

Aprendizaje organizacional en el contexto de la gestión universitaria de programas de estudios abiertos

Salomón Oswaldo Rangel Piña¹

RESUMEN

El propósito del presente texto es presentar una aproximación teórica, de una investigación en desarrollo, desde el Aprendizaje Organizacional para la Gestión Universitaria de Programas de Estudios Abiertos. Asume un asidero teórico desde los fundamentos de la Gestión del Conocimiento del modelo occidental de Peter Senge (1990) y el modelo oriental de Nonaka y Takeuchi (1999). Ambos, aplicables a las ciencias administrativas, con condiciones propicias al aprendizaje y puntos de convergencia y complementariedad. Epistemológicamente, se desarrollará desde el enfoque Vivencialista-Experiencialista, encuadrado epistémicamente en la perspectiva fenomenológica de Husserl (1962), corriente filosófica que busca comprender la experiencia humana y la realidad a través de la conciencia. Se asume la metodología fenomenológica cualitativa siguiendo a Miguel Martínez (2006), quien, en etapas y pasos, permitirá pasar de las cosas individuales al ser universal mediante una descripción fenomenológica completa. El escenario empírico de esta investigación será la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, de donde emergerán los actores sociales que darán voz a sus sentires. Se trata de facilitadores de esta casa de estudio, relacionados con el modelo educativo, quienes a través de la entrevista a profundidad y el grupo focal; contribuirán desde sus

¹ Facilitador UNESR Núcleo Araure desde 2004. Dedicación Exclusiva Categoría Agregado. Actualmente cursante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la UNESR Barquisimeto.

experiencias en la construcción de los hallazgos. Se desarrollarán las etapas de: categorización, estructuración, contrastación para finalmente lograr la teorización propiamente dicha donde se aspira obtener un constructo o teoría generada para la interpretación del Aprendizaje Organizacional en el contexto de la Gestión Universitaria de Programas de Estudios Abiertos.

Palabras clave: Aprendizaje, organizaciones, gestión universitaria, estudios abiertos

ABSTRACT

The purpose of this text is to present a theoretical approach to ongoing research from Organizational Learning for the University Management of Open Study Programs. It assumes a theoretical basis from the foundations of Knowledge Management of the Western model of Peter Senge (1990) and the Eastern model of Nonaka and Takeuchi (1999). Both, applicable to administrative sciences, with conditions conducive to learning and points of convergence and complementarity. Epistemologically, it will be developed from the Experientialist-Experientialist approach, epistemically framed in the phenomenological perspective of Husserl (1962): Philosophical current that seeks to understand human experience and reality through consciousness. The qualitative phenomenological methodology is assumed following Miguel Martínez (2006), who in stages and steps will allow us to go from individual things to the universal being through a complete phenomenological description. The empirical setting of this research will be the Simón Rodríguez National Experimental University, from where the social actors will emerge who will give voice to their feelings. These are facilitators of this study house, related to the educational model, who through the in-depth interview and the focus group; They will contribute from their experiences in the construction of the findings. The stages of: categorization, structuring, contrasting will be developed to finally achieve the theorization itself where the aim is to obtain a construct or theory generated for the interpretation of Organizational Learning in the context of University Management of Open Study Programs.

Keywords: learning, organizations, university management, open studies

Introducción

La realidad que vive cualquier organización contemporánea está signada por las inestabilidades y cambios que en permanentemente vive la sociedad en su conjunto y en todos sus niveles. Es decir, su contexto no es algo fijo e inmutable, por tanto ellas buscan sobrevivir adaptando procesos y estructuras que les permitan superar cada nuevo reto que se les presente.

La Universidad no es la excepción y allí, aunque los cambios parecen más lentos, los procesos pudieran complejizarse debido a que es un sistema abierto cuyo fin primordial es la creación y divulgación del conocimiento y por otro lado, un lugar de permanente debate entre sus principales actores.

En Venezuela coexisten tanto las universidades autónomas tradicionales como un grupo denominado Universidades Nacionales Experimentales, iniciativa que surge en la década del 70 del siglo pasado como un cuerpo de instituciones con autonomía debido a que su funcionamiento depende completamente del Estado, y con un carácter experimental que le confiere, por lo menos desde el punto de vista teórico, una disposición a la innovación.

Sin embargo, los objetivos de lograr una universidad más flexible, distinta, con estructura y propósitos novedosos han traído a la palestra particularidades organizativas para la formación académica y ascenso en el escalafón docente para sus facilitadores, que hoy es tema de debate para esta investigación. Es de interés, seguir las vivencias de quienes han transitado ese proceso no tradicional de atención al docente y presentar a través de ellas, las fortalezas y posibles barreras ante la gestión del conocimiento.

En tal sentido, y dado lo relevante del tema, se asume esta investigación desde el enfoque interpretativo, el cual con orientación de una metodología fenomenológica busca encontrar su significado, en un procedimiento que sistemáticamente analizará, comprenderá e interpretará la realidad existente. Para ello, se usó la entrevista a profundidad y los grupos focales como técnicas y su posterior interpretación desde el marco referencial interno de los sujetos bajo estudio, que son quienes las viven y las experimentan.

Es así que se construyó una aproximación teórica partiendo directamente de los hallazgos y con un nuevo enfoque epistémico: un marco conceptual basado en los principios del enfoque sistémico, y en particular en la Gestión del Conocimiento, con el fin de ofrecer un nuevo significado a la interacción de sus elementos y su relación. Lo que se puede traducir,

en un valor que se sume al desarrollo de su aprendizaje organizacional, y se convierta en un elemento esencial en el proceso de toma de decisiones.

El objeto de estudio

Luego de varios ensayos bajo el paradigma universitario de los Estudios Abiertos, la UNESR abre una oportunidad de ascenso e ingreso desde la acreditación de su experiencia al profesor Ueserrista a través del denominado “Programa de Formación para Ascensos e Ingreso al Escalafón Universitario del Personal Docente e Investigación”. La singular modalidad educativa, trajo a los docentes de la institución la oportunidad de formación en aquellos elementos distintivos para el entendimiento, desempeño, evaluación y fortalecimiento de su praxis; el ingreso formal a la institución como personal ordinario si fuese el caso; la ubicación en el escalafón correspondiente y el otorgamiento de un título de postgrado.

Conforme a ello, el programa es formalizado ante el Consejo Directivo en su Reunión N° 580 de fecha 04.10.2021 con la creación del Reglamento del Programa de Formación para Ascensos e Ingreso al Escalafón Universitario del Personal Docente e Investigación y a través de la Resolución N° 2934, que define la estructura de la comisión académica administrativa delegada para tal fin. Específicamente Personal del Rectorado, el Vicerrectorado Académico a través de la Dirección de Desarrollo Profesor, la Secretaría a través de la Dirección del Sistema de Estudios y Experiencias Acreditables (DSEEA) y el Decanato de Educación Avanzada a través del Programa de Estudios Abiertos.

Al frente, la primera y actual comisión: la Dra. Myriam Anzola, Directora de la DSEEA de la UNESR y la Dra. Carmen Ziomara García de Ramírez, Directora de Desarrollo Profesor, las cuales entre las primeras directrices a tomar en cuenta, ofrecieron la invitación a participar a los docentes agrupados en comunidades de aprendizaje y la designación de tutores para cada una de ellas. Esto debido a que el participante de Estudios Abiertos puede escoger deliberadamente sus propias evidencias de formación con la conducción y acompañamiento cercano de un tutor.

La convocatoria atrajo a una muestra de 430 facilitadores a nivel nacional que decidieron formar parte de las “comunidades de aprendizaje”. Para el caso del Núcleo Araure, por ejemplo, se conformaron: “Elit en Red” y “Los Boraures” con 11 y 6 participantes respectivamente, ambas agrupaciones, bajo la tutoría de la Dra. Milagros del V. Tovar Bracho. Cumpliendo

como en la mayoría de los núcleos, las condiciones y requisitos establecidos para egresar bajo esta modalidad académica donde logran ingresar como personal ordinario quienes aún no lo habían hecho y todos, ascender en el escalafón correspondiente y obtener el título de postgrado solicitado.

En líneas generales, se trató de un programa donde los participantes cumplieron satisfactoriamente la metodología académica fundamentada en la acreditación de experiencia. Específicamente, a través de la terminación de tareas individuales y/o colectivas “colgadas” en plataformas educativas online como “Google Classroom” y la socialización de un trabajo de investigación vivencial final como requisitos para la obtención del grado solicitado: Especialista, Magister o Doctor(a). Asignaciones vinculadas con la experiencia docente y el área investigativa de interés de cada uno de ellos.

Está claro que el Programa es una perspectiva no habitual de construcción del conocimiento, contraria a los estudios universitarios convencionales, porque la función de su dirección académica está en manos de comunidades de aprendizaje y, además, un proceso no usual para ingreso, clasificación y ascenso del personal Docente y de Investigación de esta casa de estudios. la cual, a pesar de su carácter de Institución Universitaria inmersa en la legalidad de la Universidad Venezolana, se mueve tradicionalmente desde la experimentalidad de sus procesos.

La UNESR ha puesto en práctica programas con propósitos análogos en los ya más de 50 años de trayectoria. Es decir, es pionera en ensayar metodologías no convencionales para el logro de los aprendizajes bajo la visión emergente de la Educación Universitaria Robinsoniana. Sin embargo, no da muestras evidentes de eficiencia en los procesos administrativos relacionados.

Es por ello que este nuevo paradigma de aprendizaje encierra retos de diversa índole, más, cuando nuestras universidades se debaten entre mantener su funcionamiento a pesar de las adversidades y, por otro lado, preservar la calidad de sus procesos pedagógicos. En estos tiempos, la UNESR, aun venciendo los desafíos coyunturales, evidencia ser una institución donde coexiste la innovación académica a través de revolucionarias y veloces transformaciones, con la tradicional organización y ejecución de métodos de apoyo administrativo. Para el desarrollo exitoso de este tipo de iniciativas, la UNESR requiere mejoras en la gestión administrativa y todos los elementos que la componen, a fin de medir el valor agregado que éstos le generaran en su productividad, que no es otra que la de proporcionar una educación de calidad.

Partiendo de allí, procesos de renovación académica como este requieren el aprendizaje organizacional como un recurso estratégico para el desarrollo del área administrativa. Se trata de un programa que promueve cambios a favor del desarrollo del conocimiento y las competencias de las personas involucradas, pero no la competitividad de la organización.

Por todo lo anterior, existe la inquietud de comprender desde la experiencia de los actores involucrados en las comunidades de aprendizaje, las razones del por qué, el tema administrativo no avanza al mismo ritmo que los aspectos académicos en programas como este, lo cual trae como consecuencia el mantenimiento de la institución como la mayoría en ambientes turbulentos, pero sin lograr ofrecer ventajas competitivas.

De allí surgen las siguientes inquietudes, ¿Qué sentido le otorga el docente a la dinámica administrativa y académica de los Programas de Estudios Abiertos?, ¿Cómo son los procesos de gestión universitaria en Programas de Estudios Abiertos emprendidos por la UNESR como el Plan de Formación para Ascensos e Ingreso al Escalafón Universitario del Personal Docente e Investigación?, ¿Cuáles circunstancias promueven y/o dificultan los procesos de aprendizaje organizativo en la UNESR?, ¿Cuáles elementos y/o nuevas tendencias pueden integrarse en una aproximación teórica a fin de generar cambios y desarrollo en el contexto de la Gestión Universitaria de Programas de Estudios Abiertos?

Ante la realidad descrita, la intencionalidad de la investigación se direcciona en generar una aproximación teórica desde el Aprendizaje Organizacional para la Gestión Universitaria de Programas de Estudios Abiertos, pasando, necesariamente, por la superación de elementos puntuales, tales como:

- Conocer las percepciones de los docentes inmersos en la dinámica administrativa y académica de los Programas de Estudios Abiertos.
- Develar desde las comunidades de aprendizaje e investigación, los Procesos de Gestión Universitaria que acompañan a Programas de Estudios Abiertos como lo es el Plan de Formación para Ascensos e Ingreso al Escalafón Universitario del Personal Docente e Investigación de la UNESR.
- Interpretar desde la experiencia vivida de los docentes, los factores que inciden en los procesos de aprendizaje organizativo en la UNESR.

- Integrar elementos y/o nuevas tendencias en una aproximación teórica a fin de generar cambios y desarrollo en el contexto de la Gestión Universitaria de Programas de Estudios Abiertos.

Enfoques y perspectivas del Aprendizaje Organizacional

En un contexto de aprendizaje institucional, existen 2 términos fundamentales que esclarecer que son el *aprendizaje organizativo (AO)*, y las *organizaciones que aprenden (OA)*. Necesariamente como señala Bolívar (2000), porqué, “el AO es un medio para un fin: alcanzar una OA” (p. 18). La presente sección se trata de un marco orientativo, que será empleado para apoyar los pasos y procedimientos del estudio, y en la más utópica de las pretensiones, lograr construir conforme el proceso investigativo avanza, el conocimiento acerca del objeto de estudio.

Bien, para Bolívar (Ob. cit.), el aprendizaje organizativo tiene que ver con: “Procesos y actividades que tienen lugar en una organización, incluyendo tanto el aprendizaje individual que se deriva de la experiencia organizativa, como la repercusión que dicho aprendizaje tiene en los procesos organizativos, que generan cambios en los modos habituales de pensar o hacer en la organización” (p. 18).

Vivimos una época que las organizaciones aprenden... Son inteligentes. Y aluden según Bolívar “a un tipo particular de organización que ha desarrollado en su seno estructuras y estrategias que incrementan y maximizan el aprendizaje organizativo que, de modo natural y en menor grado, se produce en las organizaciones” (2000, p. 19).

En el caso particular de la investigación, ambos términos inducen a la emocionante tarea de reflexionar acerca de procesos y actividades relacionadas al aprendizaje individual en el contexto de los Programas de Estudios Abiertos que ofrece la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR); los elementos que pueden potenciar o inhibir el aprendizaje organizacional, la repercusión que dicho aprendizaje tiene en procesos organizativos como la Gestión Universitaria y nuevos modos de pensar; y el compromiso institucional en pro del aprendizaje organizativo.

En la fuerte convicción de que es posible la organización inteligente, es decir, concebir la organización como entidad que aprende, encontramos teóricos como Chris Argyris (1923—†2013) y Donald Schön (1930—†1997), los cuales hicieron un primer análisis de este fenómeno desde los postulados de la Teoría de la Acción. De donde, es posible

examinar algunas ideas implícitas desarrolladas en conceptos tales como teorías en uso, teorías declaradas, aprendizaje de circuito simple y de circuito doble para encontrar explicaciones a patrones de comportamiento de las personas involucradas en esta investigación.

Para Argyris y Schön (1978), el aprendizaje organizativo se refiere a “la capacidad de una organización para la transformación consciente de su propia teoría de la acción, y la habilidad de los individuos para apreciar y transformar los sistemas de aprendizaje en que viven” (p. 331). Quiere decir que, la Teoría de Acción concibe al hombre como un ser que construye sus acciones, las ejecuta y evalúa sus consecuencias, adoptando sus diseños cuando los efectos responden a sus intenciones y modificándolas, cuando los resultados le son adversos.

En el esquema conceptual de Argyris y Schön, explica Bolívar (2000), ocurre el aprendizaje de dos modos: *aprendizaje de circuito simple* “cuando nuevas acciones estratégicas son usadas al servicio de las mismas variables” (p. 27), es decir, cuando los miembros de una organización responden cooperativamente a los cambios, detectando errores que pueden corregir, evaluando y generalizando los resultados mientras mantienen constantes sus modos de pensar y hacer. Y en un orden superior, el *aprendizaje de circuito doble*, o *ciclo doble* según Bolívar (2000, p. 27), cuando “el error es detectado y corregido en formas que implican la modificación de las normas, estrategias y objetivos implícitos en una organización”.

En este anhelado último comportamiento, propio de una organización inteligente, no sólo se corrigen o evitan errores, sino que se modifican causas subyacentes detrás de la acción problemática como consecuencia del feedback (retroalimentación). Argyris y Schön nos hablan de dos tipos de teorías. Una, *teoría declarada u oficial* y la otra, *teoría en uso*. La primera constituida por reglas explícitas de la organización como un reglamento u organigrama, mientras que la otra, deducida a partir de la observación de lo que realmente se hace, es decir de la acción. En el caso del aprendizaje de doble ciclo, la efectividad se logra cuando la teoría en uso y la adoptada son congruentes.

En definitiva, este modelo describe la importancia de que las organizaciones cuenten con la capacidad de cuestionar y ajustar sus objetivos y normas, por tanto es necesario hurgar entre la(s) teoría(s) adoptada(s) y la(s) teoría(s) en uso de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) en el contexto de la Gestión Universitaria de Programas de Estudios Abiertos, cómo funcionan, y si en algunos casos difieren y/o puedan estar en conflicto.

Otros autores dan denominaciones análogas a modelos como este, Senge (1947—) por ejemplo, lo llamó *adaptativo* y *generativo*, como un modelo de aprendizaje organizacional que permite a las empresas adaptarse, evolucionar y crecer. El primero, es posible sin una visión, pero el segundo, el aprendizaje generativo, sólo es posible cuando la gente se esfuerza para alcanzar algo que le concierne profundamente y conducen sin lugar a dudas, a las organizaciones para el aprendizaje. Una organización inteligente es un cambio de perspectiva (metanoia), donde según Senge (2010, p. 9), cada acto crea la realidad, y puede cambiarla.

Es un hecho conocido que las organizaciones que aplican esta visión sistémica reportan cambios significativos en la construcción de nuevo conocimiento y desarrollo de competencias en los trabajadores. El denominado camino hacia las organizaciones inteligentes es para Senge (2010), “el ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad, y cómo puede modificarla” (p. 22). En esencia, la evolución de la Teoría de Sistemas aplicada a la empresa gira en torno a la creación de una organización de aprendizaje.

La obra que cristaliza este enfoque es *la quinta disciplina*, un libro de Management que catapultó a Peter Senge en la cima de los investigadores sobre la temática propuesta. En él, el autor propuso la evolución del Pensamiento Sistémico como una disciplina resultante de otras 4: 2 disciplinas individuales (Dominio Personal y Modelos Mentales) y 2 colectivas (Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo). En palabras de Senge (2010), “el pensamiento sistémico es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica” (p. 21).

El *dominio personal*, porque las organizaciones solo aprenden si los individuos que las conforman lo logran primero. Para Senge (2010, p. 16), “aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual”. Senge *et al.* (2006), señalan que las ideas rectoras de la disciplina se fundamentan en el pensamiento de Robert Fritz (1947—), “quien diseñó un proceso de tres etapas para adoptar una orientación creativa de la vida: elaborar una visión personal, ver la realidad actual con claridad y escoger; comprometerse con la creación de los resultados que deseamos” (p. 204).

De allí que la práctica del dominio personal en los facilitadores involucrados en programas universitarios de estudios abiertos como el Programa de Formación para Ascensos e Ingreso al Escalafón Universitario del

Personal Docente e Investigación, debe comenzar con acercar su motivación de aprendizaje continuo y crecimiento personal con la visión organizacional más allá de una experiencia de co-formación y de reconocimiento de saberes. Cada individuo involucrado al acercarse a las intencionalidades, ideas, procesos y estrategias de la propuesta, se convierte en un agente activo en el proceso de mejora continua de una visión innovadora de la Educación y sus procesos.

Por otro lado, los *modelos mentales*, según Senge (2010), como “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (p. 17). En la práctica, pueden los actores involucrados examinar y cuestionar las suposiciones y creencias que tienen acerca de su trabajo y su organización a fin de cambiar las creencias limitantes para fomentar el aprendizaje y la innovación en la organización.

Resulta interesante la revisión de cuanto reconocen como limitaciones los facilitadores, sobretudo en la cultura organizacional como resultado de supuestos y creencias arraigadas relacionadas al cómo obtener un título académico y/o ascender en el escalafón docente universitario correspondiente, Ver si es posible, iniciar un proceso de reflexión y cambio en los modelos mentales del cómo pueden o no cambiar de las estructuras académicas y administrativas de la universidad.

La tercera disciplina involucrada se trata de la construcción de una *visión compartida*, la cual hace referencia a la importancia de la construcción de una perspectiva clara donde comulguen todos los miembros de la organización y que además, esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Para Senge (2010, p. 18), quienes conforman las organizaciones deben tener capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear”.

En el contexto empírico de la investigación el debate es permanente sobre todo en quienes escapan de su propósito o razón de ser, se trata de involucrar a todos los empleados en la identificación de métodos que permitan la consecución de objetivos comunes, entre ellos, la formación de profesionales abierta al cambio, flexible, e innovadora.

La cuarta disciplina a considerar es el aprendizaje en equipo la cual se centra en la forma en que los miembros de la organización pueden trabajar juntos para aprender y mejorar en conjunto. Es importante fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para que los empleados puedan aprender de las experiencias y conocimientos de sus compañeros. Para Senge

(2010), todo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” (p. 18).

Finalmente, las cuatro disciplinas convergen para construir una “organización inteligente”. Apoyadas en sistemismo de Mario Augusto Bunge (1919—2020), como un modo de abordar los objetos como un sistema o componentes de él, y lo señala, como una visión del mundo que puede ser utilizada como base para el estudio de cualquier sistema técnico o social y la comunicación entre sus componentes. Comprender la complejidad de los problemas y abordarlos de manera holística en lugar de centrarse en soluciones aisladas.

Otra propuesta donde los aprendizajes producidos en una organización pueden clasificarse es la de Louis (1994), quien habló sobre aprendizaje incremental y sistemático. También March (1991), cuando estableció el aprendizaje por explotación y por exploración. El primero haciendo referencia a la reutilización de aquello que la organización ha ido aprendiendo a lo largo del tiempo. En cambio, el aprendizaje por exploración se refiere a la búsqueda de nuevas formas de proceder en la organización. También, Fulmer *et al.* (1998), hizo lo propio con aprendizaje de mantenimiento y aprendizaje anticipatorio.

Parece claro, entonces, que la manera de actuar o manifestar el aprendizaje adquirido, en toda la organización, es posible por la identificación de dos maneras o modelos de aprendizajes: Conocimiento tácito y conocimiento en la acción o explícito. Es intención del investigador, caracterizar ambos desde el contexto empírico de la investigación, y entender como han desarrollado desde allí, mecanismos de validación para cada uno de ellos.

El investigador, está interesado en cómo puede el conocimiento individual puede convertirse en conocimiento organizacional. Para ello, dará preferencia al modelo de aprendizaje oriental de Ikujiro Nonaka (1935—) e Hirotaka Takeuchi (1946—), profesores universitarios japoneses que han hecho aportes importantes a la gestión del conocimiento, principalmente a partir de 1995 cuando en un libro titulado: “The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation”, [La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación] explican en una teoría la creación del conocimiento organizativo.

La esencia de este modelo reside primero en reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente procesar información objetiva,

es más bien poner a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas las percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados. Básicamente esto ocurre clasificando el conocimiento en dos tipos: el “conocimiento explícito” contenido en manuales y procedimientos (formal) y el “conocimiento tácito” o persona a persona, desarrollado por la experiencia y explicando el intercambio dinámico que se genera entre ellos.

Más allá, se trata de una propuesta de generación de conocimiento bajo el “modelo de la espiral” en el cual ocurren formas básicas de crear conocimiento como la “socialización”, donde el conocimiento tácito se mantiene así; la “externalización”, en que este pasa a conocimiento explícito; la “combinación”, en la que este último se mantiene de esta manera y la teorización donde el conocimiento explícito cambia a conocimiento tácito.

Referencias

- Anzola, Myriam. (2020). Estudios Abiertos: Visión de un Porvenir Posible. *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*.
- Adam, Elena. (2014). El pensamiento Andragógico de Félix Adam y su trascendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe. UNESR. Ediciones del Rectorado.
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Sn. Francisco, Ca., Addison Wesley.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Editorial la Muralla. Madrid, España.
- Programa de Estudios Abiertos, 2001: *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37305, octubre 17, 2001.
- Husserl, E. (1962). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. (2ª ed.). (José Gaos, trad.). México-Buenos Aires. Fondo de cultura económica. (Obra original publicada en 1913).
- Louis, K. (1994). *Beyond managed change: rethinking how schools improve*. School effectiveness and school improvement.

- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. – 2ª ed. – Buenos Aires.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. (2da ed.). México: Trillas.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (Martín Hernández Kocka, trad.). (Obra original publicada en 1995). Universidad de Oxford México.
- Reglamento del Programa de Formación para Ascensos e Ingreso al Escalafón Universitario del Personal Docente e investigación de la UNESR (2021). https://drive.google.com/drive/folders/1i_ipwSCntJB-9db53GdftFYeJ1r8VSQxj
- Resolución N° 2934 (2021). *Reglamento del Programa de Formación para Ascenso e Ingreso al Escalafón Universitario del Personal Docente e Investigación de la UNESR*. Caracas- Venezuela.
- Rodríguez, P. (2005). *¿Todos somos cualitativos? Posibles riesgos de una perspectiva de investigación*. *Notas de Investigación*. Año X. N° 10. Caracas: Unesr.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (Carlos Gardini, trad.). Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Senge, P., Charlotte, R., Ross, R., Smith, B., y Kleiner, A. (2006). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Universidad Simón Rodríguez (2007). *Oferta académica*. Núcleo de Araure. Editorial El Viaje del pez C.A. Valencia, Venezuela.
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (1976). *Filosofía y estructura de la Universidad Simón Rodríguez*. (Informe presentado al Consejo Nacional de Universidades).