

Estudio recapitulativo

Cultura organizacional y su relación con la gestión educativa en unidades educativas

Organizational culture and its relationship with educational management

Carolina Pujols Pujols^{1*}, <https://orcid.org/0009-0005-7508-4952>

Maria Nuvia Quevedo Cubillos², <https://orcid.org/0000-0002-4137-7408>

Carmen Evarista Matías Rodríguez³, <https://orcid.org/0000-0002-7104-4663>

¹Universidad Tecnológica del Sur. República Dominicana.

²Universidad Militar Nueva Granada

³Viceministra del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología

carlina.pujols@utesur.edu.do

maria.quevedo@unimilitar.edu.co

evaristam@gmail.com

Resumen

Introducción: La cultura organizacional es importante en la gestión que se debe llevar a cabo en las instituciones educativas.

Objetivo: Sistematizar los referentes teóricos que sustentan a la cultura organizacional y su relación con la gestión organizacional en las unidades educativas.

Métodos: La investigación se realizó en torno a la interrogante ¿Cuál es la importancia de la gestión de una cultura organizacional en centros educativos de nivel secundario? En la realización de la sistematización teórica se usó de forma parcial el protocolo PRISMA.

Resultado: el área de investigación es reciente, con un cuerpo teórico, metodológico y práctico en construcción, con aciertos y limitaciones. En la cultura organizacional educativa, cada uno de los aspectos que definen a la identidad de la institución deben de verse reflejados en el desenvolvimiento de sus integrantes (directivos, administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia, etc.), logrando un trabajo sistemático e integrador que los direccione hacia el desarrollo de procesos eficientes y efectivos. **Conclusión:** La cultura organizacional tiene un impacto directo en la educación institucional, donde el análisis de los valores, normas, políticas y tradiciones de una institución educativa pueden influir en la formación de los estudiantes y el desarrollo profesional de los profesores. De ahí que, los cambios en la cultura organizacional pueden utilizarse como una herramienta de mejora para abordar desafíos y promover la excelencia educativa.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión organizacional, gestión educativa, instituciones educativas



Abstract

Introduction: Organizational culture is important in the management that must be carried out in educational institutions.

Objective: To systematize the theoretical references that support organizational culture and its relationship with organizational management in educational units.

Methods: The research was carried out around the question: What is the importance of managing an organizational culture in secondary schools? The PRISMA protocol was used to carry out the theoretical systematization.

Result: The area of research is recent, with a theoretical, methodological and practical body under construction, with successes and limitations. In the educational organizational culture, each of the aspects that define the identity of the institution must be reflected in the development of its members (directors, administrators, teachers, students, parents, etc.), achieving a systematic and integrating work that directs them towards the development of efficient and effective processes.

Conclusion: Organizational culture has a direct impact on institutional education, where the analysis of an educational institution's values, norms, policies, and traditions can influence student training and teacher professional development. Hence, changes in organizational culture can be used as a tool for improvement to address challenges and promote educational excellence.

Keywords: organizational culture, organizational management, educational management, educational institutions.

Recibido: 26 de noviembre de 2025

Aprobado: 23 de diciembre de 2025

Introducción

La cultura organizacional es un término muy utilizado en la administración educativa, ello se debe a que es considerada un factor clave para el logro de los objetivos de la institución, a cualquier nivel. Así es que, presupone todas las prácticas, los valores, normas, costumbres, el clima laboral, comportamientos compartidos, los modos de pensar y producir, hacer, actuar, generar información, comportarse dentro de la organización. No obstante es preciso que estos componentes actúen como un sistema que constituya una guía de las interacciones y el comportamiento dentro de la institución (Guerrero Bejarano & Silva Siu, 2017; Mena Méndez, 2019; Ruiz & Naranjo 2012).

Aunque la cultura organizacional es un término relativamente nuevo, desde la última década del siglo pasado ha sido incorporada como una categoría disciplinar que forma parte de programas de carreras universitarias como ingeniería industrial y gestión empresarial. En estos campos es



donde se encuentran las mayores contribuciones a la ciencia, sin embargo la cultura organizacional es un hecho inherente al funcionamiento y el desarrollo de las todas las instituciones.

La cultura organizacional tiene un impacto significativo en la forma en que las instituciones educativas operan. No se trata solo de un conjunto de normas, sino de un sistema que guía las interacciones y el comportamiento dentro de la escuela. Una cultura sólida puede contribuir a la creación de un ambiente de aprendizaje positivo.

A través de la cultura, las escuelas pueden fomentar la diversidad, la inclusión y una atmósfera de respeto que permita crear un clima educativo que favorezca el aprendizaje y el crecimiento personal de todos los involucrados. Desarrollarla promueve la colaboración entre docentes y estudiantes, promueve el desarrollo de habilidades sociales y emocionales, fortalece la relación entre la escuela y la comunidad, además, una cultura organizacional bien definida contribuye a la misión y los valores de la institución, alineando los objetivos educativos con las expectativas de la comunidad. Esto resulta en un compromiso más fuerte por parte de todos los miembros de la comunidad escolar, lo que a su vez eleva la calidad educativa.

De esta forma, los centros educativos deben contar con un modelo de cultura organizacional sólido capaz de crear las condiciones necesarias para transmitir todo este cúmulo de valores, enfoques y perspectivas de desarrollo a los estudiantes, preparándoles para que puedan desenvolverse de manera efectiva dentro del entorno educativo y laboral que les espera en lo posterior, ya sea dentro del ámbito público, privado o de manera independiente a través de emprendimientos que se proyecten a alcanzar un desarrollo económico favorable (Gutiérrez, et al., 2021).

En la presente investigación, tomando en consideración cuan oportuna y pertinente es la gestión de una cultura organizacional en centros educativos del nivel secundario, los autores pudieron analizar que en la región Sur de la República Dominicana, el equipo de gestión y el colectivo docente desconocen la importancia de la gestión de un cultura organizacional positiva que potencie la calidad educativa, logre un mayor nivel de eficiencia, pertinencia y productividad (Andrade-Zambrano & Ureta-Alvear, 2021). Lo cual ha permitido establecer que existe desconocimiento sobre la importancia de la gestión de una cultura organizacional en centros educativos del nivel secundario, ello impide el correcto funcionamiento de los centros, impidiendo potenciar la calidad educativa y mejorar los niveles de eficiencia en su desempeño laboral. Esta carencia frena el correcto funcionamiento de los centros, obstaculiza el logro de objetivos instituciones y limita el desarrollo de un ambiente de aprendizaje óptimo. De forma tal que como consecuencia se ven afectados tanto el rendimiento de los estudiantes, como la satisfacción laboral del personal docente. El objetivo de esta contribución es sistematizar los referentes teóricos que sustentan a la cultura organizacional y su relación con la gestión organizacional en las unidades educativas.



Métodos

La presente investigación lleva a cabo una revisión sistemática de la mano de las investigaciones de Triana-Hernández (2021). La investigación se realizó en torno a la interrogante ¿Cuál es la importancia de la gestión de una cultura organizacional en centros educativos de nivel secundario?, para dar respuesta a ella, se realizó un estudio a investigaciones previas con la finalidad de presentar la parte novedosa de la investigación. Se tomaron en cuenta criterios al momento de elegir los artículos a considerar en español e inglés que tenían palabras claves sobre el tema en cuestión.

Se consultaron las bases de datos Google Académico y SciELO, con palabras claves con “gestión educativa”, “cultura organizacional”, “calidad educativa” y “educación secundaria” que permiten generar los datos para dar respuesta a la pregunta de investigación y seleccionar los artículos publicados entre 2020 y 2024, relacionados con gestión educativa y cultura organizacional. Para seleccionar los artículos a considerar se toma en cuenta el título y resumen. Luego de la revisión se descartan aquellos que no responden a la investigación. La extracción y organización de los datos se realizó en un registro en Excel, realizado por los autores, donde se trajeron informaciones puntuales como: título, país de los autores, año de publicación, tipo de investigación, objetivo y aportes.

Resultados y discusión

Al utilizar las palabras claves, se encontraron un total de 1164 artículos: de ellos artículos en: 521 Google Académico, 643 SciELO. Al aplicar los filtros a cada base de datos se seleccionaron 47 en Google Académico y 38 en SciELO; luego de analizar los títulos, resúmenes y objetivos de estas investigaciones quedaron seleccionados un total de 85 artículos, estos fueron los registrados en una hoja de cálculo en Excel; de los cuales se procedió a considerar un total de 8 artículos para esta investigación, porque proveen información acerca de la gestión de cultura organizacional en centros educativos.

A continuación se presentan en la tabla 1 las principales investigaciones que permitieron referenciar el presente artículo, donde se enuncian las áreas de impacto, mostrando investigaciones de diversos países.

Tabla 1. Investigaciones claves sobre la gestión educativa, cultura organizacional y calidad educativa.

AUTORES	AÑO	ÁREAS	NIVEL DEL ESTUDIO	PAÍS
BURBANO ET AL.	2020	Cultura organizacional	General	Panamá
BUSTILLOS ET AL.	2022	Cultura organizacional	Universitaria	Venezuela
CÉSPEDES	2020	Cultura organizacional Gestión educativa	General	Cuba



DRUMITRITA, BONAVIA	2020	Cultura Organizacional, Gestión educativa	General	España
FERRER	2023	Gestión Cultura organizacional,	Universitario	Cuba
GALARZA	2022	Cultura organizacional, Calidad educativa	Secundario	Perú
GARCÍA, VÉLEZ	2024	Cultura organizacional	General	Perú
JESÚS ET AL.	2021	Gestión educativa	General	México
TRIANA	2021	Gestión organizacional	Universitario	Cuba
VÁSQUEZ, DELGADO	2020	Gestión educativa	General	México

Fuente: Elaboración propia.

La educación en la actualidad se encuentra frente a un contexto de cambios constantes, el cual, debe adaptarse continuamente para alcanzar su finalidad, sin embargo, durante este proceso se deben considerar factores para el correcto funcionamiento del sector educativo. La gestión de una cultura organizacional se convierte en un elemento fundamental al momento de orientar a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de sus objetivos, y por ende, generar un sentimiento de pertinencia en los integrantes de la institución, llevándolos a trabajar de forma organizada y responsable, (Merizalde et al., 2021).

En ese sentido, Pino et al., (2021), enfatiza que la cultura organizacional se relaciona estrechamente con el contexto escolar, debido a que la educación al igual que la sociedad, se encuentra en un constante proceso de cambio, buscando formar estudiantes que puedan desenvolverse de manera efectiva dentro de cualquier entorno social. La gestión es un concepto que tiene un contenido similar al de dirección y administración, como procesos generales y no como funciones específicas de estos que suelen denominarse con los mismos términos, también asume, los principios generales de la gestión científica, los cuales se centran en los aspectos de la gestión como concepto que identifica la acción entre múltiples actores que no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno.

Morales & Cego (2020) asumen la gestión organizacional como el proceso que se ocupa de generar la unidad e integridad de la organización, su estabilidad relativa, su identidad con ella misma y su sostenibilidad, (citado por Triana-Hernández, 2021), Es en ello, que radica la importancia de reconocer que la gestión de la cultura es una tarea inherente a la alta dirección, y esta no puede ser delegada. Se requiere poder y experticia; lo cual es consecuente con la necesidad de una real comprensión de la cultura organizacional, siendo necesaria la obtención de un diagnóstico que finalmente exija decisiones estratégicas, así como, una red de agentes para el cambio y observar la evolución de la misma en el tiempo. Se reconoce como un proceso, donde la temporalidad y alcance van a estar asociados a las competencias de los gestores del cambio cultural.



En el marco de la educación actual, Burbano Pérez, (2020), hace referencia en que esta se convierte en una base para fortalecer las habilidades y competencias que poseen los actores que integran una institución educativa en específico, adaptándose a los desafíos que plantea la sociedad actual desde una perspectiva global y contextualizada, permitiendo la formación de niños y jóvenes comprometidos con el desarrollo del entorno que les rodea, al mismo tiempo que se relacionan con los principios de equidad, inclusión e innovación que resultan necesarios para su desenvolvimiento (Pedraja-Rejas, et al., 2020).

Al respecto, Petrilli-Cambambia & Luna-Nemecio (2020), refiere que la gestión y promoción de la cultura organizacional se establece en un medio efectivo al momento de conocer las distintas creencias, normas y valores de una institución educativa. Desde esta perspectiva, se identificó que la cultura organizacional dirige el comportamiento y las actitudes de todo un equipo humano previamente establecido, garantizando un entorno justo inclusivo y eficiente dentro de la sociedad (Saavedra Carrasco, 2021).

Otro aspecto a destacar es, que el fortalecimiento de los valores morales y la ética se reconocen como estrategias a utilizar en las organizaciones, se observa que si se vinculan a un programa educativo que incentive el comportamiento de cada miembro se le brinda a la comunidad el conocimiento que requiere para una planificación continua de revisión, retroalimentación y creatividad. En este sentido, la organización puede ser comprendida como un sistema integrado, en el cual se ejecutan múltiples procesos que permiten su debido funcionamiento. La teoría del desarrollo organizacional identifica los diferentes elementos que caracterizan a una institución y los adapta a las nuevas necesidades a las que se enfrentan, consagrándose en una herramienta estratégica que fomenta la competitividad y la productividad en quienes la integran (Gutiérrez et al., 2021).

Hoy en día, el factor humano es importante en cualquier organización que tenga como objetivo la creación de bienes y servicios. Esto motiva a desarrollar estudios culturales porque es un factor que responde a muchas preguntas que surgen de acontecimientos que se dan en el ámbito de los centros educativos. La cultura representa y expresa todo lo que las personas hacen y aprenden, especialmente en sociedades con diferentes culturas.

Del mismo modo, es necesario realizar una gestión que examine el conocimiento de los centros para poder ajustarlo y seguir mejorando. Aquí tiene un rol importante, el colectivo docente, porque usan el método de gestión como estrategia para optimizar la gestión educativa, usándola como equilibrio para alcanzar mayores metas u objetivos en beneficio de los centros.

No obstante, a pesar de ello, los centros educativos enfrentan muchos desafíos para asegurar un lugar pertinente en la desafiante sociedad debido a su responsabilidad social en el proceso formativo del ser humano, deben enfrentarse a importantes y complejas disyuntivas con respecto a su actuar y sus procesos de organización administrativa con miras a un permanente



desarrollo, que les permita ofrecer procesos educativos de alto nivel.

En otro orden los estudios de cultura organizacional comienzan a reconocer la necesidad de su gestión y aun cuando no se encuentra una base teórica estructurada, es importante mostrar análisis, valoraciones, que contribuyan con ello. Las evidencias constatadas de investigaciones sobre gestión estratégica de la cultura organizacional se encuentran en los primeros años del siglo XXI en América Latina, con énfasis en Brasil (do Nascimento, 2012; Fialho, et al., 2012; Fialho, et al., 2013; Fernández Pino, 2016).

Por consiguiente, la teoría del desarrollo organizacional posee una relación muy estrecha con las teorías administrativas, por su enfoque amplio, que, lógicamente puede ser aplicable dentro de cualquier contexto, como lo es el ámbito educativo (Ortiz-Gutiérrez et al., 2021). El análisis de esta teoría evidencia la importancia de la cultura organizacional al momento de llevar a una institución a un nivel superior, logrando que tanto esta, como sus integrantes puedan crecer de forma paralela y cumplir sus objetivos (Suárez-Campas et al., 2020). En este sentido, es de suma relevancia que el equipo de gestión y el colectivo docente se ayuden mutuamente en pro de ejecutar actividades cooperativas que no sólo contribuyan con el bienestar de todos sino también con las necesidades que se presentan, de esta manera, puedan contribuir con la transformación de la sociedad.

Pacco Miranda & Davila Rojas (2022) destacan el papel crucial del director del centro educativo en cuanto a la gestión, ya que, su liderazgo es el principal pilar que da la estructura al mismo y contribuye a mejorar los procesos pedagógicos. Por tanto, la gestión de una cultura organizacional es el proceso que ayuda a las instituciones a ser más autónomas en consonancia con las políticas públicas y fortalece los proyectos educativos. Un liderazgo eficaz conduce a metodologías pedagógicas eficientes y ayuda a alcanzar objetivos predeterminados.

Así es que, el liderazgo es un factor de transformación que resulta en una administración educativa eficaz y es un aspecto esencial del servicio de los líderes a sus comunidades y participantes. No obstante, Pujols (2023), expresa que la gestión de la cultura organizacional trata de que, la cultura de liderazgo del director con la cultura organizacional de todos los integrantes de la institución ejecute acciones de índole administrativa, pero sin descuidar el propósito fundamental de las instituciones de educación, el cual es: fortalecer y lograr rendimientos adecuados en los estudiantes. En el caso de la República Dominicana, estos preceptos deben ser rescatados para que se apliquen de manera continua y responsable en todos los centros educativos.

De esta manera, es posible consolidar una cultura al interior de los centros educativos que permita la aplicación y consolidación de escenarios dirigidos a garantizar aprendizajes adecuados de los estudiantes, y en consecuencia a la obtención de rendimientos educativos que se ajusten a las políticas internas. Ya que, un establecimiento exitoso requiere que todos los componentes



compartan una meta común, comprendan y se dediquen a los objetivos previstos y se adhieran a pautas o estrategias que faciliten prácticas de enseñanza eficaces, entendiendo que la correcta ejecución de la administración educativa es fundamental, ya que establece normas que afecta al éxito quitar de la institución educativa. (Ovillo Valverde, et al., 2023).

Cabe resaltar, que una gestión eficaz de los equipos encargados de esta acción, es vital para mejorar los estándares educativos en América Latina. Para lograrlo, es imperativo contar con un liderazgo robusto que enfatice la dirección, gestión y control de calidad de los centros educativos. Esto permite la acreditación y certificación de los mismos según lo argumentado por Rosales-Erguía et al. (2022), ya que, en definitiva una gestión eficaz depende en gran medida de una comunicación auténtica y oportuna, en ese mismo orden es imprescindible subrayar la importancia de la autoevaluación continua para lograr un liderazgo de éxito.

Por consiguiente, el desarrollo de una cultura organizacional sólida requiere establecer, defender valores y principios que estén en consonancia con las políticas de la organización, esto puede lograrse fomentando el trabajo en equipo y la productividad mediante la creación de un sentido de propósito compartido que fomente una comunicación abierta y transparente, lo que conlleva significativamente a la eficiencia laboral. Es de suma importancia adoptar modificaciones estructurales que permitan el crecimiento y el avance hacia los objetivos. Para lograr un éxito sostenible, es indispensable emplear técnicas de gestión competentes que optimicen los recursos, produzcan los resultados deseados, delimiten las responsabilidades, cultiven relaciones positivas y fomenten el sentido de la responsabilidad.

En el análisis de las definiciones sobre cultura organizacional, se pudo determinar que las variables de importancia medidas a través de las dimensiones: cognitiva, instrumental y actitudinal logró presentar los conocimientos y creencias relativas a la cultura organizacional, las influencias educativas del proceso docente, el desempeño para planificar la gestión, para ejecutar las acciones, para tomar decisiones y enfrentarse con compromiso a la gestión y mejora de la cultura organizacional del colectivo de docentes.

De forma tal que se reconoce que la gestión de la cultura es una tarea inherente a la alta dirección, y esta no puede ser delegada. Se requiere poder y experiencia; lo cual es consecuente con la necesidad de una real comprensión de la cultura organizacional, para lo que se requiere un diagnóstico. Además, exige decisiones estratégicas, una red de agentes para el cambio y observar la evolución de la misma en el tiempo. Se reconoce como un proceso, donde la temporalidad y alcance van a estar asociados a las competencias de los gestores del cambio cultural.

En este sentido, la organización puede ser comprendida como un sistema integrado, en el cual se ejecutan múltiples procesos que permiten su debido funcionamiento. La teoría del desarrollo organizacional identifica los diferentes elementos que caracterizan a una institución y los adapta



a las nuevas necesidades a las que se enfrentan, consagrándose en una herramienta estratégica que fomenta la competitividad y la productividad en quienes la integran (Gutiérrez et al., 2021).

Esto muestra que es un área de investigación reciente, con un cuerpo teórico, metodológico y práctico en construcción, con aciertos y limitaciones. En el marco de la cultura organizacional educativa, cada uno de los aspectos que definen a la identidad de la institución deben de verse reflejados en el desenvolvimiento de sus integrantes (directivos, administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia, etc.), logrando un trabajo sistemático e integrador que los direccione hacia el desarrollo de procesos eficientes y efectivos (Maryati et al., 2020).

Desde una perspectiva epistemológica, la calidad educativa se dirige a implementar procesos de enseñanza que ejerza un impacto positivo en el desarrollo integral de los estudiantes, brindando la misma relevancia tanto a los conocimientos adquiridos, como a la conducta que poseen los estudiantes y que será base fundamental en el desarrollo de su identidad. Impulsar el desarrollo de procesos que garanticen una educación de calidad, es la base para la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con la promoción de una sociedad más justa e inclusiva (Galioto-Allegra & Flores-González, 2021).

Por su parte, es preciso tener en cuenta que el desarrollo sostenible se centra en la reducción de desigualdades, al tomar en cuenta que una cultura organizacional responsable y enfocada a brindar procesos que impulsen la calidad educativa, brindará nuevas oportunidades a los estudiantes, logrando que estos puedan alcanzar sus objetivos profesionales disminuyendo los niveles de desigualdad que afectan a la gran parte de la población actual (Mayorga Salamanca, 2022; Caraballo Herrera, et al., 2021).

En estudio realizado por Quimis Morales & Macías Loor (2023), se asevera que las instituciones educativas suelen carecer de una cultura organizacional que fortalezca el desempeño de sus actividades, ya que a menudo no comprenden la importancia de esta cultura tanto en el ámbito administrativo como en el educativo. Es esencial reconocer que, para lograr la calidad en la educación, se deben priorizar los valores éticos y gestionar eficazmente los procesos que conduzcan a la consecución de los objetivos.

Al ir resumiendo el análisis realizado hasta aquí se hace preciso, asumir los criterios de Caraballo et al., (2021) quienes plantean que, a través de la promoción de un modelo de cultura organizacional se busca ejercer un cambio representativo en los procesos educativos, que evidencie una disminución en las desigualdades que suelen presentarse dentro del marco educativo, logrando brindar un servicio inclusivo y sobre todo de calidad indiferentemente de la institución educativa en la que se encuentre el estudiante. De igual manera, la reducción de desigualdades debe partir de que una cultura organizacional responsable y enfocada a brindar procesos que impulsen la calidad educativa, brindará nuevas oportunidades a los estudiantes, logrando que estos puedan alcanzar sus objetivos profesionales disminuyendo los niveles de



desigualdad que afectan a la gran parte de la población actual (García-Barbarán, & Vélez-Jiménez, 2024; Rodríguez Rivera, et al., 2021; Céspedes Tamayo, 2020).

A partir de los escritos anteriores se interpreta que la gestión de la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas ha demostrado su capacidad para influir positivamente en diversos aspectos del proceso educativo. Esto incluye no solo el rendimiento académico de los estudiantes, sino también su compromiso con el aprendizaje, la calidad de la enseñanza proporcionada y la cultura general del entorno educativo. Por tanto, la implementación de programas educativos y la asignación eficiente de recursos, así como el apoyo continuo al colectivo docente y al equipo de gestión, son elementos cruciales que pueden impactar directamente las instituciones educativas transformándose en una cultura donde prevalece la comunicación y el empeño por procurar procesos formativos de calidad, donde los aportes desde las coordinaciones, y los roles de los docentes, compilan unas posibilidades reales dar otro sentido a los actos escolares.

Conclusiones

Las carencias de conocimiento determinadas en la sistematización teórica realizada se enfocan a:

La cultura organizacional tiene un impacto directo en la educación institucional, así como en la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes y los entornos de aprendizaje en general donde el análisis de los valores, normas, políticas y tradiciones de una institución educativa pueden influir en la formación de los estudiantes y el desarrollo profesional de los profesores. Por ello, los cambios en la cultura organizacional pueden utilizarse como una herramienta de mejora para abordar desafíos y promover la excelencia educativa.

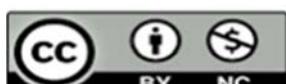
Es preciso que se desarrollen acciones estratégicas e investigativas que se centren en: Formulación y ejecución de planes organizativos que sean efectivos; diseñar y ejecutar programas de formación continua que permitan un desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones educativas del nivel Secundaria, con énfasis en lo actitudinal.

Referencias

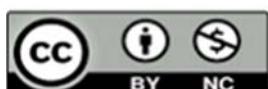
- Andrade-Zambrano, A., & Ureta-Alvear, M. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la unidad educativa Liceo Naval. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6 (2-2), 34-50. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.594>
- Burbano Pérez, E. Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas*, 22(1), 54–67. <https://doi.org/10.48204/j.societas.v22n1a4>
- Bustillos, M. A.; Quintero Cordero, Y. J.; Lamus de Rodríguez, T. M., & Lamus García, R. Z. (2022). La cultura organizacional del personal directivo en instituciones educativas venezolanas.



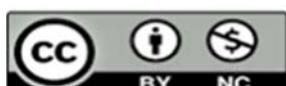
- Un estudio cualitativo. *International Journal of New Education*, (9), 65–86.
<https://doi.org/10.24310/IJNE.9.2022.14278>
- Caraballo Herrera, D. A., Muñoz Cuevas, D. A. & Parra Acosta, D. A. (2021). Propuesta de Articulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el Sistema Integrado de Gestión Organizacional de Icontec. [Trabajo de especialización, Universidad Santo Tomás].
<https://repository.usta.edu.co/items/183d0d7d-625e-4a69-ae70-7762210f4529>
- Céspedes Tamayo, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. *PSOCIAL*, 6(2), 88-97.
<http://orcid.org/0000-0002-4293-0076>
- do Nascimento, E. P. (2012). Trajetória da sustentabilidade: Do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avancados*, 26(74), 51–64. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142012000100005>
- Fernandez Pino, J.W., Barbón Pérez, O.G. & Añorga Morales, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 18 (1), 71-75.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5379403>
- Fialho, da Silva & Saragoça, (2012). Dagnóstico social teoria, metodología e casos prácticos. EDIÇÕES SÍLABO.
https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/17795/1/05%20Diagno%cc%81stico%20Social%20-%20Teorias%2c%20Metodologia%20e%20Casos%20Pra%cc%81ticos_MIOLO_V1%20-%20capa%20indice.pdf
- Fialho, J., da Silva, C.A. & Saragoça, J. (2013). Formação profissional : práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação / Joaquim Fialho, Carlos Alberto da Silva, José Saragoça. Sílabo. <http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1853325>
- Galioto-Allegra, C., & Flores-González, L. M. (2021). Dimensiones epistemológicas en los sistemas de la calidad educativa: elementos para una interrogación crítica. *Revista Brasileira de Educação*, 26, e-260079. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782021260079>
- García-Barbarán, L. I. & Vélez-Jiménez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Regular. *Areté. Revista Digital del Doctorado en Educación*. 10 (20), 49 – 67.
<https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Guerrero Bejarano, M.A. & Silva Siu, D.R. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*. 2, (3), 110-115.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>



- Gutiérrez González, L., Barboza Lara, C. R. & Salas Torres, L. H. (2022). La responsabilidad social universitaria, un reto para la gestión educativa. *Vinculatéctica EFAN*, 7(1), 331–341. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-61>
- Gutiérrez, M., Henao, A., Rodríguez, P., Peña, A., & Leguizamo, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo* <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Maryati, E., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The Influence of Principal's Leadership Style and Organizational Culture on Teacher's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 127–139. <https://doi.org/10.52690/JSWSE.V1I2.38>
- Mayorga Salamanca, P.I. (2022). Redefiniendo la Responsabilidad Social Corporativa y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Mercados y negocios*, 23(47), 85-106. <https://doi.org/10.32870/myn.vi47.7682>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*. (46). <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n46/2145-941X-pege-46-11.pdf>
- Menizalde, J.; Analuisa, P.; Vivanco, J. & Román, F. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo, Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 98-120. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/104/142>
- Ortiz - Gutiérrez, M. F.; Galindo - Henao, A. M.; Valbuena - Rodríguez, P. D.; Clavijo - Peña, A. V., & Duarte - Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25–42. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Ovillo Valverde, L. G., Sanchez Ortega, J. A., & Meleán Romero, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 324–337. <https://doi.org/10.36390/telos252.07>
- Pacco Miranda, R. Z., & Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(4) 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Pedraja-Rejas., L. M.; Marchioni-Choque, I. A.; Espinoza-Merchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores influyentes en la calidad de la educación superior: análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>



- Petrilli-Cambambia, P. & Luna-Nemecio, J. (2020). Crisis climática y cultura organizacional: dos retos para la socioformación y el desarrollo social sostenible. *Religión. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(24), 12-25. <https://doi.org/10.46652/rgn.v5i24.648>
- Pino-Loza, E. D.; Granja-Pino, A. C. & Niño-Arguelles, Y. L. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. *Dominio de Las Ciencias*, 7(4), 23–38. <https://doi.org/10.23857/DC.V7I4.2079>
- Pujols, M.E. (2023). Estilo de Liderazgo del director con la Cultura Organizacional y el Rendimiento de los Estudiantes del Primer Ciclo del Nivel Secundario del Distrito 03 01 del Casco Urbano de Azua, República Dominicana. *MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva*, 2(2), 1305–1322. <https://doi.org/10.56200/mried.v2i2Especial.6985>
- Quimis Morales, M., & Macías Loor, F. I. (2023). Cultura organizacional y su incidencia en la calidad educativa de la Escuela Francisca Vera Robles. *Revista Científica MQRInvestigar*, 7(3), 1475-1491. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.1475-1491>
- Rivera Rodríguez, J. F.; Monforte García, E.; Edo Agustín, E. & Domingo Cebrián, V., (2021). Los objetivos de desarrollo sostenible y la integración social una práctica educativa en formación profesional. En: Pérez Fuentes, M.C; Molero Jurado, M. del M., (comp.) Actas del III Congreso Internacional de Innovación Docente e Investigación en Educación Superior: cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las Áreas del Conocimiento. 2, 167. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8238768>
- Rosales-Eguía, M., Bullón-Solís, O., & Valero-Palomino, F. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4, e325. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>
- Ruiz, Y. B. & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 8(2), 285-307. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.06>
- Saavedra Carrasco, J. G. (2021). *Modelo motivacional para la cultura organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque* [Tesis de doctorado. Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71149/Saavedra_CJG-SD.pdf?sequence=1
- Suárez-Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez-Torres, M. del C. (2020). Cultura organizacional a través de teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, (40), 145–156. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>



Triana-Hernández, B. M. (2021). *Gestión Organizacional del Colectivo de año Académico y sus Influencias Educativas*. [Tesis de doctorado, Universidad Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz].

Conflicto de intereses: Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses en la investigación.

Síntesis curricular:

Carolina Pujols Pujols: Una destacada profesional dominicana dedicada a la educación. Licenciada en Contabilidad, Máster en Gestión de Centros Educativos. Tiene experiencia como maestra de Ciencias Naturales en el primer ciclo de secundaria, así como en la coordinación pedagógica en la escuela Héctor J. Díaz (Azua). Actualmente, es doctoranda en Ciencias de la Educación, por la Universidad Tecnológica del Sur (UTESUR) y la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz” de Cuba. **Maria Nuvia Quevedo Cubillos:** Profesora de la Universidad Militar Nueva Granada: Bogotá, CUNDINAMARCA, CO. Ha participado en investigaciones relacionadas con la gestión organizacional en instituciones educativas, así como de la didáctica de los contenidos matemáticos. **Carmen Evarista Matías Rodríguez:** Viceministra del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología tiene una vasta experiencia en la realización de proyectos de investigación en los que han participado directivos y docentes de instituciones educativas del Caribe. Actualmente participa activamente en el proyecto conjunto Ministerio de Educación Superior, ciencia y Tecnología de la República Dominicana y la Universidad de Camagüey-Cuba.

Declaración de responsabilidad autoral:

Carolina Pujols Pujols: Realizó el diseño de investigación, la búsqueda bibliográfica y redactó el artículo

Maria Nuvia Quevedo Cubillos: Revisó el manuscrito, incorporó nuevas fuentes y criterios empíricos que enriquecieron el análisis teórico sobre el tema.

Carmen Evarista Matías Rodríguez: Forma parte del proyecto, revisó las versiones finales del manuscrito.

Editado por: Bárbara M. Carvajal Hernández

Este es un artículo en Acceso Abierto distribuido según los términos de la Licencia Creative Commons: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES que permite el uso, distribución y reproducción no comerciales y sin restricciones en cualquier medio, siempre que sea debidamente citada la fuente primaria de publicación.



2077-2955

