoques de la sociología organizacional crítica —en particular, con los desarrollos latinoamericanos de la sociología de las organizaciones universitarias representados por autores como Brunner (1990), García Guadilla (1998) y Rama (2006)— podría producir marcos analíticos de mayor poder explicativo que los que resultan de cada perspectiva por separado. En tercer lugar, el desarrollo de un programa de investigación longitudinal que siguiera la evolución de las cosmovisiones gerenciales de un conjunto de directivos universitarios a lo largo de sus trayectorias directivas —desde el primer cargo hasta los de mayor responsabilidad— permitiría comprender los procesos de formación, transformación y maduración de la cosmovisión gerencial como fenómeno dinámico e históricamente situado, con implicaciones directas para el diseño de programas de formación y acompañamiento de directivos universitarios venezolanos.

Conclusiones

El presente artículo ha construido, a partir de una revisión exhaustiva y críticamente articulada de la literatura especializada sobre gestión universitaria, fenomenología hermenéutica y epistemología del conocimiento práctico, un marco conceptual original para el estudio de la cosmovisión ontológica de la experiencia gerencial en el ámbito universitario venezolano, con particular referencia a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y su sede en Camaguán, estado Guárico. Las reflexiones desarrolladas a lo largo del artículo permiten afirmar, con el nivel de certeza epistemológica que autoriza el trabajo teórico riguroso, que la experiencia gerencial universitaria es un fenómeno de alta complejidad ontológica que no puede ser adecuadamente comprendido ni orientado desde los marcos conceptuales de la administración convencional, sino que requiere las herramientas interpretativas más sofisticadas de la

filosofía práctica, la hermenéutica y la fenomenología organizacional. Esta afirmación no es un reproche al trabajo de los directivos universitarios que han gestionado sus instituciones sin acceso a estos marcos teóricos —la inteligencia práctica de muchos de ellos ha suplido con creces las deficiencias teóricas— sino un argumento en favor de la inversión sistemática en la formación intelectual de los directivos universitarios venezolanos como condición necesaria para la renovación del sistema de educación superior.

La propuesta del modelo hermenéutico de cuatro dimensiones; competencia hermenéutica institucional, inteligencia relacional dialógica, reflexividad ético-ontológica y aprendizaje organizacional reflexivo, representa la contribución conceptual más directamente operacionalizable de este artículo, en la medida en que ofrece al investigador doctoral, al formador de directivos y al propio directivo universitario un mapa conceptual articulado para comprender, evaluar y desarrollar las dimensiones más profundas y más significativas de la praxis gerencial universitaria. Este modelo no pretende ser un catálogo de competencias técnicas ni una lista de buenas prácticas: es un marco hermenéutico que reconoce la irreductibilidad de cada experiencia gerencial singular y que propone coordenadas de sentido suficientemente abstractas para ser transferibles y suficientemente concretas para ser útiles. Su refinamiento progresivo, a través del trabajo empírico de las entrevistas biográfico-narrativas y el análisis fenomenológico-interpretativo que caracterizan el diseño doctoral en curso, constituirá el proceso central de la investigación en sus etapas subsiguientes y producirá resultados que, se confía, contribuirán de manera duradera al conocimiento sobre la gestión universitaria venezolana y latinoamericana.

La investigación doctoral que aquí se presenta se inscribe, en última instancia, en un horizonte de esperanza crítica: la convicción de que la comprensión más profunda de la experiencia gerencial universitaria —con toda su complejidad, sus tensiones constitutivas y su densidad ontológica— es un recurso indispensable para la renovación de las instituciones universitarias venezolanas en un momento histórico que exige de ellas el mayor de los compromisos con su misión formativa y transformadora. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con su historia de servicio a la educación

venezolana y su presencia en territorios como el estado Guárico, es un patrimonio de la nación que merece toda la atención intelectual y práctica que investigaciones como la que aquí se presenta aspiran a brindarle. Parafraseando a Freire (1970/2005), la gerencia universitaria que merece ese nombre no es la que administra una institución sino la que la anima, la que la mantiene viva en su vocación de contribuir a la formación de seres humanos más libres, más críticos y más capaces de construir, juntos, un mundo más justo.

Referencias

- Ahmed, S. (2014). *The cultural politics of emotion* (2nd ed.). Edinburgh University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Aristóteles. (1985). *Ética Nicomáquea* (J. Pallí Bonet, Trad.). Gredos. (Obra original ca. 350 a.C.)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad* (S. Zuleta, Trad.). Amorrortu. (Obra original publicada en 1966)
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie: Perspective ethnosociologique*. Nathan.
- Bolívar, A. (2002). "¿De nobis ipsis silemus?": Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(1), 1–26. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/49>
- Bolívar, A., Domingo, J., & Fernández, M. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación: Enfoque y metodología*. La Muralla.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177.
- Brunner, J. J. (1990). *Educación superior en América Latina: Cambios y desafíos*. Fondo de Cultura Económica.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Clark, B. R. (1983). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. University of California Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE.
- Dilthey, W. (2000). Dos escritos sobre hermenéutica (A. Gómez, Trad.). Istmo. (Manuscritos originales de 1914)
- Flyvbjerg, B. (2001). Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511810503>
- Freire, P. (2005). Pedagogía del oprimido (J. Mellado, Trad., 2.ª ed. revisada). Siglo XXI. (Obra original publicada en 1970)
- Gadamer, H.-G. (2012). Verdad y método (A. Agud y R. de Agapito, Trads., 13.ª ed.). Sígueme. (Obra original publicada en 1960)
- García Guadilla, C. (1998). Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina. UNESCO-CRESALC.
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa (M. Jiménez, Trad., 2 vols.). Taurus. (Obra original publicada en 1981)
- Heidegger, M. (2003). Ser y tiempo (J. E. Rivera, Trad.). Trotta. (Obra original publicada en 1927)
- Lanz, R. (2003). La universidad se reforma. UNESCO-IESALC / UCV.
- Levinas, E. (2002). Totalidad e infinito: Ensayo sobre la exterioridad (D. Guillot, Trad.). Sígueme. (Obra original publicada en 1961)
- Morín, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo (M. Pakman, Trad.). Gedisa.
- Navarro, M., & Leal, M. (2019). Gerencia universitaria en Venezuela: Desafíos y perspectivas en contextos de incertidumbre. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 112–130.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Nussbaum, M. C. (2010). Not for profit: Why democracy needs the humanities. Princeton University Press.

- Petzold, M. (2010). Filosofía de la educación venezolana. Ediciones del Rectorado — Universidad de Los Andes.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Fondo de Cultura Económica.
- Ricoeur, P. (2006). Del texto a la acción: Ensayos de hermenéutica II (P. Corona, Trad.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1969)
- Riessman, C. K. (2008). Narrative methods for the human sciences. SAGE.
- Sandín Esteban, M. P. (2003). Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones. McGraw-Hill.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research. SAGE.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). Documento base del currículo de la UPEL. UPEL — Vicerrectorado de Docencia.
- Van Manen, M. (1990). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy. State University of New York Press.
- Viloria, N., Bertel, M., & Daza, R. (2016). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior venezolanas. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 32(80), 794–820.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. SAGE.