

EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA EN VENEZUELA

Naileth Hernández Ortega¹

UNESR, Núcleo Caracas | nailethhernandez17@gmail.com

Fecha de recepción: **29 de enero 2025**

Fecha de aceptación: **11 febrero 2025**

RESUMEN

En el presente artículo, realicé un análisis del funcionamiento organizacional en las universidades venezolanas, concentrándome en el impacto tanto de investigación como de planificación. El propósito es examinar cómo factores, entre ellos: el liderazgo transformacional, gestión del conocimiento y la planificación pueden mejorar el desempeño académico, basándome en el impacto que tienen sobre los procesos de investigación y planificación. Me guié desde una perspectiva cualitativa, mediante un análisis documental, realicé varias entrevistas a docentes investigadores. Entre los hallazgos sobresale la importancia del liderazgo transformacional, que hay limitantes en la gestión del conocimiento y desconexión con procesos de planificación. No obstante, se destacan ciertas iniciativas que promueven la fortaleza organizacional y la colaboración, esto se evidenció al analizar a la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) y sus procesos actuales en cuanto a investigación. Se proponen recomendaciones prácticas para fortalecer las capacidades institucionales y fomentar una cultura investigativa a nivel universitario.

Palabras clave: Organización universitaria; Planificación estratégica; Investigación; Liderazgo transformacional; Gestión del conocimiento.

¹ Licenciada en Administración Mención Comercio Exterior (2008) Convenio CUAM-UNESR. Abogado (2016) UBV. TSU Administración de Aduanas (2005) CUAM. Actualmente hago funciones de Asistente de Investigación en Ciencias Sociales en la UNESR.

INTRODUCCIÓN

En mi experiencia como investigadora y desde una perspectiva muy personal, he sido testigo de los inmensos retos que enfrenta el sistema universitario en Venezuela. La situación económica y social que se ha evidenciado en el país ha restringido en gran forma los recursos disponibles para las instituciones educativas, esto ha traído como consecuencia un gran impacto que afecta de manera directa a los procesos vitales como la investigación y la planificación estratégica. Este fenómeno adverso representa un grado de exigencia muy grande para que las universidades en su búsqueda de mejorar no solo se adapten a todos los cambios que la situación amerite, sino que se mantengan enfocadas en su compromiso con los participantes y con toda la comunidad académica en general, todo esto en la búsqueda del bienestar de todos los implicados.

A lo largo de mi camino, he podido evidenciar que un punto clave y fundamental para superar las diferentes adversidades y contratiempos que se puedan presentar radica en la capacidad de las universidades y todos sus actores para engrandecer y mejorar lo que son sus estructuras organizativas, lo que conlleva a promover el liderazgo transformacional inspirador y avasallante para incentivar a todos los académicos a lograr grandes cosas.

Desde mi experiencia he logrado ver como los líderes académicos universitarios siguiendo un rumbo visionario, innovador y de colaboración, han logrado ambientes apropiados y muy convenientes para su crecimiento. Por otra parte, es primordial poner en práctica y aplicar medios eficaces de gestión del conocimiento. La producción de nuevas estrategias de organización además del uso adecuado de plataformas que permitan generar el intercambio de experiencias, pensamientos, ideas y motivaciones entre todos los docentes

y los investigadores, podría ser un estimulante inmenso para potenciar el desarrollo universitario. De esta forma se puede decir, que se debe incentivar el diseño y formación de planes estratégicos, que incluyan de forma efectiva e inclusiva nuevas metodologías de planificación académica, esto será un estimulante poderoso a nivel del funcionamiento organizacional dentro de las universidades.

He podido ver en mi tiempo dentro de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), como a través de distintas iniciativas esta casa de estudios ha logrado promover la inclusión, participación y vinculación tanto de docentes como de los investigadores en lo que es el desarrollo y formación académico-investigativo, donde esta universidad promueve desarrollarse en un entorno que se caracteriza básicamente en la innovación y superación académica tanto de los participantes como de la comunidad universitaria a través de la investigación y la planificación académica.

Esta investigación se fundamenta en teorías sobre liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994) y gestión del conocimiento Villasana Arreguín, Laura Margarita, Hernández García, Patricia, & Ramírez Flores, Élfego. (2021), así como en estudios recientes sobre el clima organizacional y la planificación estratégica en instituciones de educación superior (Barajas, 2019). Mi objetivo principal será mejorar los procesos administrativos y organizacionales para mejorar funcionamiento en la universidad en sus procesos de investigación y planificación universitaria. Para esto lo principal es analizar cómo estas variables pueden integrarse para mejorar el desempeño organizativo de las universidades venezolanas.

Para el resurgimiento y poder mejorar lo que es el funcionamiento organizacional en las universidades venezolanas se debería tener una visión muy amplia y general, además

de poder integrar tanto la planificación como la investigación para que se complementen y de esta manera poder desarrollar procesos interdependientes. Con esto, el liderazgo transformacional se destaca como un factor fundamental, ya que es el que motiva y da mayor margen de inspiración a los grupos académicos y de investigadores que manejan puntos de vista muy similares y van hacia objetivos comunes.

Según Bass y Avolio (1994), este tipo de liderazgo fomenta un clima organizacional positivo, lo que resulta esencial para afrontar los retos actuales. A través de mi camino en esta investigación realicé muchas observaciones donde pude evaluar varios factores: Como que si existen iniciativas y que efectivamente se realizan reuniones eventuales para verificar los avances en materia de investigación y planificación académica, esto trae consigo grandes beneficios porque se nota el compromiso entre los participantes de estos grupos además de que, se ven comprometidos a seguir avanzando e implementando proyectos de carácter académico, especialmente, en instituciones como la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), donde promueven la participación investigativa, mejorando la planificación académica y de esta manera se da un impulso a la gestión del conocimiento.

Puedo decir que la gestión del conocimiento surge como un reto en este campo universitario. Sin embargo, varias universidades no tienen a la fecha plataformas tecnológicas idóneas para facilitar estos procedimientos, lo que hace que la gestión del conocimiento sea cuesta arriba. Este factor pasa a ser una gran limitación que tiene carácter restrictivo y que disminuye en gran medida lo que podría ser el gran potencial colaborativo, afectando a gran escala el funcionamiento organizacional y la planificación universitaria. Puedo decir que, es necesario implementar modelos que nos ayuden a compartir

todos los recursos y aprendizajes entre los diferentes núcleos e instituciones. La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, UNESR. Es una de las universidades que sin temor alguno a equivocarme, ha dado un paso adelante en este sentido; ya que ha decidido integrar herramientas digitales en sus procesos investigativos y ahora también lo correspondiente en el ámbito de la planificación académica, todo esto con el fin de mejorar los procesos organizativos, a mi parecer esto sería visto con muy buenos ojos por las demás universidades.

REFERENTES TEÓRICOS

Mi proceso de indagación se basa en conceptos que son primordiales para entender el funcionamiento organizacional en materia de investigación y planificación:

1. ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA. UNA ESTRUCTURA EFICAZ

Se puede comprender como un grupo de estructuras y procesos que conceden a las organizaciones y a las universidades poder cumplir con varios procesos académicos, de carácter investigativo y también social. Según Perozo, Barajas y Colmenares (2020): “la organización universitaria debe ser vista como un sistema integral que articula recursos humanos, tecnológicos y financieros para garantizar la calidad educativa, fomentar la investigación y promover la vinculación social en contextos desafiantes” (p. 45).

Este planteamiento destaca la necesidad de que la organización sea flexible y que pueda organizarse en estructuras que sean capaces de acoplarse a los diferentes cambios para de esta forma puedan potenciar la innovación académica a través de las mejoras en cuanto al funcionamiento

organizacional y los procesos de planificación académica. En este proceso investigativo me di cuenta que una estructura organizativa eficiente es capaz de facilitar y mejorar los procesos de comunicación a nivel organizacional, promoviendo a su vez la colaboración entre los departamentos involucrados en los procesos y que además se basan en un funcionamiento organizacional óptimo. Esto va de la mano con el planteamiento de que “la investigación y planificación en el ámbito universitario son procesos interrelacionados que requieren un funcionamiento organizacional eficaz” (Barajas, 2019).

Esta afirmación es importante para tener un ambiente en donde la novedad pueda crecer y se sienta la innovación en cada uno de los trabajos y procesos que se van desarrollando. Las universidades venezolanas son un caso muy particular, ya que con la situación económica se han convertido en organismos de resistencia intelectual, donde a pesar de tener esta limitante a nivel económico, han podido mantenerse activas y se han convertido en entes de innovación académica, donde la escasez de recursos no pudo darle punto final sino todo lo contrario han sido ejemplo de constancia y perseverancia, resurgiendo con mayor potencial creativo institucional, así cada uno de los individuos que son partícipes de los procesos académicos y administrativos se han modificado de tal manera que han desafiado todas las adversidades y logrando alcanzar un nuevo modelo educativo en la educación superior.

2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Como Líder de progreso

El liderazgo transformacional se ve como un elemento clave en el fortalecimiento del funcionamiento organizacional. Según Bass y Avolio (1994), este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los equipos hacia el logro

de objetivos comunes. En mi experiencia como investigadora, me he dado cuenta que las organizaciones y universidades que incentivan el desarrollo y aplican el liderazgo transformacional se inclinan a tener un clima organizacional positivo lo que genera mayor productividad académica y mejor desempeño. Este enfoque se centra en inspirar a los miembros del equipo hacia el logro de metas comunes, promoviendo un ambiente propicio para la innovación (Bass & Avolio, 1994).

Muchas instituciones han ido reforzando sus procesos en materia de formación y liderazgo para sus directivos y esto ha traído como consecuencia mejoras en sus grupos de trabajo, generando espacios académicos y laborales donde tanto docentes, estudiantes e investigadores pueden relacionarse y compartir pensamientos para poder desempeñar mejor sus funciones, todo esto con el fin de lograr un desarrollo académico completamente óptimo. Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013), plantean que. “Las investigaciones respecto al liderazgo transformacional dejan en evidencia que las estructuras de las organizaciones no solo necesitan líderes para motivar a los individuos, también es necesario considerar a los equipos de trabajo en su conjunto”.

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UN RETO CUESTA ARRIBA

La gestión del conocimiento es un aspecto de vital importancia para el funcionamiento organizacional en las universidades, a su vez para todo lo relacionado con la planificación académica. Según lo que dicen Villasana Arreguín, Laura Margarita, Hernández García, Patricia, & Ramírez Flores, Élfego. (2021). “La generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los

individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización”. Lo anterior destaca la importancia de modificar el conocimiento particular en un recurso grupal dentro de las universidades. Este proceso solo engrandece la importancia del conocimiento generado por las personas, sino que además logra integrarlo a una red de trabajo que se enfoca en el aprendizaje continuo, innovador y que puede ser sujeto a cambios. Para poder alcanzar estos objetivos que son clave dentro de las organizaciones y las universidades, es por esto que se debe incentivar el tema de la colaboración, buscando a su vez, que las estructuras organizativas apoyen estas dinámicas a la hora de planificar y realizar trabajos de investigación.

Mientras realizaba mi investigación he caído en cuenta, a pesar que los docentes e investigadores se esfuerzan en mejorar todos los procesos, centrándose en lo que se refiere a las estructuras de planificación académica y la utilización de tecnologías, ellos señalan que no cuentan con las plataformas adecuadas para dar a conocer su información y sus trabajos, entre los distintos núcleos de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y mucho menos a la hora de compartirlo con otras universidades. Esto trae como consecuencia la reducción en gran forma del interés de los individuos de realizar investigaciones y en tratar de mejorar lo que es el funcionamiento organizacional; sin embargo, siguen existiendo grandes mentes dentro de lo que es nuestra casa de estudio.

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. EL CAMINO PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Podría conceptualizarse como el proceso mediante el cual las organizaciones conciben los objetivos para períodos largos en el tiempo y planifican estrategias para alcanzarlos y se van

acoplando a las diferentes situaciones que pueden encontrar a su alrededor. Según Rojas (2018), “la planificación estratégica en las universidades venezolanas debe ser entendida como una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad institucional, permitiendo la articulación de recursos humanos, tecnológicos y financieros en función de su misión educativa y social” (p. 38).

Esta es una perspectiva que enaltece la importancia de unir cada uno de los partícipes en el contexto universitario para poder diseñar y aplicar los distintos planes estratégicos para así incentivar todo lo que es organización, investigación y planificación organizacional a fin de encontrar el camino para mejorar todo lo que es el funcionamiento a nivel organizacional.

Según Mendoza, E., & Ferrer, C. (2011). “Funcionamiento organizacional. Es la cara formal de la organización, presentada en forma escrita y caracterizada por describir la forma de cómo debería funcionar la empresa y no necesariamente cómo en realidad lo está haciendo”. Mi punto de vista como investigadora, va dirigido a que el funcionamiento organizacional es mucho más que ciertos procedimientos, es visualizar a profundidad el alcance de la organización viendo hasta dónde podría moverse y transformarse para dar paso a lo que es nuevo e innovador.

La planificación estratégica inclusiva es esencial para que todos los involucrados en el proceso estén en concordancia con cada uno de sus objetivos dentro de la universidad “los planes estratégicos deben involucrar a todos los actores institucionales para garantizar su efectividad” (Barajas, 2019). A pesar de esto mucha de las universidades aun en la actualidad realiza sus agendas y planificaciones sin realizar ningún tipo de consultas a todo el personal académico que realmente debería estar involucrado en el proceso y que siempre ha mostrado verdadero interés en el funcionamiento de la organización como tal.

Según Falcón Chirinos, C. E. (2015). “La planificación

estratégica no puede asumirse como un mero proceso instrumentalizado o metodológico, debe constituirse en la práctica cotidiana de la institución, de manera que no sea percibida como una tarea más sino como una herramienta de gestión”.

Esta investigación arrojó que varios docentes se sienten frustrados por ser excluidos a la hora de realizar cualquier planificación según lo expresado, perciben que no se les toma en cuenta y esto hace que se sientan desplazados de sus funciones. Este sentimiento corrobora lo valioso que es, el incentivar una cultura organizacional y planificación académica adecuada a través de estructuras organizacionales idóneas, todo esto se lograría mejorando el funcionamiento organizacional de las instituciones, generando que los participantes de ese proceso sientan que son tomados en cuenta y que además son incluidos, estas acciones mejorarían el nivel de compromiso de los individuos participantes, además de ayudar a poder identificar con mayor rapidez cuales son realmente las necesidades de estos dentro del entorno universitario. García Román, M. A., & Mendoza, G. (2023). Toda investigación dirigida a una mejor productividad, trae como consecuencia el auge económico de la nación y de esta manera favorecer la capacidad competitiva con otras naciones.

5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SEMBRANDO SUEÑOS PARA COSECHAR SABERES

Guízar (2008), aclara que se trata de una estrategia educativa con la finalidad de modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones a fin de lograr una mejor adecuación al aturdidor ritmo del cambio.

Dando a conocer mi paso por el área investigativa y de

planificación académica puedo decir que al poner en práctica cada uno de mis conocimientos y aplicando lo que es el pensamiento lógico, he podido evidenciar que efectivamente hay fallas en cuanto al manejo de ciertos procesos, sobre todo a la hora de realizar ciertas actividades de investigación y planificación académica dentro de la universidad, en un vaivén de emociones muchas veces sentimientos de frustración por querer agilizar los procedimientos dentro de mi área de trabajo, caigo en la misma rutina de siempre, procesos que aún en la actualidad con tantas tecnologías al alcance de una tecla, por decirlo de cierta manera, se siguen llevando a cabo a mi parecer de una forma obsoleta arcaica y lo que sencillamente me lleva a decir: Se debe buscar a la brevedad posible automatizar muchos de estos procedimientos para poder profundizar en lo que es la verdadera investigación y planificación académica sin tantas trabas a la hora de llevar a cabo las tareas.

De esta forma la planificación se llevaría a cabo de manera más efectiva y la organización universitaria se vería más beneficiada, con un nivel de reestructuración eficaz.

6. COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL: UN RUMBO DE DESAFÍOS Y ANHELOS PERSONALES

Si me lo permite le contaré algo que siento como atravesado en el pecho en referencia a la colaboración universitaria es como una relación romántica en sus inicios, está llena de momentos magníficos y otros que muchas veces nos parecen decepcionantes. Esta es la conclusión a la que llegué luego de conversar en reiteradas oportunidades con colegas, docentes e investigadores, ya que se ve que se ha realizado el trabajo, han llegado alcanzar y realizar varias conexiones interinstitucionales, pero estas a su vez han sido muy efímeras, parecen quebrantables, es decir, que al más mínimo soplo

se derrumbarían en cualquier instante. “La colaboración interinstitucional en el Estado surge como efecto de una ola de reforma acuñada como nueva gerencia pública. A pesar de ser un objeto ampliamente estudiado, la colaboración interinstitucional aún plantea una agenda de investigación en desarrollo” Vargas Venegas, M., Ávila Artavia, A., & Mena García, P. (2021, p. 69).

Basándome, en los planteamientos que me hacían los que participaron en las entrevistas se destacan ciertos planteamientos, donde prevaleció el decir que, muchos de sus proyectos comenzaron con un sencillo pero sincero apretón de manos, lleno de esperanzas y de ilusiones, todo esto con el fin de alcanzar y mantener alianzas estratégicas y eficaces, pero eran como un cometa que pasaba y se marchaba muchas veces sin dejar rastro, se desvanecían como sal en el agua. Es una realidad que debe impulsarnos a tratar de mejorar el sistema para que los procesos fluyan y se desarrollen con mayor efectividad.

HALLAZGOS

Dentro de los hallazgos más significativos se encontró que el liderazgo transformacional tiene un papel muy importante. Pude examinar que los individuos participantes de los procesos académicos son excelentes en fomentar la participación continua y activa generando que los equipos de investigación se sientan en ambientes idóneos y de esta manera se logra un mayor compromiso. Los directivos han decidido mantener reuniones sin tanto margen de tiempo entre ellas para verificar el avance en cuanto al funcionamiento de las organizaciones y lo que es la planificación académica, reforzando las relaciones entre departamentos y los núcleos correspondientes.

Mediante la profundización en el tema he podido evidenciar y comprender como es el funcionamiento

organizacional en las universidades venezolanas y que este proceso es uno de los principales para mejorar la investigación y la planificación ya que son procesos claves relacionados entre sí; el liderazgo transformacional debe ser efectivo, mientras que la gestión del conocimiento podrá canalizar el potencial de cada uno de los involucrados, engrandeciendo sus habilidades. Todos los actores deberán estar en concordancia con lo que son los objetivos y la planificación de las instituciones universitarias. Las universidades, actualmente, han tenido que acoplarse a las nuevas tecnologías integrando varios modelos o tipos de educación, además de su ingreso a plataformas digitales con el fin de estar al día con la era digital y las nuevas metodologías, todo esto relacionado con el nuevo funcionamiento organizacional.

CONCLUSIONES

A partir de mis hallazgos, y desde una perspectiva profunda concluyo que el funcionamiento organizacional es determinante para lograr que tanto la planificación como la investigación sean procesos exitosos dentro de las universidades venezolanas. El liderazgo transformacional es esencial para superar los retos que se nos presentan actualmente, además de la gestión del conocimiento como una estrategia de inclusión, ya que se pone en evidencia que urge optimizar y reestructurar varios procesos para fomentar la cultura inclusiva e innovadora que logre mejorar la planificación académica además de avanzar en la optimización del funcionamiento organizacional de las universidades.

Anteriormente la forma de planificar y de investigar se ha ido modificando dándole paso a la innovación mediante procesos más eficaces donde la forma de tomar decisiones ya pasó a otro plano, lo nuevo es ahora una constante y el nivel de superación

es uno de los principales valores institucionales, cada obstáculo que se presenta se toma como una oportunidad de crecimiento y de reinventarse a nivel académico y profesional.

Ya las universidades se han propuesto obtener sus propios recursos y han cambiado tanto su manera de obtener resultados que han llegado al punto de adaptarse a la realidad económica y social, ahora tienen nuevos programas académicos, además de personal capacitado, no solo en conocimientos técnicos, sino que también se han vuelto expertos en cambiar dificultades en oportunidades.

Estoy realmente convencida de que en este renacer de la universidad hay muchísimos retos pero que con un buen liderazgo y gestión organizativa, las universidades venezolanas podrán mantenerse y mejorar cada día, así como es el caso de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez donde cada día se ve como se mantiene el interés por el desarrollo y el crecimiento sobre todo a nivel de planificación e investigación académica, siempre en la búsqueda del bienestar colectivo para generar un impacto positivo en la sociedad.

RECOMENDACIONES. MI VISIÓN EDUCATIVA TRANSFORMADORA

Tejiendo un sueño con pasión académica. Mi corazón académico palpita de emoción al darme cuenta que a pesar de todo aún existen personas que son fuente de inspiración, dispuestas a seguir el rumbo de la investigación, la transformación y que son capaces de mejorar todo lo relacionado con el funcionamiento organizacional, ya sea mediante plataformas tecnológicas, como también con espacios donde podrán ser escuchados, que tomarán en cuenta la planificación académica, para alcanzar el objetivo de hacer que fluya la creatividad investigativa

Tengo aspiraciones a veces un poco intensas, mi deseo es conectar corazones entre instituciones para alcanzar unir las voces para lograr un futuro compartido. Donde el pensamiento sea como el agua de río que fluye con libertad, que las ideas nazcan y se desarrollen como los peces en el mar. A través de la creación de nuevas estructuras organizativas donde no haya barreras para alcanzar nuevos conocimientos. Quiero que cada paso sea hacia una mejora continua, además de una oportunidad de crecimiento dirigido hacia rumbos de innovación. Estas mejoras en cuando a investigación, planificación, funcionamiento organizacional y educación, serán logros que se transformarán en un viaje de aprendizaje, cada alianza estratégica es una esperanza, una llama que se enciende hacia los nuevos conocimientos, porque juntos somos capaces de mejorar muchas cosas y qué mejor manera que comenzar por la base fundamental, la cual es la educación, donde surge todo lo demás, la educación es el faro que guía el camino hacia un mundo mejor.

REFERENCIAS

- Barajas, L. (2019). Impacto socioeconómico en las universidades venezolanas. *Revista Venezolana de Educación Superior*.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Mejorar la eficacia organizacional a través del liderazgo transformacional*. Publicaciones Sabias.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad Y Empresa*, 15(25), 13–32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>.
- Falcón Chirinos, C. E. (2015). *La planificación estratégica en la universidad venezolana. Caso: Universidad Central de*

- Venezuela. Revista de Pedagogía, 36(99), 157-173. file:///C:/Users/user/Downloads/10133-Texto%20del%20art%C3%ADculo-21893-1- 10-20160308.pdf.
- García Román, M. A., & Mendoza, G. (2023). Proceso de investigación en universidades venezolanas: dificultades y posibles soluciones. Telos, 25(1), 71-88. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín <https://doi.org/10.36390/telos251.06>.
- Guízar, Rafael (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Mendoza, E., & Ferrer, C. (2011). Cinco aristas organizacionales, instrumento para articular docencia, investigación y extensión en la asignatura desarrollo organizacional. Multiciencias, 11(3), 262-271. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90421736006.pdf>.
- Perozo, M., Barajas, L., & Colmenares, F. (2020). Gestión del cambio organizacional en contextos educativos venezolanos. Tesis de Maestría, Universidad Central de Venezuela.
- Rojas, A. (2018). Planificación estratégica en instituciones de educación superior: Un modelo para la sostenibilidad universitaria. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Vargas Venegas, M., Ávila Artavia, A., & Mena García, P. (2021). Aportes del trabajo colaborativo interinstitucional en procesos de extensión para la transformación social: caso Ugrosanta. Revista Universidad en Diálogo, 11(2), 69-94. <https://doi.org/10.15359/udre.11-2.4>.
- Élfego. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Trascender, contabilidad y gestión, 6(18), 53-78. Epub 22 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i>