

MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva

Volumen 4

Número 12

2025

Director: Ph.D. Richar Posso Pacheco

Email: rjposso@revistamentor.ec

Web: <https://revistamentor.ec/>

Editora en Jefe: Ph.D. Susana Paz Viteri

Coordinador Editorial: Ph.D. (c) Josue Marcillo Ñacato

Coordinadora Comité Científico: Ph.D. Laura Barba Miranda

Coordinadora Comité de Editores: Msc. María Gladys Cóndor Chicaiza

Coordinador del Consejo de Revisores: Ph.D. Javier Fernández-Rio



Revisión

Organizational development in the Dominican Higher Education: Keys for institutional transformation and continuous improvement

Desarrollo organizacional en la Educación Superior Dominicana: Claves para la transformación institucional y la mejora continua

Yuderkis Rocio Báez Mejía¹

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5550-5243>

Universidad Autónoma de Santo Domingo. Santo Domingo-República Dominicana¹

Autor de correspondencia
ybaez43@uasd.edu.do

Recibido: 08-06-2025

Aceptado: 09-09-2025

Disponible en línea: 15-09-2025

Abstract

Dominican Higher Education faces structural challenges that limit its capacity to offer quality, equitable and relevant education. This study, developed from a qualitative approach and through a documentary analysis strategy, allowed for a critical examination of organizational development in higher education institutions (HEIs) in the country. The technique used was the literature review, consulting sources indexed in Scopus, SciELO, Redalyc, Google Scholar and Dialnet, which allowed access to specialized and updated literature. The analysis revealed a marked orientation of universities towards teaching, to the detriment of functions such as research, extension and innovation. Weaknesses were identified in knowledge management, institutional governance and articulation with the productive and social sectors. The findings reinforce the need to implement structural reengineering processes, foster organizational learning and promote institutional resilience as key strategies for strengthening the system. The findings indicate that Dominican higher education faces structural challenges that limit its quality and relevance. Organizational learning, knowledge management, and organizational restructuring are key to strengthening institutional transformation. These approaches offer concrete guidance for improving university management, innovation, and sustainability.

Keywords: Institutional quality, university organizational development, Dominican higher education, university management, transformation.

Resumen

La Educación Superior Dominicana enfrenta desafíos estructurales que limitan su capacidad para ofrecer una formación de calidad, equitativa y pertinente. Este estudio, desarrollado desde un enfoque cualitativo y mediante una estrategia de análisis documental, permitió examinar críticamente el desarrollo organizacional en las instituciones de educación superior (IES) del país. La técnica utilizada fue la revisión bibliográfica, consultando fuentes indexadas en Scopus, SciELO, Redalyc, Google Académico y Dialnet, lo cual permitió acceder a literatura especializada y actualizada. El análisis evidenció una marcada orientación de las universidades hacia la docencia, en detrimento de funciones como la investigación, la extensión y la innovación. Se identificaron debilidades en la gestión del conocimiento, la gobernanza institucional y la articulación con los sectores productivos y sociales. Los hallazgos refuerzan la necesidad de implementar procesos de reingeniería estructural, fomentar el aprendizaje organizacional y promover la resiliencia institucional como estrategias clave para el fortalecimiento del sistema. Las conclusiones indican que la educación superior dominicana enfrenta retos estructurales que limitan su calidad y pertinencia. El aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la reingeniería estructural son clave para fortalecer la transformación institucional. Estos enfoques ofrecen orientaciones concretas para mejorar la gestión, la innovación y la sostenibilidad de las universidades.

Palabras clave: calidad institucional, desarrollo organizacional universitario, educación superior dominicana, gestión universitaria, transformación educativa.

Introducción

La Educación Superior en la República Dominicana atraviesa un escenario complejo, caracterizado por persistentes brechas estructurales en acceso, calidad, investigación y vinculación social, lo que limita su capacidad de incidir en el desarrollo nacional. A pesar de avances en cobertura y normativas de aseguramiento de la calidad, la falta de equidad en el acceso, la precariedad de la infraestructura académica, la escasa inversión en investigación y la débil articulación con el sector productivo siguen siendo desafíos centrales.

En sentido, las nuevas exigencias sociales interpelan con fuerza a las instituciones universitarias, demandando pertinencia curricular, formación profesional con sentido ético y compromiso ciudadano, así como estructuras organizacionales flexibles y transparentes. Estos retos obligan a las IES a replantear sus modelos de gobernanza y a diseñar estrategias de transformación institucional que fortalezcan su papel como agentes clave del desarrollo humano, la innovación y la equidad social.

Aunque el sistema ha avanzado en áreas como la expansión del acceso, la acreditación de programas y la adopción de marcos regulatorios de calidad, muchas instituciones aún funcionan bajo estructuras jerárquicas rígidas, con burocracia excesiva, limitada capacidad de innovación y escasa coordinación entre niveles de decisión, lo que frena los procesos de mejora continua.

Ante este panorama, el desarrollo organizacional emerge como una herramienta clave para rediseñar estructuras, promover liderazgo distribuido, fortalecer la gestión del conocimiento y

fomentar el aprendizaje organizacional. Impulsar este enfoque permitirá generar entornos educativos resilientes, adaptativos y centrados en la excelencia, capaces de responder a las demandas nacionales e internacionales.

Frente a esta realidad, el objetivo de la investigación es analizar las claves del desarrollo organizacional en la educación superior dominicana, identificando factores críticos de transformación institucional y proponiendo estrategias de mejora continua que fortalezcan la gestión universitaria. El propósito último es contribuir a la consolidación de universidades más dinámicas, pertinentes y comprometidas con el desarrollo sostenible del país.

El sistema de educación superior dominicano ha experimentado una expansión sostenida en cobertura durante las últimas décadas, lo que ha permitido democratizar parcialmente el acceso. Sin embargo, este crecimiento no se ha traducido en mejoras equivalentes en calidad ni en pertinencia. Persisten graves desigualdades en el acceso para poblaciones rurales y de bajos ingresos, deficiencias en infraestructura, baja inversión en investigación y escasa vinculación con los sectores productivos y sociales.

Diversos estudios coinciden en que la mayoría de universidades dominicanas han privilegiado la docencia sobre la investigación y la extensión, lo que limita su capacidad de generar conocimiento aplicado y de responder a los problemas nacionales. Esta orientación reducida afecta la innovación y restringe el impacto de la educación superior en el desarrollo económico y social.

El cuerpo docente constituye otro de los grandes desafíos. El bajo número de profesores a tiempo completo con formación doctoral y la alta proporción de contratados por asignatura generan

precariedad laboral, dificultan la consolidación de comunidades académicas estables y reducen la producción científica. Para Sánchez (2017), la labor docente en la educación superior latinoamericana se encuentra marcada por una preocupante fragmentación en su rol profesional, lo que repercute de forma negativa tanto en la calidad del proceso formativo como en la consolidación de trayectorias investigativas continuas.

En términos de gobernanza, el sistema universitario dominicano presenta una fragmentación institucional y falta de mecanismos efectivos de coordinación. Si bien la Ley 139-01 y el MESCYT han establecido un marco normativo que reconoce la autonomía y promueve la investigación, en la práctica no se han implementado políticas coherentes ni sostenidas que garanticen seguimiento y evaluación de las instituciones. La ausencia de una política nacional de investigación articulada y con financiamiento adecuado constituye una de las mayores debilidades estructurales.

La relación universidad-sociedad es débil y dispersa, pues son pocas las instituciones que cuentan con políticas sólidas de extensión o con programas de vinculación efectivos. Esto genera una desalineación entre la oferta académica y las competencias que demanda el mercado laboral.

El diagnóstico revela que, a pesar de los avances normativos y el crecimiento del acceso, persisten debilidades en calidad docente, investigación, pertinencia curricular y gobernanza institucional. Estos hallazgos justifican la necesidad de procesos de desarrollo organizacional que fortalezcan el aprendizaje institucional, promuevan la innovación y rediseñen los modelos de gestión en las universidades dominicanas.

El aprendizaje organizacional constituye una dimensión estratégica para las IES que buscan adaptarse a contextos complejos. Se entiende como la capacidad de las instituciones para transformar experiencias en conocimiento, compartir aprendizajes y ajustar sus procesos a entornos cambiantes. En el caso dominicano, donde las universidades enfrentan limitaciones presupuestarias y gobernanza deficiente, este enfoque representa una vía esencial para el fortalecimiento institucional.

Garzón y Fischer (2009) sostienen que “la capacidad de la organización para aprender está influenciada directamente por las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje” (p. 46). Esta definición, una de las tres citas textuales que se conservan en el artículo, refuerza la necesidad de construir una cultura institucional basada en la reflexión crítica, la sistematización de experiencias y la apertura al cambio.

El aprendizaje organizacional implica romper con el modelo jerárquico tradicional y promover estructuras participativas, redes de colaboración y liderazgo distribuido. En el contexto dominicano, donde las decisiones suelen concentrarse en equipos directivos reducidos, es fundamental democratizar la planeación, evaluación y toma de decisiones, garantizando la participación activa de docentes, administrativos y estudiantes.

El aprendizaje organizacional debe extenderse más allá de la institución, fomentando el trabajo en red entre universidades públicas y privadas. La construcción de comunidades interinstitucionales de práctica fortalecería la innovación y mejoraría la formación docente. Sin

una visión colaborativa, el aprendizaje institucional corre el riesgo de perpetuar las mismas debilidades.

En conclusión, el aprendizaje organizacional no debe ser un agregado metodológico, sino un eje transversal del desarrollo institucional. Solo a través de él las universidades dominicanas podrán consolidar procesos de transformación sostenibles y cumplir con su función social.

Gestión del conocimiento: estrategia para la calidad y pertinencia institucional

La gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar estratégico para mejorar la calidad educativa, fomentar la innovación y fortalecer el vínculo universidad-sociedad. Se define como el conjunto de procesos que permiten identificar, crear, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de la organización para mejorar su desempeño global.

Aunque algunas universidades dominicanas han avanzado en infraestructura tecnológica, aún carecen de políticas consolidadas de gestión del conocimiento, repositorios institucionales y mecanismos eficaces de transferencia del saber. Esta ausencia limita su capacidad de sistematizar experiencias, articular proyectos de investigación y proyectar internacionalmente su producción científica.

Enríquez (2019) propone modelos integrales de gestión del conocimiento basados en tres pilares: personas, estructuras organizativas y tecnologías de la información. Estos elementos, adaptados al contexto dominicano, permitirían transformar el conocimiento tácito en recursos colectivos y orientar la innovación curricular y la toma de decisiones.

En la práctica, la gestión del conocimiento no solo contribuye a la mejora institucional, sino que fortalece el vínculo universidad-sociedad al facilitar la transferencia de resultados hacia sectores productivos, sociales y gubernamentales. De igual manera, impulsa la creación de comunidades académicas sólidas y una cultura colaborativa que valore la circulación del saber.

Por estas razones, la gestión del conocimiento debe considerarse una condición indispensable para el desarrollo organizacional universitario en la República Dominicana.

La reingeniería estructural implica repensar profundamente los modelos de gobernanza, los procesos académicos y administrativos, y la cultura organizacional. No se trata únicamente de reorganizar estructuras, sino de transformar la misión institucional, fortalecer el liderazgo académico y modernizar la gestión universitaria a través de la innovación y la participación.

En el caso dominicano, la resistencia interna al cambio, la rigidez burocrática y la ausencia de políticas sostenidas dificultan la implementación de procesos de reingeniería. Sin embargo, experiencias recientes, como la reforma implementada por el Ministerio de Educación de la República Dominicana [MINERD] (2024), muestran que es posible fortalecer la gobernabilidad, reducir duplicidades y promover la meritocracia con efectos positivos en la eficiencia institucional.

Para García-Rosado (2022), “las políticas públicas constituyen una forma de implementar acciones en la universidad dominicana y la posibilidad de potenciar los procesos formativos asumiendo las tecnologías digitales como base curricular” (p. 12). Esta cita, destaca la importancia de la transformación digital como eje de resiliencia universitaria.

La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse frente a la incertidumbre, es una condición indispensable para que los procesos de reingeniería prosperen. Las universidades resilientes convierten las crisis en oportunidades de innovación, integran la tecnología como palanca de cambio y promueven la participación de todos los actores en la construcción institucional.

La reingeniería estructural ofrece herramientas metodológicas para rediseñar los procesos, mientras que la resiliencia garantiza la sostenibilidad de esos cambios en el tiempo. Ambas perspectivas se complementan como claves del desarrollo organizacional en la educación superior dominicana.

Metodología

El presente estudio se enmarca en un enfoque teórico-documental, dado que su propósito no es la recolección de datos empíricos directos, sino la sistematización crítica de conocimientos existentes en torno a la reingeniería estructural y la resiliencia institucional en la educación superior dominicana. Esta perspectiva resulta pertinente porque permite analizar comparativamente aportes teóricos y evidencias previas, identificar tendencias y vacíos en la investigación, y proponer orientaciones conceptuales para el fortalecimiento del desarrollo organizacional universitario.

La estrategia metodológica adoptada fue la revisión documental sistemática, entendida como un proceso estructurado de identificación, selección, organización y análisis de literatura académica relevante. A través de esta técnica, se examinaron fuentes secundarias como artículos

arbitrados, informes institucionales, normativas, estadísticas oficiales y literatura especializada. Esto permitió construir una visión integral del impacto de la reingeniería estructural y la resiliencia institucional en contextos universitarios, con énfasis en la República Dominicana.

La técnica central fue la revisión bibliográfica sistematizada, que se apoyó en la elaboración de matrices de registro y codificación temática, mediante las cuales se organizaron los documentos seleccionados de acuerdo con categorías de análisis previamente definidas: desarrollo organizacional, gestión universitaria, calidad institucional, educación superior dominicana y transformación educativa. Este procedimiento garantizó trazabilidad en el análisis y permitió identificar convergencias, divergencias y vacíos en la producción científica nacional e internacional.

Protocolos metodológicos

Protocolo I: Estrategia de búsqueda documental

Las búsquedas se realizaron en cinco bases de datos académicas reconocidas: Scopus, SciELO, Redalyc, Google Académico y Dialnet, seleccionadas por su relevancia en ciencias sociales y educación. Se emplearon combinaciones de palabras clave en español e inglés: calidad institucional, desarrollo organizacional universitario, educación superior dominicana, gestión universitaria, reingeniería estructural en universidades, educational transformation.

El período de análisis se delimitó entre 2010 y 2024, con el fin de garantizar la actualidad y pertinencia de los hallazgos. Los resultados de búsqueda fueron registrados en una matriz que permitió organizar y filtrar los documentos de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión.

Protocolo II: Criterios de inclusión y exclusión

- a. Criterios de Inclusión: Se consideraron artículos científicos, estudios de caso, informes técnicos y revisiones académicas que abordaran directamente las temáticas vinculadas al desarrollo organizacional y la gestión universitaria. Se priorizaron investigaciones en contextos latinoamericanos y caribeños por su cercanía cultural y geográfica con la República Dominicana. Se seleccionaron documentos que presentaran datos empíricos, análisis críticos o propuestas metodológicas sólidas, publicados entre 2010 y 2024 en español o inglés.
- b. Criterios de Exclusión: Se descartaron documentos sin arbitraje académico, materiales no indexados, publicaciones anteriores a 2010, duplicados y textos que no abordaran de manera central el objeto de estudio. También se excluyeron trabajos en idiomas distintos al español o inglés para asegurar la comprensión y pertinencia contextual.

Tabla 1

Artículos recogidos según criterios de inclusión y exclusión

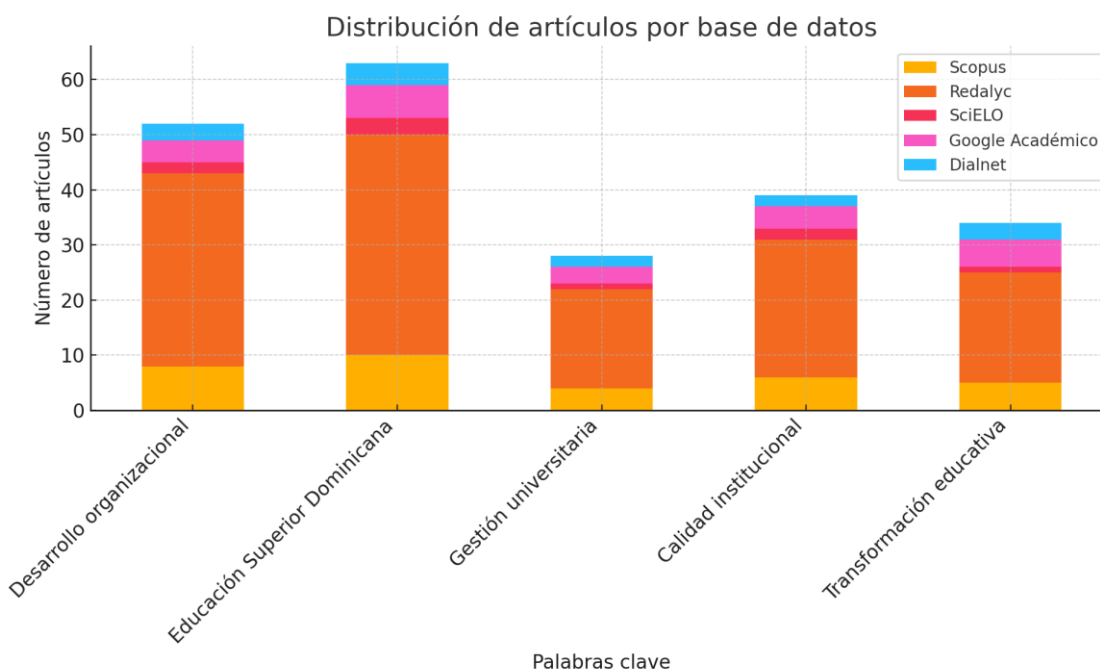
Palabras clave	Scopus	Redalyc	SciELO	Google Académico	Dialnet
Desarrollo organizacional	8	35	2	4	3
Educación Superior Dominicana	10	40	3	6	4
Gestión universitaria	4	18	1	3	2
Calidad institucional	6	25	2	4	2
Transformación educativa	5	20	1	5	3

La tabla muestra la distribución de los artículos encontrados en cinco bases de datos científicas (Scopus, Redalyc, SciELO, Google Académico y Dialnet), con base en palabras clave

relacionadas con el desarrollo organizacional en la educación superior dominicana. Se observa un predominio de registros en Redalyc, especialmente asociados a las temáticas de Educación Superior Dominicana y Desarrollo organizacional. Esta evidencia respalda el enfoque documental del estudio, reflejando un interés creciente en la transformación institucional y la mejora continua en el contexto universitario.

Figura 1

Distribución visual de artículos seleccionados por base de datos y palabras clave



La figura muestra un diagrama de barras apiladas que representa la cantidad de documentos encontrados en las cinco bases de datos, organizados según las palabras clave. Se evidencia un

predominio de registros en Redalyc, especialmente en Educación Superior Dominicana y Desarrollo organizacional, lo que confirma un interés creciente en la transformación institucional universitaria en la región. Estas plataformas fueron seleccionadas por su sólida cobertura de literatura en ciencias sociales, educación y gestión universitaria, además de su accesibilidad y rigurosidad en la indexación de publicaciones científicas.

En total, se identificaron 304 documentos, distribuidos del siguiente modo: 42 en Scopus, 178 en Redalyc, 12 en SciELO, 54 en Google Académico y 18 en Dialnet.

Respecto a las palabras clave, la distribución fue la siguiente: para Desarrollo organizacional se encontraron 8 documentos en Scopus, 35 en Redalyc, 2 en SciELO, 4 en Google Académico y 3 en Dialnet; para Educación Superior Dominicana fueron 10 en Scopus, 40 en Redalyc, 3 en SciELO, 6 en Google Académico y 4 en Dialnet; en Gestión universitaria se identificaron 4 documentos en Scopus, 18 en Redalyc, 1 en SciELO, 3 en Google Académico y 2 en Dialnet; para Calidad institucional los resultados fueron 6 en Scopus, 25 en Redalyc, 2 en SciELO, 4 en Google Académico y 2 en Dialnet; finalmente, para Transformación educativa se registraron 5 documentos en Scopus, 20 en Redalyc, 1 en SciELO, 5 en Google Académico y 3 en Dialnet.

Resultados

Los resultados de la investigación se derivan de la aplicación de criterios de inclusión y exclusión previamente definidos, lo que permitió depurar y concentrar el análisis en documentos,

estudios y experiencias institucionales directamente vinculados con el desarrollo organizacional en la educación superior dominicana. Esta delimitación metodológica aseguró que el corpus estuviera conformado únicamente por evidencias pertinentes y consistentes, lo que otorgó solidez y coherencia a las interpretaciones obtenidas.

De la revisión sistemática se identificaron tres grandes ejes de resultados:

1. Planificación estratégica como motor de transformación institucional. Se constató que las universidades que han logrado articular su misión, visión y objetivos en planes estratégicos de mediano y largo plazo muestran avances significativos en gobernanza, eficiencia en la asignación de recursos y sostenibilidad de proyectos académicos. Particularmente, los casos de instituciones que implementaron planes de desarrollo quinquenales reflejan mejoras en indicadores de calidad docente, pertinencia curricular y diversificación de la oferta académica.

2. Liderazgo académico y administrativo como factor clave. Los resultados evidencian que aquellas universidades donde los equipos directivos adoptan modelos de gestión participativos logran mayores niveles de cohesión institucional y compromiso de la comunidad universitaria. Este liderazgo compartido se traduce en la consolidación de políticas de formación docente, fortalecimiento de la investigación y creación de espacios de diálogo que favorecen la innovación y la mejora continua.

3. Procesos de innovación en evaluación y acreditación. Se identificó que las instituciones que han incorporado mecanismos sistemáticos de autoevaluación, auditorías internas y procesos de acreditación nacional e internacional elevan sus estándares de calidad, y generan una

cultura organizacional orientada al aprendizaje y la transparencia. Este eje aparece como un catalizador del cambio, pues impulsa la adopción de buenas prácticas, la actualización constante de procesos académicos y la rendición de cuentas hacia la sociedad.

Los hallazgos revelan que, aunque persisten desafíos relacionados con limitaciones financieras, resistencia cultural al cambio y rigideces normativas, existe una tendencia creciente hacia la implementación de modelos de desarrollo organizacional que priorizan la excelencia académica y administrativa. Esta tendencia apunta a una transformación progresiva del sistema de educación superior dominicano, sustentada en la planificación estratégica, el liderazgo participativo y la institucionalización de la cultura de calidad.

Discusión

El análisis de la literatura revisada, seleccionada a partir de criterios de inclusión y exclusión claramente establecidos en el diseño metodológico, confirma que el sistema de educación superior dominicano enfrenta retos estructurales profundos que limitan su capacidad para cumplir plenamente con sus funciones sustantivas, especialmente en términos de calidad, pertinencia y vinculación social. Díaz (2020) destaca que la predominancia de un modelo enfocado en la docencia, a expensas de la investigación y la innovación, restringe la capacidad de las universidades para generar soluciones a problemáticas locales y consolidar redes de innovación.

Esta visión es coherente con lo señalado por Sánchez (2017), quien enfatiza que la fragmentación profesional del cuerpo docente y la precariedad laboral constituyen factores que

debilitan la continuidad y calidad académica. Las interpretaciones surgen de los patrones identificados en el corpus documental revisado, lo que refuerza la validez del análisis.

Ferrán (2019) señala que, aunque el SESD ha logrado una expansión significativa en cobertura, la baja inversión por estudiante y la limitada preparación de los ingresantes constituyen obstáculos para el desarrollo del capital humano necesario para enfrentar los desafíos contemporáneos. El señalamiento coincide con la evidencia sobre la débil gobernanza y la fragmentación institucional, donde la Ley 139-01 y el MESCYT, pese a establecer marcos normativos, no han logrado implementar mecanismos efectivos de articulación ni evaluación de políticas públicas.

En este sentido, el aprendizaje organizacional emerge como una vía estratégica para promover la transformación institucional. Garzón y Fischer (2009) sostienen que el éxito de las universidades depende de su capacidad para construir una cultura organizacional orientada a la reflexión crítica, la participación y la mejora continua. No obstante, estos aspectos se ven limitados en el contexto dominicano debido a estructuras jerárquicas rígidas y a la baja democratización de la gestión.

La gestión del conocimiento, como plantea Enríquez (2019), es fundamental para consolidar una universidad que produzca conocimiento académico y que lo transfiera de manera efectiva a la sociedad. La ausencia de políticas consolidadas y sistemas tecnológicos adecuados para la gestión del conocimiento limita la innovación y la pertinencia curricular, lo que refleja la

necesidad de una estrategia institucional que articule estos procesos con la planificación y la cultura organizacional.

La reingeniería estructural y la resiliencia institucional, discutidas por Ramos et al. (2018) y Suárez Vega et al. (2022), se presentan como enfoques complementarios para lograr una educación superior capaz de adaptarse de forma proactiva a los cambios y crisis, democratizando la toma de decisiones y modernizando sus procesos. La integración de estas perspectivas es esencial para superar resistencias internas y potenciar la capacidad innovadora, asegurando la sostenibilidad y la relevancia social de las universidades dominicanas.

Conclusión

El presente estudio cumplió con el objetivo de identificar las claves para la transformación institucional y la mejora continua en la educación superior dominicana, a partir de la revisión documental y el análisis crítico de las fuentes consultadas. Los hallazgos evidencian que, si bien el sistema ha experimentado una expansión en cobertura, este crecimiento no ha sido acompañado por transformaciones estructurales consistentes que aseguren calidad, equidad y pertinencia.

En coherencia con los criterios de análisis, se constató que las principales limitaciones se concentran en tres ejes: la fragmentación de la gobernanza, la débil inversión en investigación e innovación, y la precariedad laboral docente, factores que restringen la consolidación de comunidades académicas sólidas y la inserción en estándares internacionales. Estos resultados muestran que el sistema universitario dominicano se encuentra en una etapa de maduración que requiere un rediseño profundo de sus dinámicas organizacionales.

El estudio aporta al campo del desarrollo organizacional en educación superior al resaltar el aprendizaje organizacional como un motor estratégico para la transformación institucional, pues favorece la construcción de una cultura de mejora continua, reflexión crítica y participación colectiva. De igual manera, se identifica la gestión del conocimiento como una condición indispensable para superar la actual dispersión en la producción y transferencia del saber, y para reforzar la pertinencia social de las universidades.

De manera complementaria, la revisión permitió establecer que la reingeniería estructural y la resiliencia institucional son enfoques necesarios para garantizar la sostenibilidad del sistema universitario, sobre todo en contextos marcados por desigualdades en el acceso y limitaciones en la inversión. Estos aportes constituyen una base para diseñar políticas diferenciadas y adaptadas al contexto dominicano, orientadas a fortalecer la educación superior como agente de desarrollo social, económico y cultural.

El estudio demuestra que el desarrollo organizacional en la educación superior dominicana debe avanzar hacia un modelo de gestión más democrático, innovador e inclusivo, capaz de articular la misión social de las universidades con las exigencias del siglo XXI.

Referencias

Barrón Torres, Jorge Guadalupe; Sánchez Limón, Mónica Lorena Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura (2022). *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. [Documento en PDF]. <https://www.redalyc.org/journal/212/21272987010/21272987010.pdf>

- Díaz, D. (2020). Educación superior y competitividad. *Revista De Investigación Y Evaluación Educativa*, 2(2), 46–64. <https://revie.gob.do/index.php/revie/article/view/62>
- Enríquez, A. (2019). Gestión de conocimiento y universidad: visión prospectiva a partir de sus expertos, *Revista CS*, 29(29).
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/2687
- Ferrán, F. I. (2019). Educación Superior Dominicana: tendencias y desafíos. *Ciencia y Educación*, 3(2), 7-17. <https://doi.org/10.22206/cyed.2019.v3i2.pp7-17>
- García Rosado, L. F. (2022). Implementación de políticas públicas en educación superior, mediadas por las tecnologías digitales en la República Dominicana. *Polo del Conocimiento*, 9(34), 1–16. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2317>
- Garzón Castrillon, M. A., y Fischer, A. L. (2010). El aprendizaje organizacional, en República Dominicana y Colombia / Organizational learning in Dominican Republic and Colombia. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*, (26).
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/879>
- Henríquez Fuentes GR, Vallaes, F., y Garzón Castrillón MA (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la Universidad socialmente responsable. *Pensamiento Americano*, 11(20). <https://doi.org/10.21803/pensam.v11i20.18>
- Ley No. 139-01. Ley que crea el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (República Dominicana). Gaceta Oficial, 2001. [Documento en PDF].

https://www.intec.edu.do/downloads/documents/institucionales/marco-legal/LEY_139-01-DE-EDUCACION-SUPERIOR.pdf

Ministerio de Educación de la República Dominicana [MINERD] (20 de septiembre de 2024).

Ministerio de Educación lleva a cabo una reingeniería estructural que le hará más eficiente. https://ministeriodeeducacion.gob.do/comunicaciones/noticias/ministerio-de-educacion-lleva-a-cabo-una-reingenieria-estructural-que-le-hara-mas-eficiente?utm_source=chatgpt.com

Peláez Montoya, M. (2023). *ENSEÑAR APRENDER PARA CREAR: La gestión de la creatividad en el Diseño Visual*. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/3964>

Ramos Serpa, G., Castro Sánchez, F., y López Falcón, A. (2018). Gestión universitaria y gestión de la investigación en la universidad: aproximaciones conceptuales. *Revista Venezolana de Gerencia*, (1), 131-145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781008>

Rodríguez Canfranc, D. y Guallarte Nuez, C. (2024). *Inteligencia artificial y gestión del conocimiento*. Edición: Servei de Publicacions. Universitat Autònoma de Barcelona, España

Sánchez Costa, E. (2017). Retos de la educación superior en América Latina: el caso de la República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 42(1). <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp9-23>

Suárez Pérez, I. T., Vega Intriago, J. O., Saldarriaga Villamil, K. V. y Tarazona Meza, A. K. (2021).

Pensamiento sistémico para el desarrollo de la resiliencia universitaria. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB*, Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(2), 60–82.

<https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i2.1492>

Financiación

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

Conflicto de Intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de Autoría:

Los autores han participado en la construcción del documentos