

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones universitarias públicas venezolanas en un contexto de asedio

Norjhira Romero Pérez¹

RESUMEN

En este artículo de reflexión original, denominado también ensayo, se presenta un avance de la investigación postdoctoral en andragogía organizacional con el objetivo de contribuir al cambio de paradigma en las organizaciones universitarias públicas venezolanas. Éstas se enfrentan a un desafío creciente: la necesidad de generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera. Este desafío se ha visto agravado por una serie de acontecimientos, tales como la disminución de los fondos públicos, las fluctuaciones económicas, los tiempos pandémicos, el período especial, la guerra y las casi mil medidas coercitivas unilaterales impuestas desde 2014 por Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, entre otros. En este contexto de asedio, es necesario un cambio de paradigma en la forma en que las personas en las organizaciones universitarias públicas venezolanas entienden la relación con lo económico financiero y su gestión. Este cambio puede ser impulsado desde la praxis andragógica y los espacios andragógicos de reflexión, argumentación, confrontación que ella genera y

1 Facilitadora e Investigadora UNESR, categoría Asociado, Dedicación Exclusiva. Doctora en Gestión para la Creación Intelectual UNESR. Doctora en Ciencias Gerenciales UNEFA, Especialista en Gerencia Pública UNEFA, Licenciada en Artes UCV. Coordinadora de la Maestría en Ciencias Administrativas, mención Gerencia Pública (2015-2024). Coordinadora de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad. Desde 2021 Directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR. Primera Cohorte del Postdoctorado sobre Andragogía en las Organizaciones, administrado por el Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la UNESR. MiPostdoctoradoUnesr@gmail.com

los principios andragógicos de horizontalidad, participación y autogestión de la nueva visión de la andragogía. Se realizó un diseño mixto teórico/documental con enfoque analítico-interpretativo, revisando y analizando críticamente documentos y considerando la experiencia profesional vivida. Las ideas conclusivas más relevantes son las siguientes: (a) es necesario superar la visión tradicional de que las universidades públicas solo deben ser generadoras de conocimiento. (b) la praxis andragógica puede contribuir a crear espacios de aprendizajes hipercomplejos sustentados en el pensamiento intuitivo imaginario que promuevan un cambio de mentalidad en las personas que trabajan en las organizaciones universitarias públicas. (c) las organizaciones universitarias públicas deben desarrollar estrategias innovadoras para generar ingresos propios que sean compatibles con su misión, visión, política, filosofía y valores organizacionales.

Palabras claves: nueva visión de la andragogía, organizaciones universitarias públicas, transformación financiera, autogestión

ABSTRACT

In this original reflection article also called an essay, an advance of postdoctoral research in organizational andragogy is presented with the objective of contributing to the paradigm shift in Venezuelan public university organizations. These face a growing challenge: the need to generate their own income to guarantee their financial sustainability. This challenge has been aggravated by a series of events, such as the decrease in public funds, economic fluctuations, pandemic times, the special period, war and the almost a thousand unilateral coercive measures imposed since 2014 by the United States, Canada, the European Union, among others. In this context of siege, a paradigm shift is necessary in the way in which people in Venezuelan public university organizations understand the relationship with the financial economy and its management. This change can be promoted from andragogical praxis and the andragogical spaces of reflection, argumentation, confrontation that it generates and the andragogical principles of horizontality, participation and self-management of the new vision of andragogy. A mixed theoretical/documentary design was carried out with an analytical-interpretive approach, reviewing and critically analyzing documents and considering the professional experience lived. The most relevant conclusive ideas are the following: (a) it is necessary to

overcome the traditional view that public universities should only be generators of knowledge. (b) andragogical praxis can contribute to creating hyper-complex learning spaces supported by imaginary intuitive thinking that promote a change of mentality in people who work in public university organizations. (c) public university organizations must develop innovative strategies to generate their own income that are compatible with their mission, vision, policy, philosophy and organizational values.

Keywords: new vision of andragogy, public university organizations, financial transformation, self-management

Introducción

La tesis principal de este artículo de reflexión original denominado también ensayo² que se suma al debate -sin pretensión inaugural y sin exigencia conclusiva ni cerrada-, es la siguiente: las organizaciones universitarias públicas venezolanas pudieran adoptar un nuevo enfoque organizacional andragógico para generar ingresos propios, que se centre en los principios de horizontalidad, participación y autogestión. Dicha tesis se basa en los siguientes argumentos:

- Las organizaciones universitarias públicas venezolanas enfrentan un desafío creciente: la necesidad de generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera.
- Este desafío se ha visto agravado por una serie de factores, como la disminución de los fondos públicos, la inflación, la competencia y las medidas coercitivas unilaterales impuestas por Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, entre otros.
- Para superar este desafío, las organizaciones universitarias públicas deben adoptar un enfoque participativo y autogestivo desde la nueva visión de la andragogía.
- Este enfoque se basa en los principios de horizontalidad, participación y autogestión, que permiten crear espacios de aprendizaje en

2 Es de anotar que las finalidades comunicativas (intención o fuerza ilocutiva = el plan que la o el autor intenta llevar a cabo) enunciadas acá no son excluyentes; al contrario, los límites pueden ser difusos y la interrelación es constante, dado que los textos son dinámicos y en ellos coexisten diferentes fuerzas ilocucionarias a la vez; por ejemplo, revisar incluye informar; reflexionar implica revisar e informar; confrontar o criticar presupone revisar, informar, reflexionar y valorar. No obstante, lo anterior, en las diferentes tipologías textuales, según el caso, puede presentarse una mayor tendencia a lo informativo, a lo evaluativo, a la argumentación, a la perspectiva crítica y/o a la reflexión. Sánchez, Alexander, *Manual de Redacción Académica e Investigativa: Cómo escribir, evaluar y publicar artículos*, 2011, p. 107

las organizaciones que promuevan el pensamiento crítico, desplieguen las potencialidades de los aprendices adultos como agentes de cambio económico social, construyan conocimientos y logren la transformación de la realidad.

En este ensayo argumentativo están relacionados los planteamientos de la *sociodidaxia* y *praxeología de la Andragogía*, Elena Adam (2024); y la polimodernidad (Lene Rachel Andersen), con aspectos autobiográficos y mi idea/tema de investigación postdoctoral en el eje administrativo gerencial. De allí que el abordaje metodológico fue mixto, combinando elementos cuali-cuantitativos desde la fuerza sinérgica de lo vivencial y experiencial personal-profesional, la revisión documental, reflexión crítica y construcción argumentativa.

Esta idea/tema de investigación nace de mi vinculación con asuntos de las organizaciones universitarias venezolanas, así como de mi interés en contribuir con aportes al campo de lo administrativo y gerencial, en especial de un renovado, rebautizado o reactuado de la gestión económica financiera con enfoque andragógico, a partir de la comprensión de los problemas complejos que surgen en un contexto de asedio y nuevas exigencias de las organizaciones que puedan ser abordados desde el reto de la praxis andragógica que tiene de “desarrollar en los adultos competencias que le permitan superar el estancamiento paradigmático para dar el salto y pasar de una sociedad postmoderna a una sociedad metamoderna, mediante un aprendizaje hipercomplejo” (Adam, 2024).

Este artículo en su desarrollo está estructurado en tres partes, más las ideas conclusivas y referencias utilizadas.

Cambio cultural y participación activa: Claves para la transformación financiera de las universidades públicas venezolanas

*Lo fundamental es que la vida humana
no es pura inmediatez ni permanencia cotidiana,
es posibilidad de proyectar un futuro.
La creación de posibilidades que habiliten un por-venir.*

Nora Mabel Briuli

La educación y el trabajo son dos procesos fundamentales para el desarrollo de la sociedad y para alcanzar los fines esenciales del Estado tal como lo consagra el artículo 3 del texto constitucional. La educación

permite a las personas adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse en el mercado laboral, mientras que el trabajo permite a las personas contribuir al desarrollo económico y social de la sociedad. Las universidades son organizaciones que tienen como objetivo la formación integral de las personas. En este sentido, las universidades contribuyen a la educación y al trabajo, ya que preparan a las personas para desempeñarse en el mercado laboral y para contribuir al desarrollo social.

Una organización³ puede ser entendida, *grosso modo*, como una estructura administrativa creada y orientada para alcanzar unos determinados objetivos por medio de la gestión de talento humano, de recursos materiales y financieros.

Gestión económica financiera que ha quedado en la carrera de “administración financiera” o a la mención “recursos materiales y financieros”, excluida o relegada a “cursos electivos” dentro del pensum o matriz curricular de las otras administraciones⁴, formación gerencial y estudios de la organización, aún y cuando en cualquiera de las administraciones, incluso en la administración del hogar o administración doméstica (que fue donde empezó mi economía familiar y administración desde pequeña), se realiza gestión económica financiera, de allí que creo que es más abarcante si lo económico administrativo como dos ramas de las ciencias sociales están juntas como “ciencias económico administrativas” que simplemente “ciencias administrativas”.

En Venezuela, las organizaciones, instituciones y empresas públicas en general y las organizaciones universitarias públicas en particular, enfrentan un desafío paradigmático creciente o cambio de paradigma: la necesidad de generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera y distribución de utilidades, crecer-expandirse, rentabilizar eventos-actividades y, en todo caso, aportar al país en saldo positivo con profesionales, conocimiento, desarrollo e investigaciones, sin apartarse de su misión que *grosso modo* podemos resumir en la misión (motivo) de crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso; participar, a través de programas de cooperación,

3 Romero Pérez, Norjhira, *El Trabajo de Grado como Dispositivo Académico. Claves para investigar y estudiar en educación avanzada*, 2018, p. 381

4 Talento Humano, Recursos Humanos, Mercadeo, Informática, Organización y Sistemas.

educación permanente y apoyo, en la solución de los problemas sociales que enfrenta el país.

Un cambio de paradigma implica una nueva forma de ver un antiguo problema. En este caso, el problema antiguo es la necesidad de generar ingresos propios en las organizaciones universitarias públicas venezolanas, y eso es lo que las personas en las organizaciones universitarias públicas venezolanas tienen que lidiar al enfrentar el antiguo reto de crear fuentes propias y desarrollables de ingreso destinadas a lograr un alto porcentaje de autofinanciamiento a través de la autogestión, cual requiere de un cambio de paradigma en el que se reconozca la importancia de la participación activa de los actores involucrados, tanto internos como externos a la organización.

La autogestión es un proceso que implica que las personas involucradas en una organización participen activamente en la toma de decisiones y en la gestión de la organización. En el caso de las organizaciones universitarias públicas venezolanas, la autogestión podría implicar que los docentes, investigadores, administrativos, obreros y estudiantes (participantes) se involucren en la identificación de oportunidades de ingresos propios, en el desarrollo de proyectos para aprovechar estas oportunidades y en la gestión de los recursos generados.

Este cambio de paradigma debe ser liderado por la alta gerencia de las organizaciones universitarias públicas, pero debe involucrar a todos los miembros de la organización. Para ello, es necesario crear espacios de diálogo y participación que permitan a las y los actores involucrados expresar sus ideas y propuestas y estar conscientes que esto requiere de un cambio cultural⁵. El cambio cultural es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo. Sin embargo, es un proceso necesario para que las organizaciones universitarias públicas venezolanas puedan superar el desafío de generar ingresos propios y garantizar su sostenibilidad financiera.

5 Junto con la estructura y la estrategia, la cultura es clave para las organizaciones, empresas e instituciones. Está suficientemente documentado que la estructura jerárquica piramidal es la más nociva y tóxica para la eficiencia, la agilidad, la conexión entre los equipos y la satisfacción de las y los colaboradores (internos y externos). De allí que vemos estructuras piramidales que en el papel puede ser una cosa, pero en la práctica, otra. Sin embargo, no terminan de dar el “salto cuántico” de cambiarlo en el papel y mostrarse más horizontales y en red, toda vez que son las que están demostrando mayor eficiencia, eficacia, adaptabilidad, flexibilidad, agilidad, satisfacción y sentido. Es necesario un cambio cultural sano y un ambiente laboral seguro toda vez que *la cultura organizacional y el ambiente laboral no se ven reflejados en un balance, pero tarde o temprano aparecerán en los resultados* (Mario Rizo citado por el experto en administración de organizaciones Antonio Padilla de Alba) <https://antoniopadilladealbaconsultor.com/>

Así las cosas, cumplir con su misión hoy día, representa un desafío, toda vez que en las organizaciones universitarias públicas se ha visto agravado por una serie de acontecimientos, tales como la disminución de los fondos públicos (erario público, presupuesto o dinero público), por las fluctuaciones económicas e inflación (bolívars y divisas), por el aumento de la competencia versus el entreayudarse, por los tiempos pandémicos y postpandémicos, por los tiempos de período especial, de guerra y por las más de 900 medidas coercitivas unilaterales impuestas por Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, la Unión Europea, la Confederación Helvética y Panamá⁶, como contra Cuba, pero en un período más corto (a pesar de la actual flexibilización y licencias por 6 meses -octubre 2023-marzo 2024-). Se trata de sanciones que son análogas y siguen las orientaciones al bloqueo económico, financiero y comercial contra el Pueblo de nuestro país (...) que, más allá de obstaculizar las funciones públicas de representantes del Estado, privan a la población de los productos básicos que son importados al país, entre estos, alimentos y medicamentos de primera necesidad (SURES, 2018, pp. 15-16).

Dichas medidas afectan a la calidad de vida del pueblo, al presupuesto público para las instituciones y organizaciones, así como a las pensiones, los sueldos y salarios, entre otros. Valdría la pena preguntarse ¿cuál es el interés de los centros hegemónicos al bloquear a Venezuela? pudiéramos decir que son diversos y van más allá de la simple preocupación por la democracia y los derechos humanos. Se trata de una estrategia geopolítica (extraterritorial) para controlar los recursos naturales de Venezuela, debilitar al gobierno, imponer un modelo económico neoliberal y eliminar el socialismo como alternativa viable. La solución al conflicto venezolano debe pasar por el diálogo, la negociación, el levantamiento de las sanciones y la cooperación internacional. Es importante destacar que este es un tema complejo y controvertido, con diferentes perspectivas sobre los intereses y las motivaciones de los centros hegemónicos.

6 Para más detalles en cuanto a producción de conocimientos, ver: Agudelo Esteves, Olady Susana, *Medidas coercitivas unilaterales en Venezuela: Producción de conocimiento en países de América Latina (2014-2021)*, Revista EDUCERE - Investigación Arbitrada - ISSN: 1316-4910 - Año 28 - N° 89 - Enero - Abril 2024.

Hacia una nueva visión de la andragogía: el aprendizaje organizacional con adultos en un mundo hipercomplejo

*Vivimos nuevos tiempos,
de desorientación cultural.*

*De conformación de nuevas identidades, de exclusión social,
de globalización. De aferrarse a las pocas identidades disponibles
o estallar en fragmentos.*

Carlos Skliar

El mundo está cambiando y volviéndose más (hiper)complejo, de allí que Van Den Akker y Vermeulen⁷ (2010) citado por Elena Adam⁸ (2024) en el *Seminario sobre Sociodidaxia y praxiología de la Andragogía*, en fecha 26 de enero de 2024, aunque nos proporciona un marco para comprender ese mundo cambiante e (hiper)complejo, necesitamos buscar y encontrar respuestas identificadas con el tipo de organización y los principales elementos de su cultura organizacional (misión, visión, valores y filosofía).

En 2010, los teóricos culturales Timotheus Vermeulen y Robin van den Akker propusieron el metamodernismo como “una intervención en el debate del post-postmodernismo.” En el ensayo *Notes on Metamodernism*, afirmaron que los años 2000s estuvieron caracterizados por el regreso de posiciones típicamente modernas, que no se perdieron de las estructuras mentales postmodernas de los años ochenta y noventa. Según ellos, la sensibilidad meta moderna “*puede ser concebida como una especie de ingenuidad informada, un idealismo pragmático*”, característica de las respuestas culturales a los recientes acontecimientos globales como el cambio climático, la crisis financiera global, la inestabilidad política y la revolución digital. Afirmaron que “la cultura posmoderna del relativismo, la ironía y el pastiche” se acabó, siendo reemplazada por una condición post-ideológica que enfatiza el compromiso, el afecto y la narración. El prefijo “meta-” aquí refiere, no a un estado reflexivo o un rumiante recurrente, sino que proviene del término acuñado por Platón *metaxy*, el cual denota un movimiento entre polos opuestos, así como más allá de ellos. Vermeulen Y Van den Akker describen metamodernismo como “estructura del sentir” que oscila entre modernismo y posmodernismo como “un péndulo que balancea entre innumerables polos”.

7 Akker, Robin van den & Timotheus Vermeulen, *Metamodernism: Historicity, Affect, and Depth After Postmodernism*, Rowman & Littlefield International, 2017 (*Metamodernismo: historicidad, afecto y profundidad después del posmodernismo*).

8 Coordinadora del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones.

De acuerdo a Corso (2023) citado Elena Adam (2024), es una metamodernidad caracterizada por: (a) incertidumbre y contradicciones; (b) crisis económicas; (c) crisis climática, sanitaria y energética; (d) el movimiento feminista; (e) el movimiento LGBTIQ⁹; (f) precarización de la sociedad; (g) pérdida del poder adquisitivo a nivel global; (h) merma de derechos como el acceso a la vivienda o al trabajo cualificado.

La metamodernidad plantea desafíos para la formación de adultos en todos los contextos organizacionales, ya no solo en la educación. En un mundo cada vez más complejo y cambiante, es necesario encontrar una nueva visión para la andragogía que responda a las necesidades de un modelo educativo que no avanza al mismo ritmo que los modelos de vida (político, económico, social, cultural y organizacional) que cambian a un ritmo cada vez más acelerado, y el modelo educativo tradicional no está siendo capaz de seguir el ritmo de estos cambios. Como consecuencia, en corto tiempo los cambios demográficos conducirán al caos planetario con grandes poblaciones de adultos desactualizados, que carecen de las competencias necesarias para afrontar los desafíos del mundo actual. Esto puede conducir al caos planetario, ya que los adultos desempeñan un papel fundamental en la sociedad.

Metamodernidad que en 2023 pasó a llamarse polimodernidad, es decir, la metamodernidad ha sido rebautizada como polimodernidad, toda vez que constantemente metamodernidad se confundía con metamodernismo¹⁰, por lo que decidieron cambiar el nombre. Semánticamente, también es un mejor nombre: meta- significa más allá, poli- significa varios. Lo que están sugiriendo es una posible época futura de varios códigos culturales o “modernidades”.

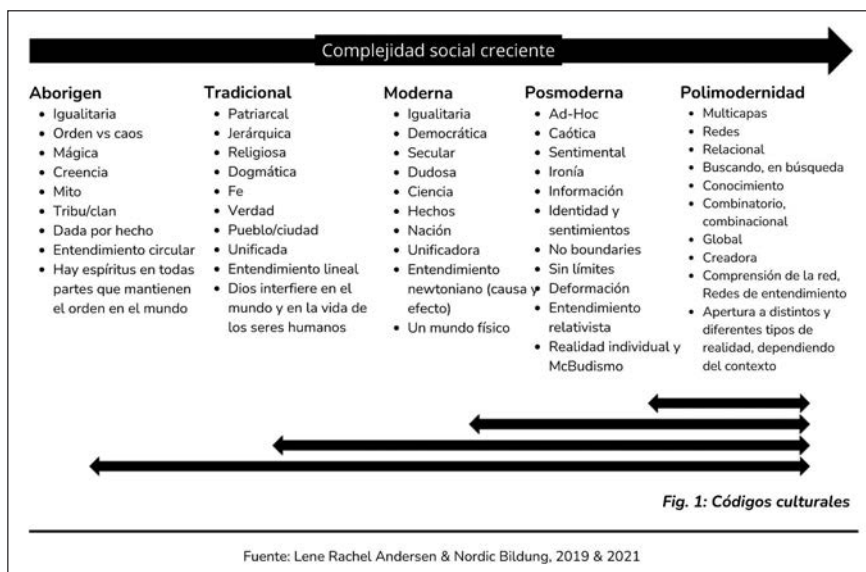
Al respecto, Lene Rachel Andersen¹¹ en *Polimodernidad: sentido y esperanza en un mundo complejo* (2024) señala que el libro fue publicado anteriormente con el título Metamodernidad. Esta nueva versión dice que es 99% igual a la anterior, que solo cambiaron el nombre del término metamodernidad a polimodernidad y agrega que: “la polimodernidad nos

9 El término surgió en la década de los 90 y ha evolucionado a lo largo de los años para incluir a todos los colectivos. El término LGBTIQ+ está formado por las siglas de las palabras lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual y *queer*. Al final se suele añadir el símbolo + para incluir todos los colectivos que no están representados en las siglas anteriores. Estas siglas han evolucionado a lo largo de los años. Si bien al principio eran solo LGB, en los últimos años se han incorporado nuevos conceptos para hacer referencia a otras identidades de género y orientación sexual.

10 Vea la exploración de la metamodernidad versus el metamodernismo.

11 <https://www.nordicbildung.org/polymodernity/>

proporciona un marco para comprendernos a nosotros mismos y a nuestras sociedades de una manera más compleja, ya que integra cuatro códigos culturales: indígena/aborigen (cazadores-recolectores y agrícola de la Edad de Piedra), tradicional (Edades del Bronce y del Hierro), moderna y posmoderna¹², tal como se muestra en la siguiente figura.



Cada uno de esos cuatro códigos culturales implica un conocimiento importante sobre lo que significa ser humano. Experiencias, realizaciones y sabiduría acumulada que necesitamos ahora y en el futuro y que necesitamos todo para crear significado, esperanza y soluciones viables en el siglo XXI. La polimodernidad consiste en combinar lo mejor del pasado y el presente de la mejor manera posible para crear un futuro significativo, lo cual me gusta mucho y por eso elijo dicha palabra y este significado.

12 **La cultura indígena** puede proporcionar una conexión con la naturaleza que hemos perdido y que reintroduce la circularidad que necesitamos para resolver la crisis climática, etc. **La cultura premoderna** proporcionó una fuerte guía moral en la forma de lo que hoy llamamos religión; necesitamos una brújula moral compartida y formas de compartir y discutir las normas morales en nuestras sociedades; La religión es un aspecto de nuestra vida espiritual que necesitamos para ser plenamente humanos. **La modernidad** nos dio igualdad de derechos y oportunidades, democracia, ciencia y la obligación de dudar y pensar. **El posmodernismo** nos permite vernos a nosotros mismos, nuestra cultura y nuestra civilización desde fuera y deconstruirlos para estudiar sus partes y sus estructuras internas.

Comparto la convicción de que estamos en un nuevo tiempo histórico del siglo XXI como plantea Adam (2024), un nuevo tiempo asociado a:

- La globalización: el mundo está cada vez más interconectado, lo que ha generado nuevos desafíos y oportunidades.
- El equilibrio de fuerzas es más complejo: la hegemonía de Estados Unidos ha terminado, y el mundo se está dividiendo en bloques de poder.
- La multipolaridad: hay varios centros de poder en el mundo, lo que ha generado una mayor competencia y rivalidad.
- La aceleración de los cambios en las ciencias y las tecnologías: la tecnología está cambiando la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.
- La disrupción educativa: la educación tradicional está siendo desafiada por las nuevas tecnologías.
- La inmensa producción de nuevos conocimientos: la cantidad de información disponible es cada vez mayor, lo que ha generado una crisis de la comprensión.
- La inteligencia artificial y la automatización: la inteligencia artificial y la automatización están transformando el mundo del trabajo. Yo agregaría que la emergencia de las nuevas tecnologías: la inteligencia artificial, la robótica y otras tecnologías emergentes están transformando la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.
- La crisis de los modelos de vida, las ideologías, los valores y la utopía: los modelos de vida tradicionales están en crisis, lo que ha generado un replanteamiento de las ideologías, los valores y la utopía.
- Los valores y culturas emergentes: están surgiendo nuevos valores y culturas que están desafiando a las tradicionales.
- La expansión demográfica: la población mundial está creciendo rápidamente, lo que está generando nuevos desafíos ambientales y sociales.
- Las guerras y las pandemias¹³ siguen siendo una amenaza para la humanidad, y agregaría amenazas como la endemia, epidemia, sindemia e infodemia.

13 Aunque hay tres “virus” que están matando más personas que la pandemia: la depresión, el estrés y la ansiedad.

- Y, añado además la crisis de la desigualdad económica que está aumentando en todo el mundo. La brecha entre ricos y pobres se está ampliando, lo que está generando descontento social y malestar. La crisis de la desigualdad amenaza con socavar la cohesión social.

Por supuesto, esta es solo una lista parcial de las características del nuevo tiempo histórico. Hay muchas otras que podrían agregarse, dependiendo del enfoque que se tome. Son desafíos complejos que requerirán soluciones innovadoras y colaborativas. Este contexto de cambios han producido una serie de efectos en la dirección de recursos materiales y financieros de las organizaciones públicas y en una nueva filosofía del dinero (distanciada del espíritu moderno de la racionalidad, de la calculabilidad y de la impersonalidad) y que considero que con la nueva visión de la andragogía será una nueva forma de ver las cosas en el mundo organizacional, ya que “es asumir que esta ciencia traspasará las fronteras de otras organizaciones para convertirse en una andragogía dirigida a la formación de personas adultas en organizaciones de toda índoles, física y virtuales, de carácter político...” (Adam, 2024) para dejar de creer que lo académico está desvinculado con lo administrativo. Así como comprender que la mente es el activo más importante y que el dinero es otra de las herramientas que debemos incluir en nuestra caja de herramientas en el rol directivo o gestora de actividades en cualesquiera de los tres niveles organizacionales (político-estratégico, estratégico-táctico y el táctico operativo) para saldar las nuevas exigencias organizacionales.

Dejando atrás la tradicional concepción de la andragogía como una disciplina que se ocupaba sólo de la educación y el aprendizaje de los adultos en el ambiente educativo, para estar ahora en los diferentes entornos organizacionales en los que hace vida la o el aprendiz adulto y donde surgen las nuevas exigencias organizacionales y que puedan ser abordadas desde la praxis andragógica como opción para encontrar respuestas identificadas con el tipo de organización y conforme a su misión, visión, cultura organizacional y filosofía de gestión.

Praxis andragógica que al decir de Elena Adam (2024), genere procesos de aprendizajes hipercomplejos sustentados en el pensamiento intuitivo imaginario, herramienta vital para empoderar a las y los adultos y facilitar su transitar hacia el nuevo tiempo histórico del siglo XXI.

Reimaginando la universidad pública venezolana: Hacia una organización triple “A” aprendedora, ágil, antifrágil y autosostenible financieramente

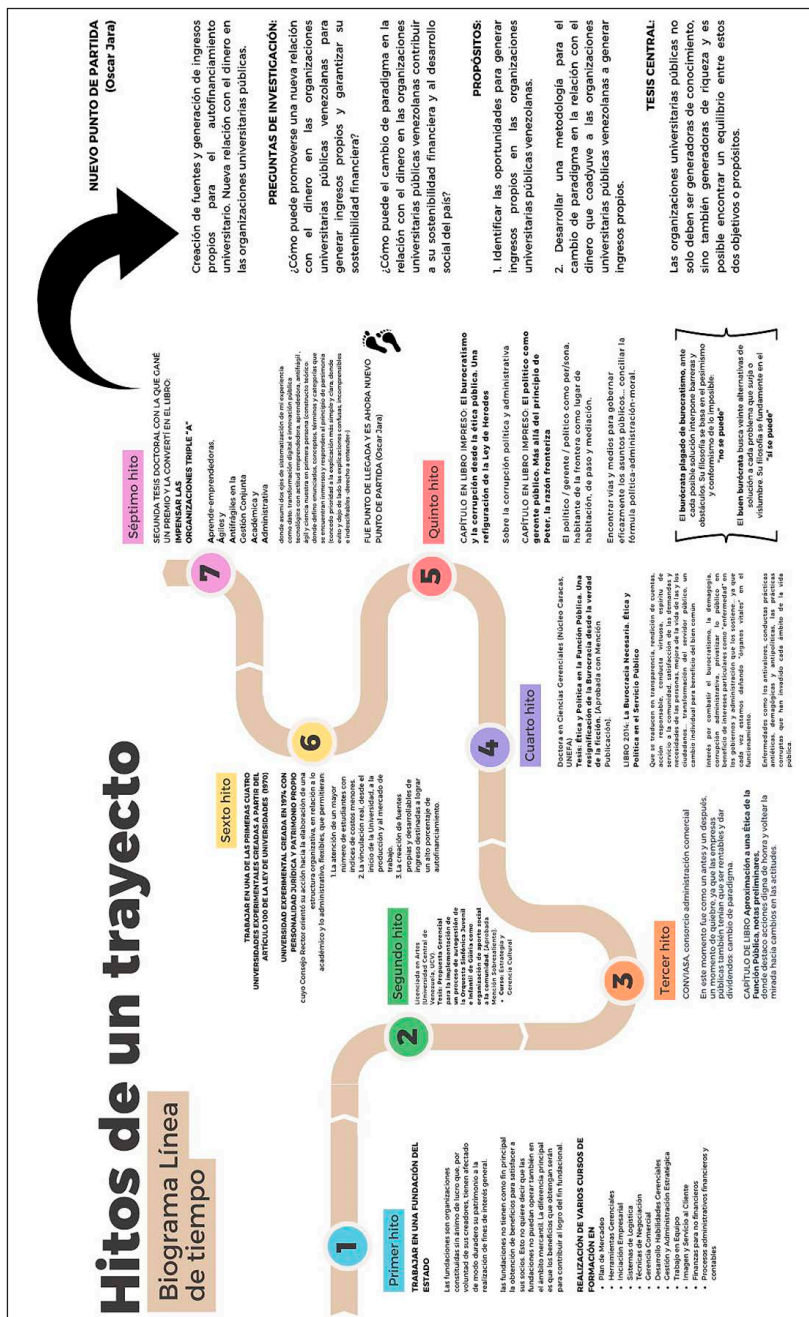
*No podemos resolver nuestros problemas
con el mismo pensamiento que usamos
cuando los creamos.*

Albert Einstein

Mi interés en este tema de investigación nace de mi vinculación con asuntos de las organizaciones universitarias venezolanas. Soy docente de una universidad pública en Venezuela, no sólo he tenido la oportunidad de observar de cerca los desafíos que enfrentan estas organizaciones, sino de tener experiencia vivida en varios roles directivos. Del trayecto personalizado de mi autobiografía intencionada que seguidamente presento los hitos en forma de biograma¹⁴, surge mi interés en la investigación postdoctoral en la revalorización de la educación financiera y exploración de la nueva relación con el dinero (gestión económico financiera) en las organizaciones universitarias públicas, como trabajo de investigación final que genere conocimiento innovador, emergente, novedoso e inédito desde mis experiencias de aprendizaje significativos, contextualizado en las particularidades de la realidad que estudio y vinculado con el área / eje de investigación administrativo gerencial del postdoctorado.

14 Los biogramas en la investigación biográfico-narrativa, siguiendo a Parrilla (2009: 109), el biograma es una representación gráfica del perfil biográfico en el que cada participante destaca libremente tiempos y espacios que han configurado su desarrollo personal y su trayectoria vital. Un biograma muestra una síntesis que esquematiza una historia de vida y desarrollo profesional, aportando elementos espacio-temporales, dimensiones clave, hitos y personas relevantes en una línea de tiempo. Lo que es clave tanto para comprenderla, como para profundizar dialécticamente sobre ella. Es una herramienta para establecer crono-topografías de las trayectorias profesionales. Un biograma es como una foto rápida, con elementos de valor, es un organizador temporal de una trayectoria de vida, un analizador de impactos, interrelaciones, etcétera (Jesús Domingo Segovia, Lorena Domingo Martos y Alberto Martos Titos, 2017).

Figura 2



Hitos de un trayecto relacionado con lo económico financiero que, si bien es cierto que no son graduada como economista ni como especialista en recursos materiales y financieros, he tenido vinculación directa con dichos asuntos, he tenido preparación y experiencia profesional vivida, y he estudiado e investigado aspectos relacionados. De allí que formulo el siguiente planteamiento de la problemática, justificación e importancia:

- **PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA:** Las organizaciones universitarias públicas venezolanas han sido tradicionalmente financiadas por el Estado a través del presupuesto público. Sin embargo, en los últimos años, los fondos públicos para la educación universitaria han disminuido significativamente para los gastos de funcionamiento. Esto se debe a una serie de factores, como la crisis económica y las más de 900 medidas coercitivas unilaterales impuestas por Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, entre otros. La disminución de los fondos públicos ha obligado a las organizaciones universitarias públicas a buscar otras fuentes de ingresos para coadyuvar a cubrir gastos operativos básicos. Una de las estrategias más comunes que hemos empleado es la diversificación de la oferta académica, incluyendo programas de formación continua, postgrados y educación avanzada. Sin embargo, esta estrategia no ha sido suficiente para cubrir la brecha financiera. En este contexto de asedio, las organizaciones universitarias públicas deben encontrar nuevas formas de generar ingresos propios. Una alternativa es adoptar un nuevo enfoque organizacional andragógico desde la construcción de una y un nuevo sujeto histórico, nuevos roles, nuevas territorialidades en lo organizacional y ello acarrea nuevos modos de conducta.
- **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE ESTA INVESTIGACIÓN:** La investigación propuesta es una investigación relevante y justificada, que puede contribuir a la búsqueda de alternativas para la sostenibilidad financiera de las organizaciones universitarias públicas venezolanas, al desarrollo de un nuevo enfoque organizacional andragógico en estas organizaciones, al desarrollo del campo de la administración y la gerencia de las organizaciones universitarias públicas venezolanas, al desarrollo

de nuevas competencias en los aprendices adultos y al desarrollo económico y social del país. Adulto aprendiz entendido como la “persona que impulsada por sus experiencias, intereses, motivaciones, valores y expectativas, se involucra en un proceso educativo con la esperanza de aumentar sus competencias, enriquecer sus conocimientos, mejorar sus experiencias, elevar sus condiciones de vida y crecer como persona, para así poder enfrentar los cambios que surjan en su contexto vital” (Elena Adam¹⁵) a lo que agrego sin olvidar el bien común, interés general y colectivo que incluye la misión, visión y valores organizacionales (filosofía). Lo anterior, -como lo señalé al principio- significa un cambio¹⁶ de paradigma y es necesario reflexionar desde la praxis andragógica. Este reflexionar es un desafío que surge más específicamente en mi segunda tesis doctoral donde asumí dos ejes de sistematización de mi experiencia como datos y voces en mi contexto socio-histórico natural (organización universitaria): transformación digital e innovación pública tecnológica¹⁷ en puntos neurálgicos del sistema de educación universitaria y de postgrado (ingreso, permanencia, prosecución y egreso) más los diplomados, cursos por niveles y prueba de suficiencia en inglés en una organización universitaria pública como organización triple “A” con actitud aprende-emprendedora, antifrágil, ágil y ciencia nuestra en primera persona

15 Un aprendiz diferente, con características que lo hacen único y por lo tanto requiere para su proceso de aprendizaje de estrategias y ambientes instruccionales propios, en correspondencia con sus condiciones de edad. También se hace referencia a la ciencia antropagógica o ciencia de la educación permanente, para justificar la propuesta de una nueva ciencia para educar en esa etapa de la vida. Adam de Guevara, Elena y Hernández Mederos Douglas, *Ciencia Gerontagógica. Teoría y praxis para la educación de los adultos mayores*, Centro de Investigaciones Antropagógicas “Félix Adam” (CIAFA) de Venezuela, 2019, p. 15

16 En un mundo en constante cambio, es necesario desarrollar nuevas palabras y conceptos para dar sentido a la realidad que nos rodea, comprender los nuevos fenómenos y afrontar los desafíos. Esto es especialmente cierto en el contexto organizacional, donde las y los profesionales necesitamos estar preparados para adaptarnos a los nuevos retos y oportunidades. Las nuevas palabras y conceptos pueden ayudar a las personas a comprender los fenómenos que les rodean, a identificar nuevas oportunidades y a tomar decisiones informadas. También pueden contribuir a la creación de una cultura de innovación y creatividad, que es esencial para el éxito en un mundo cambiante. En el contexto de las organizaciones universitarias públicas venezolanas, la creación de nuevos conceptos y palabras puede ayudar a: entender los desafíos del mundo organizacional actual; desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios; y, fomentar la innovación y la creatividad.

17 Transformación digital e innovación pública tecnológica que están en el marco de lo que he estudiado, investigado y accionado como la Gobernanza, transformación del Estado y la Modernización de la Administración Pública.

y desde allí logramos configurar una gestión conjunta ueserrista exitosa reconocida por propios y extraños.

Así las cosas, la Organización Triple “A” (aprende-emprendedora, ágil y anti-frágil) es un modelo para lo estable y lo dinámico; donde estabilidad y dinamismo conviven y no se autoexcluyen; donde ambigüedad y la incertidumbre en un mundo en transformación es vista como posibilidad y no como amenaza; mantiene un ecosistema estable y también una red flexible como forma natural de trabajo.

- Aprendedora porque no es una técnica, sino más bien una actitud, una predisposición para “pensar y hacer mientras se aprende hacerlo”, analizar críticamente las acciones y darles sentido. Aprendedora para buscar vías y entender mejor las demandas del entorno y responder a ellas. Y aquí no habría formación improductiva y frustraciones como a las que llevan los enfoques tradicionalistas o de enfoques de cambio planificado como la tradicional gestión o gerencia de cambio que conocíamos, sino que asumimos los compromisos desde esa dualidad o implicación entre lo estable y lo dinámico como en una lógica borrosa, o razón fronteriza de dos mundos que deben convivir en las organizaciones.
- Más versátil y más capaz de adaptarnos a cada nuevo desafío, por ello, anti-frágil. Anti-frágil en el sentido que los choques y las disrupciones te hacen más fuerte y más creativo, más capaz de adaptarte a cada nuevo desafío a que te enfrentas. Lo resiliente resiste los golpes y se mantiene igual; lo anti-frágil aprovecha la disrupción para mejorar y prepararse para la siguiente disrupción. Es la anti-fragilidad, la versatilidad y la capacidad de adaptarnos. Una forma de abordar la disrupción es desde una perspectiva de crecimiento / mentalidad de crecimiento, desde la anti-fragilidad (Nassim Talen).

Nuevo tipo de organización que tiene su base en la autogestión y la burocracia necesaria que he planteado en mis anteriores trabajos y de la cual he sido ejemplo viviente; la administración insurgente expuesta por

Luisa Fernanda Zambrano Díaz; y la administración adaptativa y compleja propuesta por Rosa Bello Velásquez. Es decir:

Organización Triple “A” (aprende-emprendedora, ágil y antifrágil) de Burocracia Necesaria, Gestión Conjunta, Gerencia Sentipensante, Administración Insurgente y de Administración Compleja Adaptativa (ACA) en la gestión pública universitaria venezolana desde la perspectiva de nuestros saberes, deberes y haceres:

- **Burocracia Necesaria** que, se aleja de la vieja concepción y viene a un **nuevo tipo de trabajo y organización de oficina** que, aunque cambie de estructura, de forma, competencias, funciones delegadas, físicas o virtuales¹⁸, las personas que allí laboran estén alejadas de formalismos inútiles, esté orientada a la más eficaz y eficiente consecución de los objetivos, toda vez que lo racional también es necesario en las administraciones públicas de gestión conjunta y gerencia sentipensante. En este contexto, con personas que tomen posición y despierten conciencia de la equidad como virtud de la justicia del caso y que las leyes son sólo instrumentos, que no son un medio para la justicia, sino un medio al servicio de unos intereses, que el gerente público debe tener en cuenta para mejorar su praxis gerencial virtuosa en el mundo de gestión, administrativo y organizacional de las instituciones que producen servicios para el bien común, bienestar colectivo e interés general en el hacer juntos. El trámite como nodo crítico que conecta bienes y servicios con la y el ciudadano, pero también con otros nodos como la socioproductividad, sostenibilidad de la educación de postgrado necesaria.
- **Administración Insurgente** y también sentipensante que al decir de Luisa Fernanda Zambrano¹⁹, intenta ir mucho más allá de la sola innovación, la novedad organizativa o estructural, apuntalada por plataformas tecnológicas, se trata de “conocer y entender las necesidades del colectivo o la institución, y atreverse a pensar las

18 Con todas las actividades que implica el proceso académico - administrativo universitario de postgrado y educación avanzada (preinscripción, inscripción, entrega de recaudos, renovación, clases, reuniones, asesorías con facilitadores y asesorías con tutores, talleres, seminarios, cursos, propuesta de tutor, solicitud de jurados, constancias, certificados, presentaciones y defensa pública, mediadas por las nuevas tecnologías, haciendo uso de diversas herramientas como los formularios en línea, el correo electrónico, grupos WhatsApp, Canal en telegram, Videoconferencias, Classroom, redes sociales, mensajes de textos, llamadas telefónicas, entre otras.

19 Zambrano Díaz, Luisa Fernanda, *La Administración Insurgente para la Gestión Académica Universitaria. Una mirada desde la episteme cimarrona*, 2022.

posibles soluciones, hacer visible lo invisible” y se hace cargo de posibilidades creativas e imaginativas con la flexibilidad de atender lo que insurge.

- **Administración Compleja Adaptativa (ACA)** que al decir de Rosa Bello no ve a la empresa como un monolito ni un sistema simple, sino como un sistema infinitamente complejo con diferentes componentes y elementos, a los cuales las organizaciones tienen que adaptarse constantemente para la administración eficiente de los recursos materiales y el talento humano. Su norte es la búsqueda de la mejor estrategia para conseguir sus objetivos, y manejar el cambio en un mundo globalizado lleno de incertidumbres, donde la adaptación es su principal premisa.

Que emergió en un nuevo tiempo histórico del siglo XXI signado por la pandemia por Covid-19 de necesario confinamiento para protección de la salud, cual “obligó” sin alternativa al uso de las tecnologías para continuar las operaciones.

Organización Triple “A” - de transformación digital e inteligencia artificial

- **Otra de las lecciones más importantes es que fue crucial pensar, re-pensar, impensar y redefinir la transformación digital como una transformación humana en las organizaciones aprendedoras y antifrágiles, más ágiles, más rápidas y en movimiento.** La clave fue pensar en el ser humano mientras “abrazaba la(s) tecnología(s)” mientras construimos un “ecosistema de soluciones en línea fáciles, ágiles y livianas” y no complicados sistemas, algoritmos y máquinas. Que la tecnología sea una ayuda, un apoyo para facilitarnos el trabajo, no para sustituirnos. No es tiempo de la tecnología, la tecnología ya está aquí, pero si fue y es un tiempo de re-pensar nuestras prácticas, no solo las docentes, sino la de gestión de los procesos académicos y administrativos en postgrado de la universidad. Un paso como a la inversa de lo digital a lo humano, pero adaptándonos a las nuevas realidades que se van presentando. Más convertido en espacio de co-creación y colaboración; de compartir dudas, preguntas, incertidumbres y aprendizajes entre compañeros, de aprendizaje siempre emergente; de fomentar la comunicación y de organizar la información, entre otros.

Cuya evidencia más cercana y más evidente es el siguiente resumen de egresadas y egresados en las especializaciones, maestrías y doctorados del núcleo de postgrado Caracas:

CUADRO RESUMEN 1			
NÚCLEO REGIONAL DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN AVANZADA CARACAS, UNESR			
AÑO	CANTIDAD DE ACTOS DE GRADO REALIZADOS	CANTIDAD DE GRADUANDOS/AS MODALIDAD REGULAR	CANTIDAD DE GRADUANDOS/AS PLAN ESPECIAL T+T (coordinado por el Decanato)
2020	2	88	-
2021	3	167	114 de Postgrado Caracas
2022	3	136	127 (109 de Postgrado Caracas)
2023	3	135	90 (49 de Postgrado Caracas)
2024	1er. acto de 3	81	-
		607	331

Este tipo de organización triple “A” que fuimos configurando, tiene enunciados afirmativos particulares que podemos ver en la representación gráfica que presento seguidamente y donde cada enunciado posee sentido en la medida en que está articulado en un todo que lo engloba y, a su vez, el todo sólo tiene sentido en cada enunciación efectuada. No hay una relación unilateral del todo a la parte sino un círculo que va del todo a la parte y de la parte al todo. Según esto el sentido no preexiste a los enunciados particulares, sino que se concreta en ellos en la medida en que se conforma mediante ellos.

Figura 3



Fuente: Romero Pérez, Norjhira, *Impensar las organizaciones*, 2024

De donde surgieron, se abrieron y quedaron asuntos pendientes a ser abordados en futuras investigaciones, una de las cuales hoy decido profundizar (recursos insuficientes y la nueva relación con el dinero en las organizaciones), desde donde puedo aportar nuevos conocimientos, perspectivas al campo y promover el desarrollo de la investigación en el campo de la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones desde una nueva visión de la andragogía.

Uno de los hallazgos de mi investigación doctoral en las organizaciones triple "A", determinó que es necesario un cambio de mentalidad en las personas / trabajadores(as) que facilitan procesos (académico y administrativos) en las organizaciones universitarias públicas y propuse adaptar la mentalidad de crecimiento y que necesitamos un nuevo conjunto de habilidades y competencias directivas administrativas y gerenciales desde la praxis andragógica en las organizaciones universitarias experimentales de gestión pública para afrontar los desafíos del siglo XXI de manera efectiva y afectiva, porque las organizaciones de hoy no son sólo productos de la imprenta de Gutenberg, la máquina de vapor y

el Estado nación industrializado, sino de las tecnologías emergentes, las redes sociales, las aplicaciones, las redes, el contexto de asedio, entre otras.

Desde la praxis andragógica, pienso que estas habilidades se pueden desarrollar a través de un enfoque centrado en el aprendizaje de adultos, pero no cualquier tipo de aprendizaje sino un aprendizaje hipercomplejo e inmersivo como nos planteaba la prof. Elena Adam en el seminario. Este enfoque se basa en los siguientes principios:

- **Adultos son autónomos y autodirigidos:** Los adultos son responsables de su propio aprendizaje y deben ser capaces de tomar decisiones sobre su propio aprendizaje.
- **Adultos tienen experiencia y conocimientos previos:** La experiencia y los conocimientos previos de los adultos deben ser reconocidos y utilizados como recursos para el aprendizaje.
- **Adultos necesitan aprender en un entorno significativo:** El aprendizaje debe ser relevante para las necesidades y los intereses de los adultos.

En esa necesidad de superar este desafío (necesidad de generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera), las personas que laboramos en organizaciones como las universidades públicas, “debemos” cambiar nuestra mentalidad y actitud. Debemos dejar de ver el dinero como algo malo o ajeno a la educación, y comprender que es un recurso necesario para el desarrollo de las organizaciones y cumplir con su misión, que por la vía tradicional que es el presupuesto público, es insuficiente.

Las y los gerentes, presidentes y directores en ejercicio debemos dejar de creer que lo académico está desvinculado con lo administrativo y que hacer negocio y empresa en las organizaciones públicas es mercantilización de la educación, o es “chanchullo” o que la perspectiva de gerencia o gestión empresarial y enfoque de administración de negocio es a veces robárselo como hacía Judas Iscariote²⁰ (Juan 12:6-8).

Por el contrario, debemos comprender que el dinero no es malo, es una idea, el dinero es conocimiento, el dinero es un medio, el dinero es un recurso necesario para el desarrollo de las organizaciones y cumplir con su misión que, usado de manera responsable, puede contribuir al bien común, interés general y colectivo, por encima de cualquier interés individual en las organizaciones. Así como comprender que la mente es el activo más

20 Según las escrituras, Mateo era el recaudador de impuestos directos e indirectos y recaudador de aranceles que se devengaron por las mercancías que atravesaban el lago de Galilea. Judas era el tesorero de su más cercano grupo de seguidores y administraba el dinero tanto de su Maestro Jesús como de sus compañeros.

importante y que el dinero es otra de las herramientas que debemos incluir en nuestra caja de herramientas en el rol directivo o gestora de actividades en cualesquiera de los tres niveles organizacionales (político-estratégico, estratégico-táctico y el táctico operativo).

Con dicha investigación postdoctoral, además de procurar un avance en el área administrativo gerencial tendiendo a alcanzar un mayor nivel de conocimiento científico social e impulsar la realización de una formación permanente que profundice los conocimientos teóricos y prácticos logrados en los estudios de doctorados. También, procurar un mayor nivel de conocimiento que, además de representar un crecimiento para mí en el campo de la andragogía organizacional en general, y, administrativo gerencial en específico, signifique un aporte a la universidad experimental como contexto natural que se beneficiaría de este estudio.

Siguiendo el legado del maestro Félix Adam²¹ cuando dijo:

... no puedo renunciar al apostolado de hacer de la educación el instrumento liberador de nuestros pueblos y sólo puede lograrse formando profesionales con **nueva mentalidad, con una nueva actitud para los cambios venideros.**

Si el hombre no mejora su cultura, el tiempo provoca su regresión. Si no se actualiza profesionalmente, seguirá admitiendo verdades y practicando técnicas ya superadas en un presente dado. Por eso la educación de adultos se hace necesaria para que el hombre **despierte del pasado, viva el presente y se proyecte al futuro.**

Estoy de acuerdo con la afirmación de Félix Adam de que la educación de adultos es necesaria para que el hombre despierte del pasado, viva el presente y se proyecte al futuro. Es una afirmación contundente sobre la importancia de la educación de adultos para el desarrollo humano. En el contexto actual, creo que la cita de Adam es más relevante que nunca, sobre todo, porque el mundo está en constante cambio, y el conocimiento y las habilidades y competencias que son necesarias para tener éxito en la vida también están cambiando. Si como hombres y

21 Algunas de sus obras más destacadas son: Adam, Félix, *Andragogía: ciencia de la educación de adultos*. Caracas: Federación Interamericana de Educación de Adultos (FIDEA), 1970; Adam Félix, *Metodología Andragógica*, Caracas: Federación Interamericana de Educación de Adultos (FIDEA), y Asociación Nacional de Educación de Adultos (ANEA), 1971; Adam, Félix, *Andragogía y Educación Universitaria*, Caracas: FIDEA, 1987; Adam, Félix, *Esbozo de la Teoría Sinérgica y el Aprendizaje Adulto*, IV Conferencia Regional de Andragogía. (Ponencia). Maracaibo: Instituto Internacional de Andragogía (INSTIA), 1984.

mujeres no nos actualizamos, corremos el riesgo de quedarnos atrás y de perder la “competitividad” y sólo puede lograrse formando y formándonos como profesionales con nueva mentalidad, con una nueva actitud para los cambios venideros.

De allí mi tesis central en esta investigación postdoctoral en el área administrativa/gerencial: Las organizaciones universitarias públicas no solo deben ser generadoras de conocimiento, sino también generadoras de riqueza y es posible encontrar un equilibrio entre estos dos objetivos o propósitos.

Con preguntas como: ¿Cómo lograr que las organizaciones universitarias públicas venezolanas generen ingresos propios de forma sostenible, sin perder su misión y visión de generar conocimiento y formar profesionales de calidad?; ¿Cómo puede la praxis andragógica contribuir al cambio de paradigma en la forma en que las personas en las organizaciones universitarias públicas venezolanas entienden la relación con el dinero?

Siento, creo y pienso que es necesaria esta investigación porque el cambio es ahora, el cambio de la mentalidad y adoptar una nueva actitud en este presente que valore y revitalice lo que nos decía la Dra. Elena Adam, en la Conferencia inaugural *De la Andragogía en las Organizaciones*, realizada el viernes 15.12.2023 como principios de la andragogía, praxis andragógica y ambiente andragógico en las organizaciones.

Principios de la andragogía en las organizaciones

En el ámbito organizacional, los **principios andragógicos de Horizontalidad, Participación y Autogestión**, permiten que los líderes andragogos motiven a sus colaboradores para que:

- Desarrollen el pensamiento crítico y reflexivo.
- Desplieguen sus potencialidades como agentes de cambio social.
- Construyan conocimientos.
- Interaccionen con su realidad para transformarla desde la perspectiva de una nueva cultura organizacional.

Praxis andragógica en las organizaciones

Las organizaciones no pueden desconocer la condición adulta de los hombres y mujeres que las constituyen; por esa razón, deben crear espacios andragógicos de reflexión donde el proceso de orientación-aprendizaje favorezca la crítica, la reflexión, la argumentación de los puntos de vista y la confrontación con aquellos que se contrapongan.

El ambiente andragógico en las organizaciones

Espacios donde los líderes dejan de ser el centro del proceso, rechazan el autoritarismo y promuevan el respeto a la personalidad, la autodeterminación y la participación.

Lugar donde los equipos de trabajo tengan libertad para:

- Expresar sus criterios.
- Hacer propuestas, disentir y compartir.
- Escuchar y ser escuchado por los demás.
- Enfrentar problemas con criterios propios.
- Satisfacer sus intereses y necesidades de aprendizaje.
- Desarrollar sus potencialidades.

La andragogía, como perspectiva educativa centrada en las necesidades y características de los adultos, puede adoptar un enfoque participativo y autogestivo y puede ser aplicada a otros ámbitos, como las organizaciones. Desde una nueva visión, la andragogía trasciende los límites de la educación formal y se aplica a otras organizaciones. En el ámbito organizacional, esta nueva visión del enfoque andragógico y los principios de horizontalidad, participación y autogestión permiten crear espacios de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, el desarrollo de potencialidades, desplegar sus potencialidades como agentes de cambio económico social, la construcción de conocimientos, la transformación de la realidad y crear valor mediante el uso de recursos financieros.

Cierre conclusivo - abierto: Hacia una nueva visión de la universidad pública: Generadora de conocimiento y riqueza

*El conocimiento es el primer paso hacia la libertad financiera;
la educación continua es clave en el mundo económico actual.*

Robert Kiyosaki

En resumen, las ideas conclusivas más relevantes son las siguientes: (a) es necesario superar la visión tradicional de que las universidades públicas solo deben ser generadoras de conocimiento. (b) la praxis andragógica puede contribuir a crear espacios de aprendizajes hipercomplejos sustentados en el pensamiento intuitivo imaginario que promuevan un cambio de mentalidad en las personas que trabajan en las organizaciones universitarias públicas. (c) las organizaciones universitarias públicas deben desarrollar estrategias innovadoras para generar ingresos propios

que sean compatibles con su misión, visión, política y valores organizacionales (filosofía).

Las organizaciones universitarias públicas venezolanas se enfrentan a un desafío creciente: la necesidad de generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera, sin dejar de ser generadoras de conocimiento que aporten al país y la sociedad, es decir, no se limita a un solo aspecto de la gestión financiera de las universidades públicas. Este desafío se ha visto agravado por una serie de acontecimientos, tales como la disminución de los fondos públicos, las fluctuaciones económicas, la competencia, los tiempos pandémicos, el período especial, la guerra y las casi mil medidas coercitivas unilaterales impuestas desde 2014 por Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, entre otros.

En este contexto, es necesario un cambio de paradigma en la forma en que las personas en las organizaciones universitarias públicas venezolanas entienden la relación con el dinero. Este cambio debe ser impulsado desde la praxis andragógica y los espacios andragógicos de reflexión, argumentación y confrontación que ella genera. Los principios andragógicos de horizontalidad, participación y autogestión pueden ayudar a crear espacios de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, desplieguen las potencialidades de los adultos como agentes de cambio económico social, construyan conocimientos, logren la transformación de la realidad y adaptar el sistema educativo venezolano y fomentar la innovación.

Este cambio de paradigma implica una nueva forma de ver la educación superior pública, no sólo como generadora de conocimiento, sino también como generadora de riqueza, mientras visibiliza lo afirmativo venezolano. Es posible encontrar un equilibrio entre estos dos objetivos, pero requiere un esfuerzo conjunto de todos los actores involucrados al tiempo que promovemos la cultura de resistencia y actuar antibloqueo. Para lograr este cambio, es necesario que las personas en las organizaciones universitarias públicas venezolanas:

1. Desarrollen una nueva mentalidad que comprenda la importancia de generar ingresos propios.
2. Implementen una cultura de participación y autogestión que involucre a todos los actores de la comunidad universitaria.
3. Desarrollen estrategias innovadoras para generar ingresos que sean compatibles con la misión y visión de la organización.

Quizás, el éxito de este cambio evolutivo (profundo, sostenido, trascendente) que emerja de inquietudes sinceras, preguntas honestas

y conversaciones abiertas, dependerá de la voluntad política de las y los actores involucrados como en la forma tradicional de generar cambios, aunque seguramente, requerirá mucho del pensamiento intuitivo creativo, así como de la capacidad de estos actores para trabajar juntos de manera colaborativa en efectivo trabajo en equipo en sinergia positiva y creativa, en esfuerzo concentrado con principios y los más elevados valores para el éxito colectivo, interés general y bien común en comunidad, pero sin duda, requerirá de la nueva visión de la andragogía como herramienta para el cambio en las organizaciones públicas venezolanas. Esta nueva capacidad y competencia debe ir acompañada de una formación en la nueva visión de la andragogía para los líderes, las y los trabajadores andragogos de las organizaciones.

Esta perspectiva epistemológica para *pensar(nos)*, *decir(nos)*, *reconocer(nos)*, *escribir(nos)*, *pronunciar(nos)*, *nombrar(nos)*, *contar(nos)*, favoreciendo así el *repensar(nos)*, explicar, comprender, entender nuestra historia situada, singular y contextualizada para actuar-proyectarnos a un *por-venir* como diría Adela Cortina. Esta perspectiva también es pragmática porque estoy utilizando el lenguaje para argumentar a favor de un cambio (cultural) en la práctica. No estoy simplemente proporcionando información o describiendo una situación vivida y experimentada, sino que estoy tratando de persuadir a las y los lectores de las organizaciones de que adopten un nuevo enfoque, una nueva visión. De modo que no se agota ni cierra aquí, sino que quedan los caminos abiertos para reflexionar críticamente respecto a estos asuntos, sin quedarnos en el conocer y entender, sino actuar para generar los micros-cambios que contribuyan a lo que nunca hemos detenido, al proceso y ejercicio de independencia y liberación que incluye las posibilidades de desarrollo económico y orgullo de nuestras nuevas culturas organizacionales creadas al calor de los nuevos tiempos históricos.

REFERENCIAS

- Adam, Elena. (2023). *De la Andragogía en las Organizaciones*. Conferencia inaugural del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones, 15 de diciembre 2023.
- Adam, Elena. (2024). *Seminario Sociodidaxia y praxiología de la Andragogía*. Postdoctorado Andragogía en las organizaciones, presentación del 26 de enero 2024.

- Adam de Guevara, Elena y Hernández Mederos Douglas. (2019). *Ciencia Gerontológica. Teoría y praxis para la educación de los adultos mayores*. Caracas: Centro de Investigaciones Antropológicas “Félix Adam” (CIAFA) de Venezuela.
- Agudelo Esteves, Olady Susana (2024). Medidas coercitivas unilaterales en Venezuela: Producción de conocimiento en países de América Latina (2014-2021). *Revista EDUCERE - Investigación Arbitrada* - ISSN: 1316-4910 - Año 28 - N° 89 - enero - abril 2024.
- Andersen Lene, Rachel. (2024). *Polimodernidad: sentido y esperanza en un mundo complejo*. Academia del futuro Nordic Bildung.
- Bello Velásquez, Rosa Angélica. (2022). *La administración compleja adaptativa como dinamizador gerencial organizacional en tiempos de pandemia”-una propuesta desde nuestros, saberes, deberes y haceres*. Tesis Doctoral. Caracas:UNESR.
- SURES (2018). Informe Especial *Medidas Coercitivas Unilaterales contra Venezuela y su impacto en los Derechos Humanos*. Caracas: SURES.
- Parrilla, Ángeles (2009). *¿Y si la investigación sobre inclusión no fuera inclusiva? Reflexiones desde una investigación biográfico-narrativa*. En *Revista de Educación*, núm. 349, pp. 101-118.
- Romero Pérez, Norjhira (2018). *El Trabajo de Grado como Dispositivo Académico. Claves para investigar y estudiar en educación avanzada*. Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad. Caracas: UNESR, Lí-Investigación EOAAPP, NRPyEAC-UNESR.
- Romero Pérez, Norjhira (2024). *Impensar las Organizaciones Triple “A”*. Libro en prensa.
- Sánchez, Alexander (2011). *Manual de Redacción Académica e Investigativa: Cómo escribir, evaluar y publicar artículos*. Católica del Norte Fundación Universitaria.
- Segovia, Jesús Domingo, Martos, Lorena Domingo y Martos Titos, Alberto (2017). Los biogramas como trama y oportunidad para ubicar y comprender los procesos de desarrollo profesional e identitario. *Revista del IICE* /41, enero-junio 2017.
- Zambrano Díaz, Luisa Fernanda (2022). *Administración Insurgente y Gestión Transformadora*. Caracas: Araca Editores y UNESR.