

ENTRAMADO TEÓRICO DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA DESDE LA ECOSOFÍA: UNA PERSPECTIVA FUNDAMENTADA EN LA ACTITUD AMBIENTAL DOCENTE

Jiménez,, Wilfredo 1

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito generar un entramado teórico de la gerencia universitaria desde la ecosofía, fundamentado en la actitud ambiental del docente en el contexto de las instituciones de educación universitaria del Estado Carabobo, Venezuela. El estudio se inscribió en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y el empleo del método fenomenológico-hermenéutico, orientado a desvelar los significados subyacentes en la praxis gerencial. Los informantes clave estuvieron constituidos por tres docentes con cargos directivos, conceptualizados como gerentes sociales, cuyas narrativas fueron recolectadas mediante entrevistas en profundidad. El proceso de análisis e interpretación, apoyado en la triangulación dialéctica, permitió la emergencia de tres categorías centrales: (1) gerencia centrada en el ser humano (el Dasein como finalidad), (2) liderazgo facilitador de ambientes ecosóficos (el Dasein como co-existencia) y (3) transformación orientada al bienestar colectivo (el Dasein como posibilidad de Ser). Los hallazgos evidenciaron que la gerencia universitaria atraviesa una desarticulación silenciosa de sentido, cuya superación exige una morfogénesis de la subjetividad gerencial, transitando de una racionalidad técnico-instrumental hacia una praxis ética de cuidado y esperanza. .

Palabras clave: Gerencia universitaria, ecosofía, actitud ambiental

THEORETICAL FRAMEWORK OF UNIVERSITY MANAGEMENT FROM AN ECOSOPHICAL PERSPECTIVE: A BASED ON THE ENVIRONMENTAL ATTITUDE OF TEACHERS

ABSTRACT

This research aimed to develop a theoretical framework for university management from an ecosophical perspective, based on the environmental attitudes of faculty members within the context of higher education institutions in Carabobo State, Venezuela. The study was framed within the interpretive paradigm, employing a qualitative approach and the phenomenological-hermeneutic method to uncover the underlying meanings in managerial practice. Key informants consisted of three faculty members in leadership positions, conceptualized as social managers, whose narratives were collected through in-depth interviews. The process of analysis and interpretation, supported by dialectical triangulation, led to the emergence of three central categories: (1) human-centered management (Dasein as purpose), (2) leadership that facilitates ecosophical environments (Dasein as coexistence), and (3) transformation oriented toward collective well-being (Dasein as the possibility of Being). The findings revealed that university management is experiencing a silent disarticulation of meaning, the overcoming of which requires a morphogenesis of managerial subjectivity, shifting from a technical-instrumental rationality toward an ethical praxis of care and hope.

Keywords: University management, ecosophy, environmental attitude

¹ Doctorado en Educación en Universidad Pedagógica El Libertador (UPEL; Venezuela). jimenezgw@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea enfrenta una profunda transformación civilizatoria que trasciende la dimensión ecológica para interpelar los modos de producir conocimiento, ejercer el poder y comprender la relación entre el ser humano y su entorno. En este escenario, la universidad, como institución históricamente llamada a orientar los procesos de cambio social, se encuentra ante una encrucijada ontológica que cuestiona sus fundamentos organizacionales y gerenciales. Tal como advierte Tünnermann (2003), las universidades del siglo XXI no pueden limitarse a la transmisión de saberes técnicos, sino que deben asumir un compromiso ético con la vida, la sostenibilidad y la pertinencia social de su quehacer.

No obstante, esta exigencia de transformación no puede materializarse sin una revisión profunda de los modelos de gestión que estructuran la vida universitaria. En el contexto latinoamericano, y particularmente en Venezuela, la gerencia universitaria ha operado según los estudios de Lanz (2005) bajo una racionalidad heredada de la modernidad instrumental, caracterizada por la fragmentación del saber, la burocratización de los procesos y la desvinculación entre el discurso institucional y la experiencia cotidiana de los actores académicos. Esta disociación ha generado una progresiva pérdida de sentido en la praxis gerencial, evidenciada en la dificultad para articular la administración pública universitaria con los desafíos socioambientales contemporáneos.

En el Estado Carabobo, esta problemática adquiere una relevancia particular debido a las condiciones ecológicas, industriales y sociales que configuran el territorio. La universidad, lejos de constituirse en un referente de co-existencia armónica con su entorno, suele reproducir lógicas administrativas que invisibilizan la subjetividad del docente y su potencial como agente de transformación ambiental. En este marco, la gerencia universitaria enfrenta el reto de trascender la racionalidad técnico-instrumental para abrirse a nuevas formas de comprensión del ser, del poder y del cuidado.

Desde esta perspectiva, el aporte de Leff (2004) resulta fundamental al plantear que lo ambiental no debe entenderse como un problema de gestión de recursos, sino como la emergencia de una nueva racionalidad que reconfigura las relaciones entre conocimiento, ética y vida. En consecuencia, una gerencia universitaria orientada por la ecosofía no puede limitarse a la aplicación de normativas ambientales, sino que debe reconocer la complejidad de los procesos subjetivos, culturales y relacionales que atraviesan la acción docente.

En este punto, la actitud ambiental del docente se revela como un eje estructurante de la transformación institucional. Siguiendo a Sauvé (2010), la construcción de una ecociudadan  a crítica implica el desarrollo de dimensiones

cognitivas, afectivas y éticas que no pueden ser impuestas desde la estructura administrativa, sino cultivadas desde la experiencia vivida. Cuando la gerencia desconoce esta dimensión subjetiva, las políticas ambientales se reducen a formalismos carentes de sentido; por el contrario, cuando logra dialogar con la conciencia ecológica del docente, se abren posibilidades reales de cambio organizacional.

Por ello, la presente investigación no se concibe como un manual prescriptivo de gestión, sino como la construcción de un entramado teórico que permita comprender la gerencia universitaria desde una perspectiva ecosófica, fundamentada en la actitud ambiental del docente. La metáfora arquitectónica se utiliza para subrayar que toda gestión implica un diseño estructural donde valores, relaciones y procesos deben articularse de manera coherente y armónica.

Desde el enfoque fenomenológico-hermenéutico, se parte del supuesto de que la crisis ambiental es, en esencia, una crisis de gestión humana. Comprender cómo los docentes con responsabilidades directivas significan su relación con el ambiente y con la institución permite desvelar las tensiones ontológicas que atraviesan la universidad contemporánea. En este sentido, la investigación se orienta a explorar el “ser” de la gerencia universitaria, con el propósito de proponer una gestión que no solo aspire a la eficiencia administrativa, sino que se reconozca como una praxis ética, humana y ambientalmente responsable, capaz de incidir positivamente en el territorio carabobeño.

2. SUSTENTO TEÓRICO

2.1 El alma de la praxis gerencial: fundamentos filosóficos y pilares conceptuales de una gestión centrada en el ser y el ambiente

La construcción de un entramado teórico que sustente la gerencia universitaria desde la ecosofía exige trascender la visión instrumental de la administración, tradicionalmente reducida a la planificación, el control y la eficiencia operativa. En contraposición, esta investigación se apoya en perspectivas teóricas que permiten comprender la gestión como una praxis humana situada, atravesada por la subjetividad, la ética y la relación con el entorno. Desde este horizonte, el sustento teórico se articula en tres ejes conceptuales integrados: la fenomenología del cuidado y la analítica existencial, la ecología social y la escuela de las relaciones humanas, y el liderazgo transformacional junto con la administración por valores.

El Dasein y la fenomenología del cuidado: una gerencia orientada al ser

En el núcleo filosófico de esta investigación se encuentra la obra de Heidegger (2009), para quien el ser humano se define ontológicamente por el cuidado (Sorge). Esta comprensión resulta fundamental para repensar la gerencia

universitaria, no como un sistema normativo externo, sino como una manifestación de la manera en que gerentes y docentes son y están en el mundo académico. Desde esta perspectiva, la gestión deja de ser un conjunto de reglamentos impersonales para revelarse como una expresión concreta de la existencia cotidiana en la universidad.

Asumir la ecosofía como horizonte implica comprender que no se trata de un modelo que se implemente por vía administrativa, sino de una forma de existencia auténtica que reconoce la responsabilidad ética del docente y del gerente frente al territorio que habitan. En el contexto del Estado Carabobo, esta responsabilidad se expresa en la relación indisoluble entre la vida universitaria y los desafíos socioambientales que caracterizan la región.

La hermenéutica, entendida desde Heidegger (ob. cit.), no se reduce a una técnica de interpretación textual, sino que se constituye en un modo de acceso al sentido del ser en su cotidianidad institucional. Aplicada al ámbito universitario, permite comprender que cuando el docente desarrolla una actitud ambiental profunda, su praxis pedagógica y administrativa deja de responder de manera inauténtica a exigencias externas y se transforma en una acción con propósito. En este tránsito, la gerencia universitaria está llamada a desempeñar un rol facilitador, creando condiciones para que este ser-en-el-mundo ecológico pueda desplegarse.

Desde la analítica existencial, la inautenticidad académica se manifiesta cuando el docente actúa desde el “se dice” (Das Man), reproduciendo prácticas ambientales por cumplimiento normativo o inercia burocrática, sin una vinculación real con su conciencia ética. En tales condiciones, la gestión es percibida como una imposición externa. Por el contrario, cuando emerge una actitud ambiental genuina, el sujeto reconoce que su existencia está profundamente entrelazada con el ecosistema que lo rodea, resignificando su rol dentro de la institución.

En este marco, la gerencia universitaria debe dejar de asumirse como un ente supervisor para convertirse en un mediador ontológico entre la subjetividad del docente y la estructura organizacional. Como plantea Gadamer (1993), toda comprensión supone una “fusión de horizontes”; en consecuencia, la gestión debe propiciar el encuentro entre el horizonte institucional, planes, políticas y procedimientos, y el horizonte existencial del académico. Cuando estos horizontes no dialogan, la actitud ambiental queda aislada, generando frustración y desmovilización ética. Por ello, el entramado teórico propuesto aboga por una gerencia capaz de traducir el compromiso ambiental del docente en decisiones institucionales coherentes, permitiendo que la universidad se configure como un espacio auténtico de vida y no como una estructura burocrática inerte.

2.2 Ecología social y relaciones humanas: hacia una micropolítica del cuidado universitario

Complementando la dimensión ontológica, resulta imprescindible abordar la dimensión relacional de la gestión. La Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (2003) subraya que las organizaciones son sistemas sociales complejos, donde los vínculos afectivos, la comunicación y el sentido de pertenencia influyen de manera decisiva en el comportamiento de sus miembros. En una gerencia universitaria orientada por la ecosofía, este planteamiento adquiere una vigencia renovada, al destacar que la efectividad de las políticas ambientales depende menos de la normativa formal y más de la calidad de las relaciones humanas que las sostienen.

Desde esta óptica, la actitud ambiental del docente se configura como un constructo sensible al reconocimiento institucional. Cuando las inquietudes ecológicas del académico no son escuchadas o valoradas, se produce una erosión progresiva de su compromiso, dando paso a la apatía y al distanciamiento ético. Frente a ello, la ecología social de Guattari (1996) ofrece un marco conceptual para repensar la gestión como un espacio de producción de subjetividad, donde los vínculos de poder se reconfiguran desde una lógica de cuidado y corresponsabilidad.

Asumir la ecología social implica transitar de estructuras jerárquicas rígidas hacia redes de micropolíticas del cuidado, en las que la universidad se concibe como una comunidad viva. En el contexto carabobeño, esta perspectiva invita a que la responsabilidad ambiental deje de ser una consigna externa para convertirse en un valor compartido, capaz de cohesionar al colectivo universitario. De este modo, la gerencia no solo coordina acciones, sino que cultiva el tejido relacional necesario para que la institución pueda responder de manera ética a la crisis civilizatoria contemporánea.

2.3 Liderazgo transformacional y administración por valores: coherencia ética y acción institucional

Para que esta transformación de la gerencia universitaria trascienda el plano discursivo, resulta indispensable un liderazgo capaz de catalizar cambios profundos en la cultura organizacional. La Administración por Valores propuesta por Blanchard y O'Connor (2007) sostiene que los valores no son enunciados simbólicos, sino fuerzas vivas que orientan el comportamiento cotidiano dentro de las organizaciones. En las universidades del Estado Carabobo, principios como la sostenibilidad, la solidaridad y el respeto por la vida solo adquieren sentido cuando se expresan en decisiones concretas y prácticas coherentes.

Desde esta perspectiva, el Liderazgo Transformacional de Bass (2005) se constituye en un eje articulador fundamental. Este enfoque supera la lógica transaccional basada en incentivos y sanciones, para centrarse en la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de los miembros de la organización. En el ámbito universitario, el gerente transformacional no se limita a administrar procesos, sino que promueve una visión compartida orientada al bien común y al cuidado del entorno.

Cuando la gerencia logra alinear los valores institucionales con las convicciones éticas del docente, la actitud ambiental deja de ser una iniciativa aislada y se convierte en un motor de cambio colectivo. Bajo este paradigma, el liderazgo se concibe como un acto de servicio que fortalece la coherencia institucional y posibilita que la universidad se configure como una organización ética, resiliente y socialmente responsable.

2.4 Ecología ambiental y complejidad: la universidad como sistema vivo

El cierre sistémico del sustento teórico se encuentra en la ecología ambiental comprendida desde el pensamiento complejo de Morin (1999). Desde esta epistemología, el individuo, la sociedad y el ambiente conforman un entramado recursivo donde las partes y el todo se co-constituyen de manera permanente. Aplicado a la gestión universitaria, este enfoque invita a superar la visión fragmentada que concibe la institución como una suma de unidades aisladas, para reconocerla como un sistema vivo, auto-eco-organizador.

Asumir esta concepción, convoca el pensamiento de Capra (1996), quien sostiene que los sistemas sociales y biológicos comparten una estructura de red donde la propiedad esencial es la interconectividad. Desde esta perspectiva, la gerencia universitaria en el Estado Carabobo no puede seguir operando bajo modelos lineales de causa y efecto. Por el contrario, la actitud ambiental del docente debe entenderse como un nodo vital dentro de la red institucional; si este nodo es ignorado por la gerencia, la red entera pierde resiliencia; contrariamente, una gestión ecosófica basada en los principios de la ecología; interdependencia, flujo de energía y asociación, le imprimen validez y legitimidad planetaria a la administración académica.

En el Estado Carabobo, esta comprensión exige que la universidad se reconozca como parte activa del ecosistema regional, capaz de nutrirse del entorno y, a su vez, contribuir a su cuidado. Tal transformación solo es posible cuando los valores ambientales se encarnan en la toma de decisiones cotidiana, orientando tanto la infraestructura como la praxis docente.

3. METODOLOGÍA PARA INTERPRETAR LOS ECOS DE LA ECOSOFÍA EN EL ENTRAMADO UNIVERSITARIO

La presente investigación se inscribe en el paradigma interpretativo, dado que su interés fundamental no se orienta a la medición de variables ni al establecimiento de relaciones causales, sino a la comprensión profunda de los significados, sentidos e intenciones que los docentes con responsabilidades gerenciales atribuyen a su relación con el ambiente y con la gestión universitaria. Desde esta perspectiva, el conocimiento no se concibe como una representación objetiva de la realidad, sino como una construcción intersubjetiva que emerge del diálogo entre el investigador y los actores sociales, situada en un contexto histórico, cultural y territorial específico.

En coherencia con este posicionamiento epistemológico, se asumió un enfoque cualitativo, seleccionado por su capacidad para captar la complejidad de las experiencias vividas en los campus universitarios del Estado Carabobo. Este enfoque permitió aproximarse a la realidad gerencial no desde indicadores cuantificables, sino desde las narrativas, percepciones y reflexiones de los sujetos que habitan cotidianamente la universidad, favoreciendo así una comprensión densa, contextualizada y profundamente humana del fenómeno estudiado.

El método fenomenológico-hermenéutico, inspirado en el pensamiento de Heidegger (ob. cit.), constituyó el camino metodológico para desvelar el sentido de la praxis gerencial universitaria. Desde esta perspectiva, se exploraron conceptos centrales como la pre-comprensión, entendida como el horizonte de significados que el docente ya posee antes de toda interpretación; el ser-en-el-mundo, como condición existencial que vincula al sujeto con su entorno institucional y ambiental; y el lenguaje como morada del ser, reconociendo que es a través de la palabra y el relato donde se revela la experiencia auténtica de la gestión. En este sentido, las narrativas de los académicos fueron asumidas como textos vivos, portadores de significados ontológicos que permiten comprender el estado actual de la gerencia universitaria a la luz de la ecosofía y la actitud ambiental del gerente.

Como técnica de recolección de información se empleó la entrevista en profundidad, por considerarse congruente con el enfoque fenomenológico-hermenéutico y adecuada para acceder a las vivencias, dilemas y motivaciones de los actores sociales. Los informantes clave estuvieron constituidos por tres docentes con cargos directivos, seleccionados intencionalmente por su trayectoria y experiencia en la gestión universitaria en el Estado Carabobo. Estos actores fueron conceptualizados como gerentes sociales (GS), en tanto su rol trasciende la administración técnica para involucrarse en procesos de mediación humana, ética y ambiental.

Para resguardar la confidencialidad y facilitar el análisis interpretativo, los actores sociales fueron codificados como GS1, GS2 y GS3, pertenecientes respectivamente a la Universidad Bolivariana de Venezuela, la Universidad José Antonio Páez y la Universidad Arturo Michelena. Esta diversidad institucional permitió enriquecer la comprensión del fenómeno, al incorporar miradas provenientes de distintos contextos organizacionales dentro del mismo territorio regional.

El proceso de análisis de la información se desarrolló de manera recursiva y reflexiva, articulando procedimientos de codificación, categorización y triangulación dialéctica. La codificación permitió identificar unidades de sentido relevantes en los discursos; la categorización facilitó la integración de estos significados en núcleos interpretativos más amplios; y la triangulación, entendida como un diálogo entre las voces de los informantes, el marco teórico y la interpretación del investigador, posibilitó una comprensión más profunda y rigurosa del fenómeno estudiado. Este recorrido analítico no se concibió como una secuencia lineal, sino como un proceso circular y dinámico, orientado a revelar las estructuras subyacentes de la experiencia gerencial desde una perspectiva ecosófica.

De este modo, la metodología adoptada permitió acceder a lo que puede denominarse la existencia auténtica de la gerencia universitaria, interpretando cómo las vivencias cotidianas, las tensiones éticas y las decisiones ambientales de los gerentes sociales configuran las bases de un entramado teórico orientado a una universidad posible: humana, ética y comprometida con el territorio carabobeño.

4. HALLAZGOS: REVELACIONES SOBRE EL IMPACTO TRANSFORMADOR DE UNA GERENCIA CON ROSTRO ECOSÓFICO

El análisis fenomenológico-hermenéutico de las narrativas recolectadas, en triangulación con el sustento teórico de la ecosofía y la complejidad, permitió la emergencia de categorías centrales que configuran la esencia de una gestión universitaria fundamentada en la actitud ambiental del docente en el contexto del Estado Carabobo. Dichas categorías son: (a) gerencia centrada en el ser humano: el Dasein como finalidad de la gestión; (b) liderazgo facilitador de ambientes ecosóficos: el Dasein como co-existencia universitaria; y (c) transformación orientada al bienestar colectivo: el Dasein como posibilidad de Ser.

4.1 Gerencia centrada en el ser humano: el Dasein como finalidad de la gestión

Esta categoría expresa una orientación profunda hacia el reconocimiento de la dignidad y el valor intrínseco de cada académico como fundamento de la acción gerencial. Los hallazgos mostraron que, en la universidad contemporánea, la

gestión ha permanecido con frecuencia anclada en lo que Heidegger (ob. cit.) denomina una existencia inauténtica, en la cual el docente es reducido a un recurso técnico o a un indicador de productividad. No obstante, las voces de los gerentes sociales revelaron un quiebre significativo con esta lógica. Uno de los informantes señaló:

“Para mí, gerenciar la facultad no es solo firmar permisos. Muchas veces eso es lo que el sistema espera de uno, y ahí es donde siento que algo se pierde. Es entender que, si un docente está preocupado por el vertedero de basura cerca de su casa en Valencia, esa angustia se viene con él al aula. Escucharlo es validar su ecología mental antes de pedirle un informe...” (GS1).

Esta comprensión es compartida por otros gerentes sociales, quienes reconocen que la gestión universitaria implica una sensibilidad activa frente a las realidades socio-ambientales que atraviesan al docente. En este sentido, GS2 subraya: *“no se puede exigir compromiso institucional cuando no se reconocen las condiciones humanas desde las cuales el docente actúa”*, mientras que GS3 coincide al afirmar que *“el rol del gerente es crear condiciones de cuidado, porque solo así el académico puede responder con responsabilidad ética y ambiental”*.

A partir de estas narrativas, interpreto que la humanización de la gerencia se inicia en la empatía y la escucha activa. Validar las inquietudes ambientales del docente no solo proporciona información relevante, sino que legitima su ecología mental como dimensión constitutiva de la praxis académica. En consecuencia, la gestión deja de configurarse como una supervisión fría para asumirse como un acto de cuidado. Esta comprensión dialoga con Leff (ob. cit.), al evidenciar que el reconocimiento del docente como actor ecológico constituye el cimiento de una nueva racionalidad ambiental dentro de la organización universitaria.

4. 2 Liderazgo facilitador de ambientes ecosóficos: el Dasein como co-existencia universitaria

Los hallazgos indicaron que la gerencia universitaria no opera como una instancia aislada, sino como una red de relaciones que se inscribe en lo que Guattari (ob. cit.) denomina ecología social. La universidad se configura, así como un espacio de co-existencia, donde la actitud ambiental del docente requiere encontrar resonancia en la estructura administrativa para no extinguirse. Uno de los informantes expresó: *“Logramos que la dirección de mantenimiento dejara de ver los jardines como algo que solo se poda, y empezara a verlos como espacios de aprendizaje...” (GS2).* De manera complementaria, otro gerente señaló: *“El liderazgo nos obliga a ser empáticos. No podíamos exigir innovación ambiental si no facilitábamos las condiciones mínimas...” (GS3).*

Estas voces permitieron comprender que el liderazgo ecosófico se manifiesta como un proceso de facilitación y empoderamiento del talento humano. Un liderazgo que gestiona personas y no solo tareas favorece que el docente asuma su rol ambiental con autonomía y compromiso. Este hallazgo se alinea con el Liderazgo Transformacional propuesto por Bass (ob. cit.) y Burns (2008), en tanto el gerente actúa como un puente que inspira a la comunidad académica a trascender intereses individuales y a construir un clima de cuidado mutuo.

4.3 Transformación orientada al bienestar colectivo: el Dasein como posibilidad de Ser

La tercera categoría evidencia que la gerencia universitaria trasciende la eficiencia operativa cuando se orienta hacia el impacto social y la mejora de la calidad de vida en el Estado Carabobo. Desde esta perspectiva, la universidad abre nuevas posibilidades de Ser frente a la crisis ambiental, asumiéndose como un sistema vivo interconectado con su territorio. Uno de los informantes manifestó: *“La universidad no termina donde llega la cerca de la institución...”* (GS2). Otro gerente agregó: *“Cuando se reflexiona sobre el ambiente, se transforma el sentido ético de las decisiones...”* (GS1).

De estos testimonios interpreto que cada decisión administrativa, al pasar por el filtro de la humanización y del impacto ecosistémico, reconfigura el sentido mismo de la gestión universitaria, desplazándola de una lógica meramente instrumental hacia una praxis éticamente situada. En este horizonte, la gerencia deja de operar como una estructura vertical de poder centrada en el control y la eficiencia cuantificable, para consolidarse como un ejercicio relacional de responsabilidad compartida, donde las decisiones se asumen desde la conciencia de sus efectos sobre las personas, el entorno y el tejido social institucional.

La eficiencia, lejos de entenderse como un fin en sí mismo, adquiere legitimidad únicamente cuando se articula con la preservación de la vida, el cuidado del ecosistema y el bienestar colectivo.

Así, la gestión se configura como un acto de mediación ética que reconoce la interdependencia entre la universidad, sus actores y el territorio que habitan, reafirmando su compromiso con una forma de administrar que pone al ser humano y al ambiente en el centro de toda acción organizacional. A continuación, la Matriz 1 en la cual se visualiza las categorías emergentes y su análisis fenomenológico.

Matriz 1. Categorías emergentes del análisis fenomenológico-hermenéutico

Categoría central	Descripción fenomenológica	Fundamento teórico principal	Sentido interpretativo
Gerencia centrada en el ser humano: el Dasein como finalidad de la gestión	Comprensión de la gestión como práctica de cuidado, escucha y reconocimiento del docente como sujeto integral, no como recurso técnico	Heidegger (ob. cit.); Leff (ob. cit)	El Dasein es la finalidad de la gestión
Liderazgo facilitador de ambientes ecosóficos: el Dasein como co-existencia universitaria	La gerencia como red de relaciones empáticas que promueven la co-existencia, el empoderamiento docente y la ecología social	Guattari (ob. cit); Bass (ob. cit)	El Dasein como co-existencia universitaria
Transformación orientada al bienestar colectivo: el Dasein como posibilidad de Ser	La gestión universitaria como praxis ética con impacto territorial y socioambiental, orientada al bien común	Morin (ob. cit.); Sauvé (ob. cit.)	El Dasein como posibilidad de Ser

En suma, los hallazgos subrayaron que la innovación y la adaptación universitaria en el Estado Carabobo han dejado de comprenderse como procesos puramente técnicos para configurarse desde un sentido ético y existencial. Al pasar cada decisión administrativa por el filtro de la humanización y del impacto ecosistémico, se constata que la gerencia no solo se limita a responder a las crisis presupuestarias o estructurales, sino que se orienta a transmutar la realidad organizacional. Esta metamorfosis permite que la universidad se asuma como un sistema vivo y autopoyético, donde cada cambio estratégico responde a la pregunta fundamental sobre cómo mejorar la relación con el entorno regional. De este modo, la gestión deja de concebirse como una estructura de poder vertical para consolidarse como un ejercicio de responsabilidad compartida, en el cual la eficiencia solo adquiere sentido si tributa a la preservación de la vida.

Esta intencionalidad gerencial, fundamentada en valores humanistas y ecológicos, reveló que la gerencia basada en la ecosof   actúa como el núcleo de una reacción en cadena orientada a transformar la mentalidad del gerente y a reconfigurar el tejido social de la institución, con la finalidad de generar un impacto positivo en el territorio físico del Estado Carabobo. La triangulación de las voces de GS1, GS2 y GS3 permitió comprender que la universidad comienza a habitar su Dasein como posibilidad de Ser, proyectándose más allá de sus propios muros. En este horizonte, la gestión se configura como una praxis de esperanza, al demostrar que es posible reconciliar la administración pública con la sensibilidad del docente para generar un bienestar colectivo que trascienda la métrica académica tradicional.

A partir de este testimonio se interpreta que la gerencia universitaria se despliega en un campo de tensiones entre una racionalidad administrativa heredada, centrada en el trámite, el control y el cumplimiento, y una racionalidad emergente orientada al cuidado del sujeto y su entorno. No se trata de una crisis declarada en el discurso de los gerentes, sino de una desarticulación silenciosa del sentido, que se manifiesta cuando las prácticas institucionales resultan insuficientes para responder a las experiencias humanas y ambientales que atraviesan al docente. En este intersticio, la escucha y la empatía se constituyen en actos de resistencia ontológica frente a la lógica técnico-instrumental.

La recurrencia de las voces hacia la necesidad de escuchar, sentir el entorno y humanizar los procesos no constituye un simple deseo administrativo, sino una demanda ontológica de reconexión. En este marco, se interpreta que la actitud ambiental del docente actúa como un reservorio ético que la gerencia tradicional ha mantenido silenciado bajo la lógica de la productividad. Por tanto, la investigación desvela que no existe una auténtica gestión del cambio sin una previa morfogénesis de la subjetividad gerencial.

Esta comprensión permite afirmar que la universidad no requiere más manuales de procedimiento, sino una nueva arquitectura del ser. El hallazgo fundamental es que la gerencia debe dejar de operar como un contenedor de procesos para concebirse como un ecosistema de posibilidades. Esta revelación da entrada a la propuesta que se presenta a continuación, la cual no se plantea como un modelo cerrado, sino como una senda abierta hacia la trascendencia de la academia venezolana frente a la crisis ambiental contemporánea.

Los hallazgos no se presentan como verdades concluyentes, sino como comprensiones situadas que emergen del diálogo entre la experiencia vivida y la interpretación reflexiva. La gerencia universitaria, leída desde la ecosofía, se revela, así como un proceso en devenir, abierto a la resignificación constante de sus prácticas y sentidos. Esta apertura ontológica constituye el fundamento desde el cual se articula la propuesta teórica que sigue, concebida como una invitación a repensar la gestión universitaria desde el cuidado, la conciencia y la responsabilidad con la vida.

5. HACIA UNA GESTIÓN UNIVERSITARIA ECOSÓFICA: ENTRAMADO TEÓRICO DESDE LA ACTITUD AMBIENTAL DOCENTE EN EL ESTADO CARABOBO

El entramado teórico que emerge de esta investigación se configura como un entramado sistémico de tres nodos interrelacionados, orientados a la armonización de la praxis académica con la vida. No se trata de un modelo prescriptivo ni de una estructura cerrada, sino de una configuración dinámica y viva, sustentada en la actitud ambiental del docente como cimiento ético y existencial de la gerencia

universitaria. Desde esta perspectiva, la gestión deja de entenderse como un ejercicio meramente administrativo para asumirse como una praxis de cuidado, responsabilidad y compromiso territorial.

5.1 Nodo de la Subjetividad Consciente: Ecología Mental

El primer nodo del entramado teórico sitúa la subjetividad consciente como punto de partida de toda transformación institucional. La teoría propone que la gestión universitaria no puede reducirse a la administración de procesos, sino que debe asumir, en primer lugar, la administración de la conciencia. No es posible construir una “universidad verde” cuando docentes y gerentes permanecen atrapados en racionalidades grises, desvinculadas de su entorno y de sí mismos.

Desde esta dimensión, la gerencia ecosófica facilita espacios de auto-reflexión, diálogo crítico y descolonización del pensamiento, donde el docente recupera su conexión ontológica con el territorio carabobeño y con el sentido profundo de su quehacer académico. La gestión se concibe aquí como una pedagogía del cuidado, en la cual el gerente asume el rol de mediador ético que cultiva la actitud ambiental del docente. Esta labor no impone conciencias, sino que nutre condiciones para que la sensibilidad ecológica florezca en prácticas pedagógicas y administrativas con propósito.

5.2 Nodo de la Trama Vincular: Ecología Social

El segundo nodo redefine el ejercicio del poder en la universidad desde la ecología social. El entramado ecosófica sustituye la jerarquía vertical y el control burocrático por una circularidad empática, donde la gestión se sostiene en vínculos, afectos y valores compartidos. En este marco, la universidad se comprende como una comunidad de aprendizaje y cuidado mutuo, más que como una organización fragmentada por cargos y funciones.

La teoría plantea una gestión basada en la micropolítica de los afectos, donde la comunicación no fluye por imposición normativa, sino por reconocimiento, confianza y corresponsabilidad. El liderazgo se torna transformacional en la medida en que se funda en la co-existencia y en la comprensión de que el bienestar del docente es inseparable del bienestar institucional. La tarea gerencial consiste, entonces, en remover los obstáculos estructurales y burocráticos que impiden que el saber ambiental del docente se traduzca en acción social significativa, fortaleciendo así el tejido relacional de la universidad. De este modo, la gestión deja de operar como un dispositivo de control para convertirse en un espacio de mediación ética, donde las decisiones se orientan al cuidado de las relaciones y a la sostenibilidad de la vida universitaria en su conjunto.

5.3 Nodo del Impacto Territorial: Ecología Ambiental

El tercer nodo articula el entramado teórico con el territorio, al concebir la universidad como un sistema abierto, recursivo e indisolublemente conectado con

el ecosistema del Estado Carabobo: el lago, las montañas, el clima y las dinámicas socioambientales que configuran la región. Desde esta perspectiva, la gestión ecosófica exige que toda decisión administrativa pase por un filtro ético-ambiental, donde ninguna innovación resulta legítima si degrada el entorno o deshumaniza al sujeto.

La infraestructura universitaria deja de ser un soporte físico para convertirse en la extensión material de la ética docente y gerencial. En este nodo, la gerencia asume la responsabilidad de garantizar que la universidad actúe como un faro de resiliencia y esperanza, generando impactos que trascienden los muros del campus y contribuyen a la salud del territorio. La gestión se orienta así a una coherencia profunda entre el decir institucional y el hacer cotidiano.

En su conjunto, el entramado teórico teórica constituye una invitación a transitar del “tener: recursos, indicadores, títulos al “ser”, conciencia, cuidado y vida. Se trata de una propuesta de gestión profundamente humana, que reconoce a la universidad como una posibilidad de futuro frente a la crisis ambiental global, cimentada en la sabiduría ética y la actitud ambiental de sus docentes.

La aproximación fenomenológico-hermenéutica a la gerencia universitaria permitió comprender que la ecosofía no es un complemento opcional ni un discurso decorativo, sino la esencia misma de una gestión con propósito. En la vorágine de las exigencias operativas y las limitaciones presupuestarias, el ser-ahí del gerente universitario en Carabobo puede quedar atrapado en la inautenticidad burocrática; sin embargo, las voces docentes revelan la existencia de un Dasein auténtico, comprometido con el cuidado de la vida y del entorno.

La humanización de la gerencia emerge, así, como un acto consciente de voluntad ética. Requiere líderes que no solo dominen competencias técnicas, sino que cultiven una profunda sensibilidad humana para reconocer al docente como un fin en sí mismo. En otros términos, la transición hacia una gerencia con rostro ecosófico en el Estado Carabobo encuentra su imperativo ético en el pensamiento de Boff (2012). Para este autor, la sostenibilidad no es un problema puramente técnico, sino una nueva forma de habitar la tierra basada en el cuidado como paradigma de relación. Al interpretar los hallazgos de esta investigación, se hace evidente que la universidad requiere de una ética del cuidado que proteja tanto la subjetividad del docente como el ecosistema regional.

La gerencia universitaria debe evolucionar hacia un compromiso con la vida en todas sus formas; solo cuando el gerente asume el cuidado como esencia de su praxis, la institución deja de ser una estructura burocrática inerte para convertirse en un faro de resiliencia y esperanza frente a la crisis civilizatoria actual. Así, en un contexto de crisis sistémica, la gerencia ecosófica no es una opción idealista, sino una necesidad impostergable; por tanto, este entramado teórico se ofrece como

una invitación a la acción, para que la universidad venezolana se constituya en un verdadero faro de humanidad, coherencia y transformación social.

6. REFERENCIAS

- Bass, B. (2005). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Prensa Libre.
- Blanchard, K., y O'Connor, M. (2007). Gestión por Valores. Berrett-Koehler Editores
- Boff, L. (2012). La sostenibilidad: Qué es y qué no es. Editorial Dabar.
- Burns, J. (2008). Liderazgo. Herder.
- Capra, F. (1996). La trama de la vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Anagrama.
- Gadamer, H.-G. (1993). Verdad y método (Vol. I). Sígueme.
- Guattari, F. (1996). Las tres ecologías. Ediciones Galilée / Pre-Textos.
- Heidegger, M. (2009). Ser y Tiempo. Trotta.
- Lanz, R. (2005). La universidad se reforma. Ministerio de Educación Superior / UNESCO.
- Leff, E. (2004). Saber ambiental: Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder. Siglo XXI Editores.
- Mayo, E. (2003). Los problemas sociales de una civilización industrial. Planeta
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO / Santillana.
- Sauvé, L. (2010). Educación ambiental y ecociudadanía: Dimensiones éticas y políticas. Revista de Educación y Desarrollo Social, 4(2), 15–28.
- Tünnermann, C. (2003). La universidad ante los retos del siglo XXI. Universidad Autónoma de Yucatán.