

## Knowledge Management and Organizational Learning in Higher Education Institutions

---

Roberto Passaillaigue Baquerizo  
[rpassaillaigue@ecotec.edu.ec](mailto:rpassaillaigue@ecotec.edu.ec)  
*Universidad ECOTEC, Ecuador*

Vivian Estrada Sentí  
[vivian@uci.cu](mailto:vivian@uci.cu)  
*Universidad de las Ciencias Informáticas, Cuba*  
*Profesora invitada Universidad ECOTEC, Ecuador*

### ABSTRACT

The aim of the paper is to present the basic ideas about learning organizations and universities as learning organizations and define a set of actions to strengthen knowledge management and organizational learning. The present era is regarded as the era of knowledge, because the success of organizations lies primarily in the proper management of intangible resources of organizations. Knowledge is a resource that can be transferred and is based on the use of the information needed to solve problems and stimulate the achievement of results. The authors summarize the results of research developed on this issue, stressing the importance of the approach of socio-economic management aimed at improving organizational strategy and intellectual capital and its role in organizations to gain competitive advantage and thus work to reach higher stages as organizations intelligent. the importance of introducing in the Ecuadorian higher education, good management practices and use of the experience is valued and the reasons why it is possible to address educational management under the precepts of intelligent organizations argue.

### KEYWORDS:

knowledge management; organizational learning; socio-economic management; educational management

## La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior

---

Roberto Passaillaigüe Baquerizo  
[rpassaillaigüe@ecotec.edu.ec](mailto:rpassaillaigüe@ecotec.edu.ec)  
Universidad ECOTEC, Ecuador

Vivian Estrada Sentí  
[vivian@uci.cu](mailto:vivian@uci.cu)  
Universidad de las Ciencias Informáticas, Cuba  
Profesora invitada Universidad ECOTEC, Ecuador

### RESUMEN

El objetivo del presente artículo es exponer las ideas básicas sobre las organizaciones que aprenden y las universidades como organizaciones inteligentes y definen un grupo de acciones para fortalecer la gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional. La era actual es considerada como la era del conocimiento, pues el éxito de las organizaciones radica fundamentalmente en el buen manejo de los recursos intangibles de las organizaciones. El conocimiento es un recurso que se puede transferir y tiene como base el uso de la información necesaria para solucionar problemas y estimular la obtención de resultados. Los autores sintetizan los resultados de investigaciones desarrolladas en este tema, destacando la importancia del enfoque de gestión socioeconómica dirigido al mejoramiento de la estrategia organizacional y del capital intelectual y su papel en las organizaciones para obtener ventajas competitivas y así trabajar por alcanzar estadios superiores como organizaciones inteligentes. Se valora la importancia de introducir en la educación superior ecuatoriana, la gestión de buenas prácticas y el uso de la experiencia y se argumentan las razones por las que es posible abordar la gestión educativa bajo los preceptos de las organizaciones inteligentes.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del conocimiento; aprendizaje organizacional; gestión socioeconómica; gestión educativa

### INTRODUCCIÓN

El papel de las universidades es fundamental en la preparación y educación de los recursos humanos en la sociedad y así poder dar respuestas más adecuadas a sus demandas. Para atender a los diferentes cambios que ocurren en la sociedad y que tienen una alta incidencia en las organizaciones, como es el caso del desarrollo tecnológico, se hace necesario establecer estrategias organizacionales dirigidas al aprendizaje, para aproximarnos a lo que Peter Senge llamó Organizaciones Inteligentes (OI) u Organizaciones que aprenden.

En los primeros años del surgimiento de la teoría de la quinta disciplina, la concepción predominante era que solo las empresas podían convertirse y aplicar esta teoría, se enfocaba principalmente hacia los recursos humanos y el aprendizaje organizacional. En

una etapa posterior de análisis, se planteó la necesidad de llevar esta teoría a las instituciones educativas, sobre todo a las instituciones de Educación Superior, destacándose la importancia del aprendizaje organizacional, el trabajo colectivo y el hecho de contar con un sistema que manejara el conocimiento y le permitiera reutilizarlo y renovarlo constantemente.

Desde entonces y hasta la fecha puede apreciarse que en las discusiones sobre el tema se resaltan sus potencialidades para ser aplicado en el ámbito universitario, además de que la actual sociedad del conocimiento así lo exige (Núñez, Passailaigue, R. et al., 2014). Es fundamental estimular el sentido de pertenencia de los miembros de la organización y para ello todos deben empoderarse tanto de su misión como de su visión, pues en caso contrario la diversidad de intereses impedirá alcanzar las metas organizacionales, generará frustración en sus miembros, estos no se sentirán realizados, lo que incidirá en una disminución de su rendimiento.

Una base para la concepción de las Organizaciones Inteligentes la constituye las cuatro razones que Uriz (1994) argumenta sobre el éxito de las organizaciones a lo largo del tiempo. En este contexto, los individuos deben asumir nuevas actitudes y aptitudes. Para Boyett y Boyett (1999), éstas deben consistir en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades y la comunicación intra-organizacional, produce conocimiento dentro de la organización, el cual circula una y otra vez, favoreciendo el aprendizaje y el crecimiento de la organización, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertinencia con la sociedad.

Un importante reto de las universidades frente a un mundo cada vez más globalizado es la de constituirse en una Organización Inteligente de clase mundial, que utiliza la experiencia para lograr una mejora continua de su desempeño. El estudiante de la universidad inteligente de clase mundial debe desarrollar una cultura de la exigencia y del interés por la investigación científica. Los autores proponen un plan de acciones para fortalecer la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

## **MÉTODOS Y MATERIALES**

El papel de las universidades es fundamental en la preparación y educación de los recursos humanos en la sociedad y así poder dar respuestas más adecuadas a sus demandas. Para atender a los diferentes cambios que ocurren en la sociedad y que tienen una alta incidencia en las organizaciones, como es el caso del desarrollo tecnológico, se hace necesario establecer estrategias organizacionales dirigidas al aprendizaje, para aproximarnos a lo que Peter Senge llamó Organizaciones Inteligentes (OI) u Organizaciones que aprenden.

En los primeros años del surgimiento de la teoría de la quinta disciplina, la concepción predominante era que solo las empresas podían convertirse y aplicar esta teoría, se enfocaba principalmente hacia los recursos humanos y el aprendizaje organizacional. En una etapa posterior de análisis, se planteó la necesidad de llevar esta teoría a las instituciones educativas, sobre todo a las instituciones de Educación Superior, destacándose la importancia del aprendizaje organizacional, el trabajo colectivo y el hecho

de contar con un sistema que manejara el conocimiento y le permitiera reutilizarlo y renovarlo constantemente.

Desde entonces y hasta la fecha puede apreciarse que en las discusiones sobre el tema se resaltan sus potencialidades para ser aplicado en el ámbito universitario, además de que la actual sociedad del conocimiento así lo exige (Núñez, Passailaigue, R. et al., 2014). Es fundamental estimular el sentido de pertenencia de los miembros de la organización y para ello todos deben empoderarse tanto de su misión como de su visión, pues en caso contrario la diversidad de intereses impedirá alcanzar las metas organizacionales, generará frustración en sus miembros, estos no se sentirán realizados, lo que incidirá en una disminución de su rendimiento.

Una base para la concepción de las Organizaciones Inteligentes la constituye las cuatro razones que Uriz (1994) argumenta sobre el éxito de las organizaciones a lo largo del tiempo. En este contexto, los individuos deben asumir nuevas actitudes y aptitudes. Para Boyett y Boyett (1999), éstas deben consistir en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades y la comunicación intra-organizacional, produce conocimiento dentro de la organización, el cual circula una y otra vez, favoreciendo el aprendizaje y el crecimiento de la organización, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertinencia con la sociedad.

Un importante reto de las universidades frente a un mundo cada vez más globalizado es la de constituirse en una Organización Inteligente de clase mundial, que utiliza la experiencia para lograr una mejora continua de su desempeño. El estudiante de la universidad inteligente de clase mundial debe desarrollar una cultura de la exigencia y del interés por la investigación científica. Los autores proponen un plan de acciones para fortalecer la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje y ello incidirá en la generación de conocimiento. Este conocimiento es indispensable transmitirlo, aplicarlo y usarlo para crear uno nuevo, que aporte al desarrollo de la organización en su camino de alcanzar inteligencia o aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que las personas realizan su trabajo, etc. Las Organizaciones Inteligentes permiten que sus miembros expandan continuamente su aptitud para crear los resultados y donde las personas continuamente “aprenden a aprender” y a trabajar en equipos.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades para la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever posibles cambios en sus procesos, productos y servicios. Las organizaciones que aprenden u Organizaciones Inteligentes se basan en la capacidad de contar con las habilidades, actitudes, conocimiento y aprendizaje, que le otorgan valor a la organización, caracterizándola por equipos de personas capaces de aplicar los conocimientos y profundizar en sus análisis.

A partir de las definiciones y consideraciones de diversos especialistas, la aplicación de los métodos de investigación señalados y las experiencias prácticas desplegadas en su vida académica, los autores consideran a la Organización Inteligente como una comunidad de aprendizaje continuo, de investigación y creatividad, en la que se lleve a cabo una excelente gestión del conocimiento, se evalúa y planifique de acuerdo a los resultados y se le enseñe a los trabajadores a identificar los problemas, analizarlos y buscar las soluciones. Un resumen de las principales características de las OI se muestra en el mapa conceptual de la figura 1.

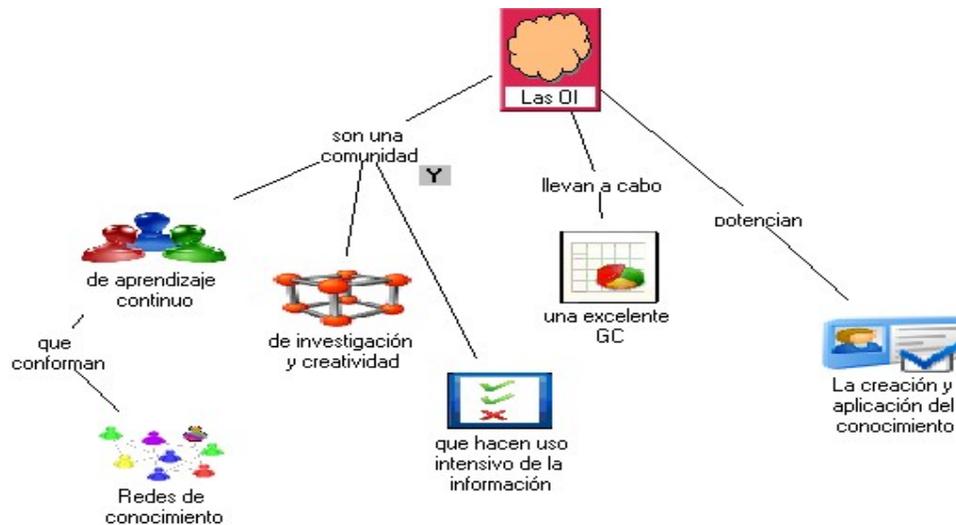


Figura 1. Principales características de una OI

Para la propuesta se seleccionaron las siguientes características de las Organizaciones Inteligentes:

- El manejo efectivo de su conocimiento y de su capacidad innovadora
- La creación y desarrollo del talento, lo cual se logra gestionando el talento y una manera de lograrlo es generando un entorno organizacional que motive al profesional para aportar, innovar y continuar en la organización
- La gestión del conocimiento convertida en una disciplina práctica que ayude a mejorar la gestión interna de las organizaciones
- Un trabajo de equipo que toma decisiones haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias limitaciones y ventajas.
- Aprendizaje de los demás y del pasado
- Los miembros de la organización constantemente expanden sus capacidades para entender la complejidad de la realidad

Una gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de actividades de planeación y evaluación. La eficacia y la eficiencia de las organizaciones dependen de su capacidad para articular los métodos tradicionales de gestión con una visión humana y

social de su funcionamiento y su desempeño global sostenible, potenciando la gestión socioeconómica basada en métodos innovadores para una gestión más eficiente.

La gestión de las organizaciones educativas basado en un liderazgo compartido, en el trabajo en equipo, en prácticas docentes flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, que impulse la innovación educativa, contribuyen a instituirse como una Organización Inteligente.

Las universidades como Organizaciones Inteligentes

La certeza de que el conocimiento es la clave para que las organizaciones se desarrollen y consigan ventajas competitivas de forma sostenida ha colocado en primer plano el problema de cómo gestionarlo. Como se ha descrito antes, la GC es una disciplina adecuada para atender e integrar con fluidez las nuevas necesidades de la educación superior, tanto en la gestión de la institución universitaria en sí como en sus funciones de investigación y docencia.

Nonaka y Takeuchi (1999) “aseveran que las compañías japonesas han llegado a ser exitosas a causa de sus destrezas y habilidades en la creación del conocimiento organizacional”, el cual se logra a través de la relación sinérgica entre el conocimiento tácito y el explícito, y mediante el diseño de procesos sociales que generan nuevo conocimiento, por medio del intercambio de la experiencia entre los individuos de la organización y la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Las universidades han sido siempre instituciones totalmente centradas en el conocimiento y su gestión, por lo tanto, constituye una oportunidad y una necesidad en su alta responsabilidad formadora y en la preparación de escenarios para aplicar los métodos y técnicas apropiadas al contexto y a los objetivos de las organizaciones. Los distintos procesos que emplean y generan información en las universidades, y que son básicos para alcanzar el conocimiento, deben ser atendidos especialmente en forma individual y en su integración. Almacenaje, transferencia, uso y evaluación de este conocimiento y sus interrelaciones, son etapas que conducen al objetivo final y para cada una de ellas alcanzar éxito posee características específicas.

El empleo de las nuevas tecnologías ofrecen magníficas posibilidades para transportar el flujo de información y para apoyar a los directivos a adoptar las mejores decisiones, pero a su vez, exige un cambio en la forma de actuar ante la información digital y el estilo y método de trabajo en red. Los profesores, jefes de departamentos, decanos y todo el personal de dirección desempeñan un papel de primer orden en este proceso.

Para las universidades hay dos aspectos claves vinculados a la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, que a su vez están directamente interrelacionados:

- a) La creación de condiciones propicias en el escenario universitario.
- b) La formación de los gestores del conocimiento para el futuro, dotados de los valores apropiados (Estrada & Febles, 2014).

Propuesta de acciones para fortalecer la GC y el aprendizaje organizacional.

Coincidimos con los trabajos de Patiño (2013) y en particular lo planteado en el artículo “Estrategias mediadas por la tecnología” que contribuyen al desarrollo y socialización del conocimiento en el área de matemáticas de nivel básico.

Se propone un conjunto de acciones para construir una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con sus miembros, para la construcción de estrategias de largo plazo y una filosofía de gestión. Estas acciones resultan fundamentales en el fortalecimiento de la gestión educativa (Passailaigue, 2014).

Las tareas básicas que contemplamos, teniendo en cuenta lo planteado por Alonso (2007), son:

- Adquiere la información adecuada, para la persona que lo necesita, en el momento que lo necesita, al mejor precio posible para tomar la mejor de las decisiones.
- Formula e implementa soluciones y planes que posibiliten el aprovechamiento del conocimiento de las personas, así como el generado por la actividad de la organización.

En el proceso de gestión del conocimiento es fundamental la socialización del conocimiento para hacer llegar este valioso recurso a todos los que lo necesiten. A continuación se formula la propuesta de acciones para fortalecer la GC y el aprendizaje organizacional:

- a) Aprender en equipos, pues se ha demostrado que las ideas generadas en equipos son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas individualmente, de ahí la importancia de compartir experiencias y buenas prácticas. Este intercambio permite el contraste de los modelos mentales, percepciones, es decir, permite la apertura a las diversas interpretaciones. Los equipos deben ser creados intencionalmente para evitar que se formen grupos aislados de especialistas jóvenes solamente y como consecuencia el personal de experiencia no trasmite sus conocimientos a estos. Los conocimientos se transmite básicamente por interacción con los otros (con los que saben). La renovación del conocimiento existente y la creación de conocimiento nuevo no solo se transmiten por medios tecnológicos, es indispensable fortalecer el trabajo de los grupos.
- b) Implementar la gestión económica con el objetivo de alcanzar el desempeño humano y social y el desempeño económico. El tratar a las personas en las organizaciones como actores importantes en el proceso de cambio se obtienen mayores beneficios al mejorar su eficiencia.
- c) Potenciar la gestión de conocimiento tácito y explícito para contribuir así a la creación y socialización del conocimiento. Mantener una comunicación abierta y compartida.
- d) Crear una cultura orientada al aprendizaje. Trabajar por mantener una actualización permanente de todos los miembros de la organización, basado en la identificación de las necesidades de aprendizaje. Se facilitan los procesos de adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas lo que se evidenciará en un mejor desempeño de cada uno de los individuos que forman parte de la organización.
- e) Crear mapas de conocimiento (mapas mentales) que ayudan a conocer las pautas estructuradas de relación y transmisión de conocimientos y faciliten la comprensión de los procesos fundamentales de la organización
- f) Trabajar por convertirse en una organización que aprende, no se trata de modificar los sistemas concretos de la organización, sino de aprender a gestionarlos bajo unos parámetros diferentes. Una cuestión básica es el ritmo al que los individuos y las instituciones aprenden y así convertirse en la principal ventaja competitiva sostenible.
- g) Formular las medidas necesarias para superar las dificultades. Estas medidas se formulan con la participación de todos, pues esto resulta una actividad de socialización de conocimiento y de aprendizaje. Se realizar un acompañamiento sobre las recomendaciones realizadas.
- h) Investigar sobre programas exitosos aplicados a la mejora de la gestión educativa.

i) Asegurar la equidad del servicio educativo, generando propuestas pedagógicas que respondan a las características e intereses de los estudiantes y a las expectativas de los profesores y de la comunidad.

j) Socializar las buenas prácticas para favorecer el logro de los objetivos de la organización aplicando diferentes instrumentos.

k) Promover procesos participativos e innovadores en la gestión educativa.

Estas acciones se basan en un enfoque integrador, sistémico, participativo, proactivo y de gestión socioeconómica dirigido al mejoramiento de la estrategia organizacional que incide tanto en las personas como en la estructura y la forma de accionar de la organización, como ejes del cambio organizativo para elevar la calidad de la gestión educativa particular, dentro del sistema de educación general de la ciudad de Guayaquil.

Como resultado de la investigación realizada se proponen un conjunto de recomendaciones para la aplicación de la teoría de organización que aprende u Organización Inteligente en las Instituciones de Educación Superior de Ecuador. Los criterios que en síntesis se describen a continuación fueron incorporados al formular un plan de posibles acciones para obtener resultados satisfactorios en el aprendizaje de una organización universitaria:

- Realizar un estudio profundo del entorno (nivel de escolaridad, problemas sociales, nivel cultural, entre otras) para obtener una visión de cómo se adaptan al cambio, lo que contribuirá a establecer la forma y velocidad con la que se llevará a cabo. La vinculación de la universidad con la sociedad donde está enclavada, es una tendencia compartida por la amplia mayoría de los especialistas en el siglo XXI.
- Implementar actividades de verificación de evidencias del grado de cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad, de los procesos de gestión para identificar oportunidad de mejoras.
- Promover la realización de investigaciones, publicación y divulgación de los resultados que alcanzan los miembros de la organización.
- Conformar secciones o comisiones científicas en todos los equipos de trabajos para ir fomentando la gestión del conocimiento.
- Potenciar el desarrollo del capital intelectual
- Atender la formación y/o desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes tales como el respecto por los demás, la ética, la capacidad comunicativa, el dominio de idiomas extranjeros, la capacidad para utilizar las tecnologías, la colaboración, etc.
- Implementar mecanismos de motivación y estimulación para aquellos que son capaces de poner su información y conocimiento de manera que constituya un beneficio de la organización.
- Atender de forma especial la manera en que es utilizada la tecnología.

No puede olvidarse que el fin de la teoría de Organización Inteligente no es sólo cambiar el comportamiento en las organizaciones, sino lograr crear un nuevo tipo de cultura abierta al cambio, a la creatividad, a la innovación, a las personas, a los clientes, a la tecnología, a la ética, en fin hacer cumplir la tercera misión de las universidades. Núñez, Passailaigue, R. et al. (2014).

El enfoque de gestión socioeconómica, que vincula economía, contabilidad y un enfoque especial de intervención para un cambio importante, resulta fundamental que sea considerado cuando se trata de potenciar el aprendizaje organizacional. Savall (2003) indica que el enfoque de gestión socioeconómica da una importancia especial a las estrategias de los actores, ya que todos ellos tienen poderes informales que pueden utilizar, ya sea para contribuir o para perjudicar el desempeño económico de la empresa. La falta de

seguimiento de las actividades, las cuales deben ser revisadas periódicamente, está relacionada con una subestimación del estado de conflicto dentro de la organización. Negar el conflicto impacta en el desempeño económico.

## CONCLUSIONES

La manera más efectiva de enfrentar los conductores de los cambios que se deben producir en las universidades en los próximos años, impulsados por tecnologías emergentes y demandados por las competencias y habilidades que impone el entorno social, requiere de la introducción de la gestión del conocimiento y los principios del aprendizaje organizacional. El conocimiento aplicado añade valor a estas instituciones.

El uso del enfoque socioeconómico es de mucha utilidad para las organizaciones actuales. Un objetivo estratégico para las organizaciones lo constituye la creación y potenciación del "conocimiento organizativo", el cual se sustenta en las personas, los medios y las tecnologías los que deben ser gestionados convenientemente.

Si en las universidades, entre ellas las ecuatorianas, se consigue llevar a cabo las acciones antes mencionadas, reducir o eliminar las debilidades que se detectan y potenciar los puntos fuertes, además de alcanzar la calidad que se exige para la universidad de la nueva era influenciada por los constantes y crecientes avances en las tecnologías, en los sistemas de información y en las comunicaciones, y logran adaptar sus procesos basado en una cultura organizacional que favorezca implementar una estrategia de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos y la socialización del conocimiento, estarán en condiciones de convertirse en Organizaciones Inteligentes y estarán en mejores escenarios para cumplir exitosamente con la tercera misión de las universidades.

## REFERENCIAS

- Alonso, J. (2007). Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento, Universidad de Salamanca Facultad de Traducción y Documentación. Disponible en: [http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas\\_GRUPO\\_SIOU.pdf](http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas_GRUPO_SIOU.pdf). Consultado en julio de 2012.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Calvo-Sotelo (2012). Composición Arquitectónica: Fundamentos teóricos y aplicaciones en los espacios para la educación. CEU Ediciones, Madrid; España.
- Castañeda, L. y Adell, J. (Eds.). (2013). Entornos Personales de Aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red. Alcoy: Marfil.
- Codina, A. (2012). Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales. Aptitudes y herramientas. Editorial Ciencias Sociales, , La Habana, Cuba 2012, ISBN 978- 959-06-1380-7
- Estrada, V. Febles, J.P. and Febles, A. La Gestión del Conocimiento en las universidades. Aspectos metodológicos. Memorias del segundo congreso Ciencia, Tecnología y Sociedad TUS 2014, Santo Domingo, República Dominicana.
- Nonaka y Takeuchi (1999), La organización creadora del conocimiento, Oxford, México.
- Núñez, J., Passailaigue, R. et all. (2014) ¿PARA QUÉ CIENCIA, TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD EN LAS UNIVERSIDADES. Gráficas Hernández, Cuenca – Ecuador, ISBN: 978-9978-25-063-1.

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5684.  
Passailaigue-Baquerizo, R. y Estrada-Sentí, V. Vol. 4(2). 2016

Passailaigue Baquerizo, R., (2013). Administración educativa: Los procesos de gestión en la eficacia educativa universitaria, ISBN: 978-9942-960-01-6, Diagramación e impresión: Artes Gráficas Senefelder, Guayaquil Ecuador.

Passailaigue Baquerizo, R., Estrada, V., Noa, L. (2013). Las redes educativas para enfrentar las tendencias y desafíos de las tecnologías en la educación particular en Ecuador. Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación. Cuba, La Habana, RNPS No. 2140 / ISSN 1993- 6850, No. 6.

Passailaigue, R. (2014). Tesis doctoral defendida en el tribunal de ciencias de la educación, en la universidad de la Habana, Cuba en julio de 2014.

Savall, Henri (2003). "An updated presentation of the socio-economic management model". Journal of Organizational Change Management. Vol. 16, No. 1.

Senge, Peter (1999). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires: Gránica.

Uriz, J. (1994). La Subjetividad de la Organización. Barcelona: Siglo XXI.