Cultura organizacional y gestión institucional en establecimientos educativos

Organizational culture and institutional management in educational institutions

MSc. Paola Del Carmen Pineda Arrieta. Licenciada en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental. Magister en Ciencias de la Educación. Estudiante de Doctorado en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. (UMECIT), Panamá.

Correo electrónico: paopinedaarrieta1991@hotmail.es

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7834-9830

Recibido: julio 2026 **Aprobado:** agosto 2026

RESUMEN

La calidad educativa implica un conjunto de elementos que aportan al desarrollo de sus diversos procesos, especialmente, desde la organización de las actividades que se realizan en las instituciones educativas, las relaciones que se establecen entre los sujetos y el contexto para el logro de los objetivos educativos propuestos. En este sentido, el presente artículo revela las bases que sustentan la comprensión de la relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional en instituciones educativas oficiales del municipio de Puerto Libertador, Córdoba, Colombia. El estudio se desarrolló desde el paradigma interpretativo, a partir de los significados, experiencias y percepciones construidas por los actores educativos en su contexto natural. Los resultados emergen de una investigación cualitativa, que aplicó un diagnóstico del estado inicial de los componentes de ambos procesos, en tres instituciones urbanas y rurales, y contrastó las perspectivas de directivos y docentes en torno al tema. En síntesis, se evidencia la necesidad de generar una propuesta para el fortalecimiento de la gestión institucional y la cultura organizacional en centros educativos del municipio Puerto Libertador, cuestión de interés para las etapas que dan continuidad al estudio.

Palabras clave: gobernanza institucional, ambiente organizacional, calidad educativa, cultura organizativa

ABSTRACT

Educational quality encompasses a set of elements that contribute to the development of various processes—particularly regarding the organization of activities within educational institutions and the relationships established between individuals and their context in order to achieve set educational objectives. In this regard, this article outlines the foundations for understanding the relationship between organizational culture and institutional management in public educational institutions in the municipality of Puerto Libertador, Córdoba, Colombia. The study was conducted within an interpretive paradigm, focusing on the meanings, experiences, and perceptions constructed by educational stakeholders in their natural setting. The results stem from qualitative research that assessed the initial state of the components of both processes across three urban and rural institutions, while contrasting the perspectives of administrators and teachers on the subject. In summary, the findings highlight the need to develop a proposal to strengthen institutional management and organizational culture in the educational centers of Puerto Libertador, an issue of interest for the subsequent stages of the study.

Keywords: institutional governance, organizational environment, educational quality, organizational culture

Introducción

La cultura organizacional se ha consolidado como uno de los factores estratégicos que mayor influencia ejerce sobre el desempeño de las organizaciones, debido a su capacidad para orientar las prácticas institucionales, fortalecer los procesos de liderazgo, favorecer la participación de los actores y promover la adaptación a los cambios del entorno. En el ámbito educativo, este concepto adquiere una relevancia particular, ya que las instituciones escolares constituyen organizaciones sociales complejas donde las creencias, los valores compartidos, las normas de convivencia y las dinámicas de interacción condicionan la manera como se desarrollan los procesos de gestión y, en consecuencia, la calidad del servicio educativo ofrecido a la comunidad.

Desde esta perspectiva, la gestión institucional trasciende la dimensión administrativa para convertirse en un proceso integral que articula las gestiones directiva, académica, administrativa y comunitaria con el propósito de garantizar el cumplimiento de la misión educativa y responder a las demandas sociales contemporáneas. Una gestión institucional efectiva requiere estructuras organizacionales sólidas, liderazgo participativo, procesos de comunicación eficientes y una cultura organizacional que favorezca el compromiso, la innovación y el mejoramiento continuo.

En este sentido, diversos estudios han demostrado que las instituciones educativas que promueven culturas organizacionales basadas en la confianza, la cooperación y la construcción colectiva de objetivos presentan mayores niveles de desempeño institucional y mejores condiciones para afrontar los desafíos derivados de las transformaciones sociales, tecnológicas y pedagógicas.

La literatura científica evidencia un creciente interés por comprender la relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional en diferentes contextos educativos de América Latina donde las prácticas de liderazgo, los procesos de comunicación interna, la participación de la comunidad educativa y los valores institucionales constituyen elementos determinantes para consolidar organizaciones educativas capaces de responder a las exigencias de la calidad y la mejora continua. Los estudios integracionales de ambos procesos revelan los aportes de: Farro (2001), Villarreal, (2005); Rodríguez, (2009); Troncos, (2018); Gil (2018); Grajales (2019); Burbano (2020); Alay y Barcia, (2022); Siqueiros y Vera (2022); Parra-Ferié *et al.* (2025) y Alva y Martínez, (2026), entre otros.

En el contexto colombiano, aunque durante los últimos años se han incrementado las investigaciones relacionadas con la gestión educativa y la cultura organizacional, aún predominan estudios descriptivos o correlacionales centrados en instituciones individuales o en niveles específicos del sistema educativo declara Grajales, (2019). Esta situación evidencia la necesidad de profundizar en investigaciones cualitativas que permitan comprender las dinámicas organizacionales desde la perspectiva de los actores que participan cotidianamente en los procesos institucionales.

Comprender cómo docentes y directivos construyen significados alrededor de la cultura organizacional y cómo estos inciden en la gestión institucional constituye un aporte relevante para la generación de conocimiento y para el diseño de estrategias de fortalecimiento institucional contextualizadas. Esta necesidad adquiere especial importancia en territorios como el municipio de Puerto Libertador, departamento de Córdoba, caracterizado por

condiciones sociales y educativas que demandan procesos permanentes de fortalecimiento institucional.

Las instituciones educativas oficiales de este municipio desarrollan su labor en escenarios donde confluyen retos asociados con la gestión administrativa, la articulación de la comunidad educativa, el liderazgo directivo y la consolidación de culturas organizacionales orientadas hacia la participación, la identidad institucional y el mejoramiento continuo. Analizar estas dinámicas desde la experiencia de sus actores permite comprender las particularidades del contexto y generar conocimiento útil para el fortalecimiento de la gestión educativa en escenarios con características similares.

La cultura organizacional y la gestión institucional son conceptos fundamentales que describen cómo las instituciones educativas se organizan, se relacionan y alcanzan sus objetivos. La implementación de estos conceptos en las instituciones educativas ha variado según el contexto, el nivel y el tipo de educación. Históricamente, la cultura organizacional y la gestión institucional han evolucionado desde modelos más tradicionales y jerárquicos hacia enfoques más participativos y democráticos, con el objetivo de mejorar la calidad y la pertinencia de la educación (Siqueiros y Vera, 2022).

En este sentido, el presente artículo revela las bases que sustentan la comprensión de la relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional en instituciones educativas oficiales del municipio de Puerto Libertador, Córdoba, Colombia.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló desde el paradigma interpretativo, el cual permitió comprender la realidad social a partir de los significados, experiencias y percepciones construidas por los actores educativos en su contexto natural. Se adoptó un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión profunda de las dinámicas presentes en las instituciones educativas oficiales del municipio de Puerto Libertador, Córdoba. Este enfoque favoreció el análisis de los discursos y las experiencias de los participantes, permitiendo interpretar los procesos organizacionales desde la perspectiva de quienes intervienen directamente en la gestión educativa.

El diseño metodológico correspondió a un estudio de caso múltiple, considerando como unidades de análisis las instituciones educativas oficiales del municipio. Este diseño posibilitó examinar el fenómeno en escenarios diversos, identificar patrones comunes y reconocer las particularidades de cada contexto institucional, favoreciendo una comprensión integral de la relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional.

Los resultados emergen de una investigación cualitativa, que aplicó un diagnóstico del estado inicial de los componentes de ambos procesos, en tres instituciones urbanas y rurales, y contrastó las perspectivas de directivos y docentes en torno al tema.

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, propio de la investigación cualitativa, privilegiando a aquellos actores que, por su experiencia y responsabilidad dentro de las instituciones educativas, disponían de información relevante para responder a los propósitos del estudio. La muestra estuvo conformada por directivos y docentes pertenecientes a las instituciones educativas oficiales del municipio de Puerto Libertador, quienes aceptaron participar de forma voluntaria.

Las instituciones incluidas en el estudio fueron: José María Córdoba, Beato Juan XXIII (Privada) y Pica Pica Viejo. La población incluyó los docentes de aulas y los directivos docentes (entiéndase, rectores y coordinadores). El proceso se llevó a cabo con 15 personas en total, 5 de cada institución educativa en el periodo del año lectivo 2025 – 2026.

La recolección de la información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos docentes y docentes, así como grupos focales, instrumentos que permitieron explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados asociados con la cultura organizacional y la gestión institucional.

Las guías de entrevista fueron elaboradas a partir de las categorías y subcategorías definidas en el marco conceptual, y sometidas, previamente a un proceso de validación por juicio de expertos, con el propósito de garantizar su pertinencia, claridad, coherencia y suficiencia para el logro de los objetivos de investigación.

El procesamiento e interpretación de la información se desarrolló mediante análisis de contenido temático, siguiendo un proceso sistemático de organización, codificación, categorización e interpretación de los datos obtenidos. Inicialmente se efectuó una lectura exhaustiva de las transcripciones para lograr la familiarización con la información. Posteriormente, se identificaron unidades de significado que fueron codificadas y agrupadas en categorías y subcategorías previamente definidas, permitiendo además la incorporación de categorías emergentes derivadas del discurso de los participantes. Este proceso facilitó la identificación de patrones, convergencias y divergencias que sustentaron la interpretación de los hallazgos en correspondencia con los objetivos del estudio.

Resultados

La interpretación de los discursos evidenció que la cultura organizacional no constituye un elemento aislado de la gestión, sino un sistema de significados compartidos que orienta las prácticas institucionales condiciona las relaciones entre los actores educativos y determina la manera en que se planifican, ejecutan y evalúan los procesos de dirección escolar.

A partir del análisis emergieron tres ejes interpretativos: la configuración de la cultura organizacional como sistema de significados compartidos, la gestión institucional como práctica organizacional y la interdependencia entre ambas categorías.

Configuración de la cultura organizacional como sistema de significados compartidos

Los hallazgos evidenciaron que la cultura organizacional se configura a partir de un entramado de valores, creencias, normas y prácticas construidas colectivamente por los miembros de la comunidad educativa. En los discursos de docentes y directivos se identificó una valoración reiterada del respeto, el compromiso, la responsabilidad, la solidaridad y el trabajo colaborativo como referentes que orientan la convivencia institucional y favorecen el desarrollo de los procesos académicos y administrativos.

No obstante, el análisis permitió establecer que la apropiación de estos principios no es homogénea entre las instituciones, sino que responde a dinámicas organizacionales particulares, determinadas por los estilos de liderazgo, la comunicación interna y la participación de los diferentes actores.

Dentro de esta configuración, la comunicación emergió como una categoría transversal que articula las relaciones organizacionales y posibilita la construcción de significados compartidos. La triangulación de la información permitió identificar que los escenarios donde predominan procesos comunicativos abiertos, horizontales y participativos fortalecen el sentido de pertenencia y la cohesión institucional.

En contraste, cuando la comunicación se limita a la transmisión de información administrativa o presenta deficiencias en la retroalimentación, se generan percepciones de distanciamiento frente a las decisiones institucionales y disminuye la apropiación de los proyectos colectivos. En consecuencia, la comunicación trasciende su función instrumental para constituirse en un componente estructurante de la cultura organizacional y de las dinámicas de interacción que sustentan la vida institucional.

Asimismo, el análisis evidenció que la disposición al cambio representa un indicador significativo de la solidez de la cultura organizacional. Los participantes asociaron los procesos de innovación con escenarios de participación, confianza y construcción colectiva, reconociendo que las transformaciones institucionales son mejor asumidas cuando responden a procesos de diálogo y concertación.

Por el contrario, las iniciativas implementadas de manera vertical generan incertidumbre y resistencia, limitando la apropiación de las estrategias orientadas al mejoramiento institucional. Estos hallazgos permiten comprender que la capacidad adaptativa de las instituciones depende, en gran medida, del grado de consolidación de su cultura organizacional.

La gestión institucional como práctica organizacional

El segundo eje interpretativo permitió comprender la gestión institucional como una práctica social que trasciende el cumplimiento de funciones administrativas para convertirse en un proceso permanente de articulación entre liderazgo, planificación, toma de decisiones y participación. Desde esta perspectiva, los discursos de los participantes evidenciaron que el ejercicio de la gestión adquiere sentido cuando favorece la construcción colectiva de objetivos institucionales y promueve el compromiso de los diferentes actores educativos.

En este contexto, el liderazgo fue identificado como el principal dinamizador de los procesos institucionales. La información obtenida permitió reconocer que los equipos directivos privilegian estilos de liderazgo participativos, orientados al acompañamiento pedagógico y al fortalecimiento del trabajo colaborativo. Sin embargo, la comparación de los discursos mostró diferencias entre la percepción de directivos y docentes respecto al alcance real de dicha participación.

Mientras los primeros enfatizan la apertura de espacios de concertación, algunos docentes manifestaron que determinadas decisiones estratégicas continúan concentrándose en los niveles directivos, particularmente aquellas relacionadas con la asignación de recursos y la planificación institucional.

Esta divergencia revela tensiones propias de la dinámica organizacional y evidencia oportunidades para fortalecer mecanismos de corresponsabilidad y gobernanza escolar.

De igual manera, la planificación institucional apareció como un componente esencial para la organización de los procesos educativos, aunque condicionada por factores asociados

con la disponibilidad de recursos, las exigencias normativas y las particularidades del contexto.

Los participantes coincidieron en señalar que la planificación adquiere mayor efectividad cuando integra las dimensiones académica, administrativa y comunitaria, favoreciendo procesos flexibles y contextualizados que respondan a las necesidades reales de las instituciones educativas.

Interdependencia entre la cultura organizacional y la gestión institucional

La integración de las categorías permitió identificar que la cultura organizacional y la gestión institucional conforman un sistema de relaciones recíprocas cuya dinámica explica buena parte del funcionamiento de las instituciones educativas participantes. El análisis comparativo evidenció que las prácticas de liderazgo, los procesos comunicativos, la participación y la planificación no actúan de manera independiente, sino que se articulan dentro de una estructura organizacional sustentada en significados compartidos que orientan la acción colectiva.

En este sentido, la cultura organizacional constituye el marco desde el cual los actores interpretan las decisiones institucionales, construyen relaciones de confianza y asumen compromisos con los objetivos organizacionales. Simultáneamente, las prácticas derivadas de la gestión institucional fortalecen, transforman o redefinen dichos significados mediante procesos permanentes de interacción, negociación y aprendizaje organizacional. Esta relación bidireccional explica que las instituciones donde predominan culturas organizacionales cohesionadas presenten mayores niveles de participación, apropiación institucional y capacidad para impulsar procesos de mejoramiento continuo.

En conjunto, los hallazgos permiten comprender que el fortalecimiento de la gestión institucional no depende exclusivamente del diseño de estructuras administrativas o del cumplimiento de lineamientos normativos, sino de la consolidación de una cultura organizacional capaz de favorecer el liderazgo pedagógico, la comunicación dialógica, la participación corresponsable y la construcción colectiva de propósitos institucionales. Desde esta perspectiva, la articulación entre ambas categorías emerge como el principal aporte del estudio y como un referente para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión educativa en contextos con características similares.

Discusión

A partir de lo propuesto por Piña-Ferrer, (2023); para investigaciones cualitativas, el análisis de la información se desarrolló mediante un proceso de codificación, categorización y triangulación de las narrativas obtenidas a través de las entrevistas en profundidad y los grupos focales, lo que permitió comprender las relaciones que configuran la cultura organizacional y su incidencia en la gestión institucional de las instituciones educativas oficiales del municipio de Puerto Libertador, Córdoba.

Asimismo, reveló la coincidencia con estudios precedentes en que una cultura organizacional fortalecida favorece la apropiación de los proyectos institucionales, incrementa el compromiso de docentes y directivos y facilita la implementación de procesos de innovación orientados al fortalecimiento del aprendizaje y de la gestión escolar, tal como apunta Gil, (2018).

El acercamiento a los estudios iniciales destacó la importancia de la cultura organizacional (Burbano, 2020), para explicar el desempeño, la innovación, la adaptación y el cambio en las instituciones educativas, subrayando que una cultura organizacional bien gestionada puede ser un factor clave para el éxito educativo. De ahí que desde el estudio se reconozca que el análisis científico de la cultura organizacional en el ámbito educativo se ha desarrollado como una forma de comprender y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como las relaciones entre los actores educativos.

Para Rodríguez, (2009); así como para Parra Ferié, et. al., (2025); las características culturales influyen en la toma de decisiones y en el entorno laboral. Asimismo, la cultura organizacional es un potencial activo estratégico que puede ser administrado, reorientado o transformado, según las necesidades y objetivos de cada organización, por tanto, debe existir una comunicación adecuada entre las partes.

En ese contexto, la gestión institucional es el principal instrumento del desarrollo organizacional, de esta manera, la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas tal como apunta Villarreal (2005) y Alva y Martínez (2026).

Otros autores como Parra-Ferié *et al.* (2025), identifican la gestión institucional con la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales.

Sin lugar a dudas, la interacción de la cultura organizacional y la gestión institucional evidencian un proceso de influencia mutua que ocurre entre los valores, creencias, normas y prácticas que caracterizan a la organización y las acciones que toma para lograr su misión, visión, metas y objetivos. La cultura organizacional y la gestión institucional tienen una relación dinámica bidireccional, es decir, la cultura organizacional afecta la gestión del sistema y la cultura.

Esta interacción se refiere al grado de correspondencia y coherencia entre los valores, las creencias, las normas y las prácticas que caracterizan a una institución educativa y la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar sus procesos y resultados en coincidencia con Rivera (2023).

De ahí la significatividad del estudio, al comprender la relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional en instituciones educativas en un contexto real. Trasciende los presupuestos teóricos y apela a la percepción y las experiencias de directivos docentes y docentes, actores educativos oficiales del municipio de Puerto Libertador, Córdoba. Tales resultados permiten develar las dinámicas que configuran la cultura organizacional, analizar su incidencia en los procesos de gestión institucional y aportar evidencia empírica que contribuya a la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa. De esta manera, el estudio amplía la comprensión de un fenómeno organizacional de alta relevancia para la administración educativa y aporta elementos que orientan la toma de decisiones en instituciones educativas con características contextuales semejantes.

La evidencia del estudio —"La cultura organizacional se configura a partir de un entramado de valores, creencias, normas y prácticas construidas colectivamente" — coincide con hallazgos que resaltan la centralidad de valores y normas en la conformación del sentido institucional. Estudios latinoamericanos recientes muestran patrones semejantes en escuelas públicas, donde la cultura media la colaboración y el compromiso; así se constata en investigación de Oliveira, *et al.* (2023).

En Europa, investigaciones sobre el rol de líderes en la configuración cultural subrayan cómo prácticas simbólicas y rituales escolares consolidan significados compartidos, reforzando la interpretación cualitativa del estudio, validado por Koli y Leka (2025). El artículo destaca un aspecto trascendente en este tipo de investigaciones, y es la comunicación horizontal y participativa como factor estructurante. Esto se alinea con análisis europeos que proponen liderazgo colaborativo y estructuras comunicativas abiertas como condición para la innovación escolar, apoyado en los anteriores autores citados.

No obstante, revisiones bibliométricas latinoamericanas advierten que, en la práctica, la investigación sobre cultura y trabajo en equipo enfatiza también factores organizativos y estructurales (recursos, incentivos) que pueden limitar el efecto de la comunicación, si no se atienden simultáneamente. Tal perspectiva no coincide plenamente con la primacía atribuida a la comunicación en el estudio, tal como declaran de Oliveira, *et al.* (2023).

Los hallazgos sobre liderazgo participativo y planificación integrada son respaldados por estudios europeos que muestran la mediación de la cultura entre liderazgo y resultados organizacionales. La planificación que integra dimensiones académicas, administrativas y comunitarias mejora la efectividad, en opinión de Kareem, *et al.* (2025). Sin embargo, investigaciones latinoamericanas recientes como la de Oliveira, *et al.* (2023); también señalan que, en contextos con limitaciones de recursos y normativas rígidas, las decisiones centralizadas pueden producir mejoras operativas concretas (por ejemplo, en asignación de recursos), lo que contradice la idea de que sólo los procesos participativos aseguran la apropiación.

Importante resulta la prospectiva de fortalecer comunicación dialógica y liderazgo pedagógico, pero simultáneamente atender estructuras materiales y normativas para evitar que la cultura quede como discurso sin impacto operativo. Las evidencias europeas y latinoamericanas recientes ofrecen un marco complementario: cultura + estructura = gestión eficaz, aunque no hay consenso absoluto sobre la primacía de uno u otro factor. En este sentido: Pinheiro *et al.* (2025); destacan que: "La integración de las categorías permitió identificar que la cultura organizacional y la gestión institucional conforman un sistema de relaciones recíprocas cuya dinámica explica buena parte del funcionamiento de las instituciones educativas participantes" (p. 5).

Los resultados confirman independientemente de trabajos de Tita, (2021); y Quintana, (2022); que la cultura organizacional y la gestión escolar son interdependientes: la cultura (valores, comunicación, disposición al cambio) orienta la apropiación de las prácticas de gestión y el liderazgo participativo favorece la planificación contextualizada; sin embargo, estudios recientes muestran matices y contradicciones sobre el peso relativo de la cultura frente a factores estructurales.

En síntesis, los hallazgos de la investigación permitieron comprender que la cultura organizacional y la gestión institucional mantienen una relación de interdependencia que trasciende la dimensión administrativa de las instituciones educativas. La cultura

organizacional constituye el entramado de valores, creencias, prácticas y formas de interacción que orientan el comportamiento de los actores educativos, mientras que la gestión institucional representa el escenario donde dichos significados se materializan mediante procesos de liderazgo, comunicación, planificación y participación. En consecuencia, ambas categorías se configuran de manera recíproca y determinan la capacidad institucional para responder a los desafíos del contexto educativo.

El estudio evidenció que el fortalecimiento de la gestión institucional no depende exclusivamente del cumplimiento de disposiciones normativas o de la implementación de procedimientos administrativos, sino de la consolidación de una cultura organizacional basada en la confianza, la corresponsabilidad, el trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico. La participación efectiva de docentes y directivos, junto con la existencia de procesos comunicativos dialógicos y mecanismos de planificación participativa, favorece la apropiación de los objetivos institucionales y genera condiciones propicias para el mejoramiento continuo.

Desde una perspectiva, la investigación aporta evidencia empírica que reafirma la naturaleza sistémica de la relación entre cultura organizacional y gestión institucional, al demostrar que las transformaciones organizacionales emergen de procesos permanentes de construcción colectiva de significados más que de decisiones exclusivamente jerárquicas. Este hallazgo amplía la comprensión del fenómeno en el contexto de las instituciones educativas oficiales colombianas y ofrece elementos para fortalecer futuras investigaciones orientadas al estudio de la gestión educativa desde enfoques cualitativos e interpretativos.

Finalmente, los resultados constituyen un referente para el diseño e implementación de estrategias de fortalecimiento institucional orientadas a consolidar culturas organizacionales participativas, flexibles y comprometidas con la calidad educativa. En este sentido, la investigación aporta fundamentos para la formulación de políticas y prácticas de gestión que reconozcan el papel de la cultura organizacional como un factor estratégico para el desarrollo institucional y la sostenibilidad de los procesos de mejora en contextos educativos con características similares a las del municipio de Puerto Libertador, Córdoba.

Referencias bibliográficas

Alay, J. A. y Barcia, F. E. (2022). Cultura organizacional y su influencia en el proceso administrativo en instituciones educativas, Cantón Pedro Carbo. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 15*(5), 211-227. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590715

Alva, M. E. y Martínez, M. G. (2026). Estudio introductorio. Dinámicas organizacionales e institucionales en la implementación de políticas públicas: tensiones, significados y gobernanza. *Revista Digital de Estudios Organizacionales*, (8). https://orcid.org/0000-0002-3527-0700

Burbano, E. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas, 22*(1). http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3411771006/html/

de Oliveira, P. H., Paschoalotto, M. A., Santos, F. C., de Sousa, T. B., Nagano, M. S. (2023). Systematic Literature Review on Organisational Culture and Strategic Management in the Public Sector and School Management. *School Leadership & Management, 43*(3); 210-237. https://eric.ed.gov/?id=EJ1394623&utm_source=copilot.com

Gil, B. F. (2018). *Cultura organizacional y su relación con la gestión institucional de las instituciones educativas estatales del primer sector del distrito de Villa El Salvador 2012*. [Tesis Doctoral]; Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://gestionrepo.unmsm.edu.pe/items/7ff232b5-1f19-4a45-bfa2-01e8ce0df3f1

Grajales, M. A. (2019). *Cultura institucional y calidad educativa: una aproximación etnográfica desde los significados construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, Sede Chapinero.* [Tesis de Maestría]; Universidad de la Sabana.

https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstreams/5312123c-2401-40cb-842d-9c0fa6d1921e/download

Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N. (2025). Exploring the factors of learning organization in school education: the role of leadership styles, personal commitment, and organizational culture Open Access. *Central European Management Journal*, *33*(2): 232–251. https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2023-0457

Koli, A. y Leka, K. (2025). The role of leaders in shaping school culture. *Front. Educ., 14 March 2025. Sec. Leadership in Education, 10*. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1541525

Parra-Ferié, C., Bayas-Escudero, J. P., López Zambrano, J., Bello-Parra, R. O., Dieguez Matellán, E. L. (2025). Diseño de un sistema de gestión para organizaciones educativas basado en la norma ISO 21001:2018. Caso ESPAM MFL. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación, 13*(2), Edición diciembre, 2025. https://doi.org/10.26423/3kmjpz98

Pinheiro, G., Alves, J.M. y Serra, L. (2025). School leadership and organization in times of complexity: paths to a collaborative and regenerative school. *Front. Educ., 30 July 2025. Sec. Leadership in Education, 10*. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1657742

Piña-Ferrer, L. S. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *8*(15), 1-3. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440

Quintana, S. P. (2022). Experiencias del profesorado chileno en la implementación del Plan de Formación Ciudadana. Estudio de casos múltiples. *Perspectiva Educacional*, *61*(3), 56-79. https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.61-iss.3-art.1306

Rivera, G. (2023). *Cultura Organizacional y Documentos de Gestión en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Bellavista, San Martín, 2023*. [Tesis de Maestría]; Universidad Nacional de Educación, Repositorio Institucional, Perú. https://repositorio.une.edu.pe/bitstreams/cdf66671-a44d-41f1-b478-27e66dfdeb9c/download

Rodríguez, R. E. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de Investigación Académica, 12*(22), 67-92. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf

Siqueiros, M. G., y Vera, J. A. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 13*(36), 181-199. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190

Tita, A. V. (2021). *Representaciones sociales de Educación Física en instituciones universitarias de Argentina.* XIV Congreso Argentino, IX Latinoamericano y I Internacional de Educación Física y Ciencias [Conferencia Central]; Ensenada, 18 al 23 de octubre y 1 al 4 de diciembre de 2021. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/171961

Troncos, M. (2018). *Relación entre la gestión institucional y la cultura organizacional en la institución educativa 40631 Juan Pablo II, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2017.* [Tesis de Maestría]; Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4859772

Villarreal, E. (2005). La Efectividad de la Gestión Escolar Depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, Dimensiones y Políticas Educativas. *Revista Iberoamericana de Educación, 37*(2), 1–5. https://doi.org/10.35362/rie3722717

Declaración de originalidad, contribución autoral y conflicto de interés:

En calidad de única autora: Paola Del Carmen Pineda Arrieta declaro que no existen conflictos de intereses, confirmo la originalidad del manuscrito, niego totalmente el uso de asistentes de inteligencia artificial y asumo la responsabilidad íntegra de los datos y resultados que se socializan si afectar los principios de confidencialidad. Declaro que no se ha utilizado IA en su diseño, estructura ni revisión