

# Tendencias de la cultura organizacional en instituciones educativas de básica y media: revisión sistemática con metodología PRISMA (2020-2024)\*

Trends in organizational culture in primary and secondary educational institutions: a systematic review using the PRISMA methodology (2020–2024)

Nayibe Rodríguez Beltrán \*\*

Helga Ofelia Dworaczek Conde §



Fecha de entrega: 03 de junio de 2025  
Fecha de evaluación: 12 de agosto de 2025  
Fecha de aprobación: 13 de agosto de 2025

**Cómo citar este artículo:** Rodríguez Beltrán, N., & Dworaczek Conde, H. O. (2025). Tendencias de la cultura organizacional en instituciones educativas de básica y media: revisión sistemática con metodología PRISMA (2020-2024). *CITAS*, 11(2), 153-172. <https://doi.org/10.15332/24224529.11030>


## Resumen

Esta revisión sistemática, basada en la metodología PRISMA, analiza las tendencias de la cultura organizacional en instituciones educativas de básica y media en distintos países de diferentes continentes, con el propósito de identificar los temas investigativos predominantes y resaltar cómo el aprendizaje colectivo emerge como una estrategia fundamental en la gestión académica de los colegios. Se consultaron bases de datos indexadas (Scopus, Web of Science, ERIC) utilizando criterios de inclusión que abarcan publicaciones entre 2020 y 2024. Los hallazgos muestran que el liderazgo pedagógico, la satisfacción laboral, el desarrollo

---

\* Artículo de investigación.

\*\* Universidad Antonio Nariño, Colombia. Grupo de Investigación CONCIENCIA. Línea de Investigación: Educación para el Desarrollo Sostenible. CvLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0002264358](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002264358) Correo de correspondencia: [nrodriguez945@uan.edu.co](mailto:nrodriguez945@uan.edu.co).  ORCID: 0009-0000-1395-1356.

§ Universidad Santo Tomás, Colombia. CvLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=00004323373](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=00004323373) Correo de correspondencia: [helgadworaczek@usta.edu.co](mailto:helgadworaczek@usta.edu.co).  ORCID: 0000-0003-2094-3252.

profesional docente, la disposición al cambio organizacional y el aprendizaje colectivo dentro de la estructura interna de los colegios emergen como estrategias exitosas para articular la cultura organizacional y la gestión académica, constituyéndose en factores determinantes para la mejora de la cultura escolar. Estudios previos han abordado la cultura organizacional, el aprendizaje colectivo y la gestión académica por separado, sin proponer modelos integradores que contemplen su relación en contextos de colegios públicos. En este sentido, los hallazgos buscan ofrecer un modelo integrador entre cultura organizacional y gestión académica, mediado por el aprendizaje colectivo, aportando una base teórica actualizada que sirva de guía para investigaciones futuras en este campo.

**Palabras clave:**

cultura organizacional, aprendizaje colectivo, gestión académica, instituciones educativas de básica y media.

## Abstract

This systematic review, guided by the PRISMA methodology, analyzes trends in organizational culture within primary and secondary educational institutions across various countries and continents. It identifies predominant research themes and highlights how collective learning emerges as a fundamental strategy for academic management in schools. Indexed databases (Scopus, Web of Science, and ERIC) were searched using inclusion criteria encompassing publications from 2020 to 2024. The findings indicate that instructional leadership, job satisfaction, teacher professional development, readiness for organizational change, and collective learning within the internal structure of schools emerge as effective strategies for aligning organizational culture with academic management, serving as key determinants in strengthening school culture. Previous studies have examined organizational culture, collective learning, and academic management separately, without proposing integrative models that address their interrelationship in public school contexts. In response to this gap, the present study provides the foundation for an integrative model that links organizational culture and academic management, mediated by collective learning, thus offering an updated theoretical framework to guide future research in this field.

**Keywords:**

organizational culture, collective learning, academic management, primary and secondary educational institutions.

## Introducción

El fortalecimiento de una cultura organizacional eficiente es fundamental para el mejoramiento continuo en el ámbito educativo, especialmente en los niveles de educación básica y media. La cultura organizacional ha sido identificada como un factor clave en la gestión académica, al influir directamente en la colaboración entre directivos y docentes, la calidad de los procesos pedagógicos y la eficiencia institucional (Robbins y Judge, 2018). En este contexto, el aprendizaje colectivo emerge como una estrategia eficaz para optimizar la cultura organizacional, al fortalecer aspectos esenciales como el liderazgo compartido, la confianza, la comunicación interna, el uso eficiente del tiempo y las prácticas pedagógicas innovadoras.

Desde una perspectiva transformadora, la UNESCO (2021) propone repensar los modelos organizacionales en educación, superando la visión individualista y aislada del ejercicio docente. Enseñar no debe entenderse como una práctica limitada a las cuatro paredes del aula, sino como una labor colectiva que se construye en diálogo con otros profesionales y que permea toda la institución escolar. En este marco,

se hace necesario que los docentes transiten hacia estructuras de trabajo basadas en la cooperación, la co-creación y el aprendizaje colaborativo.

Esta lógica se articula con la propuesta de un nuevo contrato social para la educación, que exige una reconfiguración profunda de la cultura organizacional a partir de principios como la inclusión, la justicia social, la equidad y la sostenibilidad. De este modo, se promueven espacios institucionales más democráticos, críticos y comprometidos con el bien común (UNESCO, 2022).

Esta problemática se evidencia particularmente en la mayoría de colegios públicos de Colombia, donde se han identificado desafíos en la articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con las prácticas pedagógicas cotidianas. Además, investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019) señalan que una cultura organizacional fortalecida contribuye al aprendizaje colectivo y a la mejora continua en los colegios públicos. Las instituciones con una comunicación abierta y un liderazgo colaborativo son más resilientes frente a los cambios y presentan mayor capacidad de innovación pedagógica. Estos hallazgos subrayan la necesidad de intervenir en la cultura organizacional como una estrategia clave para optimizar la gestión académica y afrontar los desafíos actuales en las instituciones educativas.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la influencia de la cultura organizacional en la gestión académica, mediada por el aprendizaje colectivo, en instituciones educativas de educación básica y media en Colombia entre 2020 y 2024. Para alcanzar este propósito, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las prácticas pedagógicas innovadoras facilitadas por una cultura organizacional sólida.
- Determinar las mejores estrategias de aprendizaje colectivo que contribuyen a la cohesión institucional.

La investigación busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son los principales hallazgos de la revisión sistemática con metodología PRISMA (2020-2024) sobre la cultura organizacional en instituciones educativas de básica y media?

Este estudio aporta un enfoque innovador al integrar un análisis comparativo de múltiples investigaciones empíricas mediante el protocolo PRISMA 2020. Esta revisión sistemática ofrece una visión amplia y comparativa sobre cómo la cultura organizacional y el aprendizaje colectivo impactan la gestión académica en diferentes contextos educativos.

La pertinencia del estudio radica en su capacidad para brindar un marco de referencia práctico a las instituciones educativas, ayudándolas a desarrollar políticas internas que promuevan el aprendizaje colectivo, la cohesión organizacional y la mejora continua de los procesos académicos. Además, esta investigación aporta evidencia empírica relevante y ofrece recomendaciones prácticas basadas en un análisis riguroso y contextualizado.

## Revisión de estudios previos

Los antecedentes empíricos muestran una evolución coherente de la evidencia sobre cómo la cultura organizacional condiciona los procesos de aprendizaje y la gestión educativa. En educación básica, Pirela de Faría et al. (2009) constataron que, pese a la existencia de valores declarados como la responsabilidad, la honestidad o la solidaridad, el aprendizaje organizacional se articula más sobre reglas y procedimientos que sobre prácticas culturales transformadoras. En un plano más estratégico, Gairín y Rodríguez-Gómez (2011) evidenciaron que los equipos docentes funcionan como estructuras catalizadoras del conocimiento colectivo, facilitando el cambio y la innovación sostenida en los centros escolares.

Los hallazgos cuantitativos describen con claridad cómo la cultura organizacional se vincula con resultados clave de la gestión educativa y con el compromiso del personal. En la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope, Perú, la aplicación de dos cuestionarios validados a la planta administrativa confirmó una

asociación positiva alta, lo que refuerza la importancia de fortalecer las prácticas de trabajo en equipo y liderazgo para optimizar la gestión escolar (Ruiz y Pinchi, 2016).

Por otra parte, en las preparatorias públicas y privadas de Chihuahua, el compromiso organizacional mantiene niveles elevados en sus componentes afectivo y normativo, aunque estos varían según la edad, la antigüedad y la educación formal (Prieto Quintana et al., 2018). Paralelamente, Ghosh y Srivastava (2014) desarrollaron una escala de cultura organizacional con alta fiabilidad interna ( $> 0,80$ ), que se ha consolidado como referente para comparar contextos internacionales y vincular los matices culturales con la satisfacción laboral y el ajuste persona- organización. La revisión de estudios previos evidencia un panorama integral que resalta la cultura organizacional como eje fundamental en la gestión académica.

## Revisión de la literatura

### Marco teórico

A continuación, se presenta el abordaje conceptual de la cultura organizacional, la gestión académica y el aprendizaje colectivo, variables fundamentales de esta investigación que permiten comprender los hallazgos de la revisión sistemática.

### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional en el ámbito educativo ha sido ampliamente estudiada por diversos autores, quienes destacan su influencia en la gestión académica y en el logro de los objetivos institucionales. Desde una perspectiva inicial, Pettigrew (1979) la define como “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado”, subrayando la importancia de los significados compartidos en la orientación de las acciones y decisiones dentro de la organización.

Posteriormente, Schein (1985) amplía este concepto al describir la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas, proporcionando un marco teórico para comprender cómo los miembros de la comunidad escolar interactúan y colaboran para alcanzar la misión educativa. Por su parte, Cameron y Quinn, citados en Carrillo, Galarza, Aguirre y Tipán (2023), proponen un modelo de clasificación de culturas organizacionales que abarca la cultura de clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. Este modelo sugiere que las instituciones educativas pueden presentar características combinadas de distintos enfoques culturales, dependiendo de sus objetivos y dinámicas internas.

En años recientes, Alay y Barcia (2022) definen la cultura organizacional como el conjunto de hábitos y patrones de conducta que facilitan la coordinación y la toma de decisiones, generando un clima laboral favorable y el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

De igual forma, Ovillo, Sánchez y Meleán (2023) destacan que la cultura organizacional en las instituciones educativas fomenta el compromiso docente y potencia la mejora continua de los procesos académicos. En la misma línea, Salcedo et al. (2023) concluyen que una cultura organizacional bien estructurada contribuye a la mejora de los resultados académicos al generar un entorno propicio para el aprendizaje. Finalmente, García-Barbarán y Vélez-Jiménez (2024) señalan que una cultura organizacional sólida promueve un ambiente constructivo, facilitando la gestión académica mediante la colaboración y el trabajo en equipo, elementos clave para fortalecer el aprendizaje y las relaciones interpersonales en el contexto escolar.

## *Gestión académica*

La gestión académica es un componente esencial en el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que abarca la organización y coordinación de todos los procesos relacionados con el aprendizaje y la enseñanza (MEN, 2008a). En un mundo en constante cambio, donde las demandas educativas y las necesidades de los estudiantes evolucionan rápidamente, resulta crucial que las instituciones adopten enfoques sistemáticos y efectivos para asegurar la calidad educativa (Chacko et al., 2022). Además, articula las estrategias y acciones pedagógicas dentro de la institución, siendo el núcleo de su labor al coordinar las actividades necesarias para que los estudiantes logren desarrollar las competencias requeridas. Según Valdiriz (2022), una gestión académica efectiva no se centra únicamente en los aspectos administrativos, sino que también fomenta un entorno educativo propicio para la innovación y la mejora continua.

Para esta revisión sistemática se delimita el campo investigativo en la gestión académica, centrando el análisis en cuatro procesos clave: diseño pedagógico, prácticas pedagógicas, gestión de aula y seguimiento académico. A continuación, se explica cada uno de ellos:

- **Diseño pedagógico:** este proceso involucra la definición clara de los aprendizajes esperados, la organización de contenidos por áreas, asignaturas, grados y proyectos transversales. Incluye la planificación del tiempo de enseñanza, los recursos a utilizar y las estrategias para evaluar los aprendizajes (MEN, 2008a).
- **Prácticas pedagógicas:** se refieren al desarrollo de actividades didácticas orientadas a que los estudiantes adquieran y fortalezcan competencias clave. Este proceso incluye la planificación, ejecución y evaluación de actividades pedagógicas con un enfoque en el aprendizaje significativo (MEN, 2008a).
- **Gestión de aula:** consiste en la ejecución de los actos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula, desde la planificación de las clases hasta la evaluación de los resultados académicos (MEN, 2008a). En esta línea, Leithwood et al. (2004)) sostienen que un liderazgo transformacional dentro de la gestión académica, que promueva la participación activa y la autonomía docente, contribuye al éxito de este proceso.
- **Seguimiento académico:** implica la supervisión de indicadores como la asistencia, las calificaciones y la efectividad de las actividades pedagógicas implementadas. Además, abarca el monitoreo de egresados y el acompañamiento a estudiantes con dificultades de aprendizaje (MEN, 2008a). (Chacko et al., 2022) señalan que un seguimiento académico riguroso es fundamental para identificar oportunidades de mejora y garantizar la calidad educativa.

En síntesis, la definición de estos procesos —diseño pedagógico, prácticas pedagógicas, gestión de aula y seguimiento académico— sienta las bases para un análisis integral de la gestión académica, permitiendo identificar áreas de mejora y consolidar estrategias que fortalezcan la calidad educativa.

## *Aprendizaje colectivo*

El aprendizaje colectivo en contextos escolares se entiende como un proceso dialógico, sistémico y reflexivo, mediante el cual la comunidad educativa —docentes, directivos, estudiantes y actores de apoyo— genera, comparte y resignifica conocimiento. Este proceso articula la comprensión intersubjetiva con la creación y la aplicación de saberes, orientándose a transformar de manera sostenida tanto la cultura organizacional como las prácticas pedagógicas (Habermas, 1984; Wenger, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995; Weick, 1976; Pelfini, 2007).

Desde mediados del siglo XX, la investigación educativa ha mostrado un giro progresivo hacia modelos de aprendizaje colectivo sustentados en la cultura organizacional. Wenger (1998) afirma que los valores, normas y tradiciones compartidas generan cohesión, confianza y liderazgo distribuido en las comunidades de

práctica. Sobre esa base, Crossan, Lane y White (1999) describen el modelo 4I, según el cual la intuición individual se convierte en conocimiento institucional a través del diálogo y la integración.

En la actualidad, Senge (2005) sostiene que las “organizaciones que aprenden” potencian el rendimiento académico al promover la participación activa y el intercambio sistemático de saberes. De manera complementaria, Miles (1975, citado en Hopkins, 2019) subraya que la mejora continua en los centros escolares depende de “meta-destrezas” como el diagnóstico riguroso, el análisis de información pertinente y la movilización de la acción colectiva, capacidades que integren la cultura y el aprendizaje colaborativo para impulsar transformaciones sostenibles.

## Métodos

Siguiendo las directrices de PRISMA 2020, este estudio adopta un enfoque cualitativo basado en una revisión sistemática de la literatura, con el propósito de consolidar la evidencia existente sobre la cultura organizacional en instituciones educativas y su relación con la gestión académica mediada por el aprendizaje colectivo. La aplicación rigurosa de los criterios de inclusión y exclusión, junto con una estrategia de búsqueda exhaustiva y métodos transparentes de selección y síntesis, garantiza la calidad, la trazabilidad y la reproducibilidad de los hallazgos.

### *Criterios de elegibilidad*

Criterios de inclusión:

- Tipo de estudio: artículos revisados por pares y publicados en revistas indexadas en bases de datos reconocidas (Scopus, Web of Science, ERIC).
- Diseño metodológico: investigaciones cualitativas y cuantitativas que analicen la relación entre cultura organizacional y gestión académica mediada por el aprendizaje colectivo.
- Población objetivo: instituciones educativas de nivel básico y media.
- Periodo de publicación: estudios publicados entre 2020 y 2024, lo que asegura la actualidad de la evidencia.
- Idioma: publicaciones en inglés y español, lo que facilita un enfoque bilingüe y un mayor alcance en la revisión.

Criterios de inclusión:

- Ámbito de estudio: se descartaron investigaciones no relacionadas con la gestión educativa en los niveles de básica y media, como aquellas enfocadas en salud, economía o tecnología. Asimismo, se excluyeron las investigaciones orientadas a instituciones de educación superior.
- Periodo de publicación: se eliminaron estudios publicados fuera del rango 2020-2024 para garantizar la pertinencia temporal.
- Accesibilidad: se excluyeron artículos sin acceso completo al texto, como los disponibles únicamente en resúmenes o abstracts.
- Duplicidad: se eliminaron versiones duplicadas o repetidas del mismo estudio en diferentes fuentes.
- Población no pertinente: se descartaron investigaciones centradas en instituciones educativas fuera de los niveles básica y media.

### *Fuentes de información*

Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas indexadas para el propósito de identificar los estudios relevantes para esta revisión sistemática. Las fuentes consultadas fueron:

- Scopus: seleccionada por su amplia cobertura en ciencias sociales y ciencias aplicadas, que garantiza el acceso a artículos de alta calidad publicados en revistas revisadas por pares.
- Web of Science: utilizada como complemento para cubrir áreas relacionadas con la educación, las ciencias sociales y las humanidades, aportando una perspectiva multidisciplinaria.
- ERIC (Education Resources Information Center): debido a la naturaleza educativa del estudio, se priorizaron artículos sobre gestión académica, cultura organizacional y aprendizaje colectivo en contextos escolares.

### *Estrategia de búsqueda*

Con el fin de optimizar los resultados y garantizar la exhaustividad de la revisión, se emplearon términos de búsqueda en inglés y en español, adaptando los descriptores según el idioma de cada base de datos. Los principales términos clave utilizados fueron:

- Organizational culture (cultura organizacional).
- Academic management (gestión académica).
- Learning organization (aprendizaje organizacional).

Asimismo, se aplicaron operadores booleanos (AND, OR, NOT) para combinar los términos y delimitar un conjunto de resultados más preciso y relevante. La ecuación de búsqueda empleada en cada base de datos, junto con los resultados iniciales obtenidos. La tabla 1 muestra las ecuaciones de búsqueda aplicadas en cada base de datos, así como los resultados iniciales y finales después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados iniciales	Registros finales
Scopus	("Organizational culture" AND "Academic management" AND "Learning organization")	256	28
Scopus	"Academic management" AND "Learning organization")	75	9
Web of Science	("Cultura organizacional" OR "Gestión académica" AND "Aprendizaje colectivo")	198	13
ERIC	("Learning organization" AND "Educational institutions" AND "Management")	134	7

**Tabla 1.** Resultados de búsqueda por base de datos

*Fuente:* elaboración propia.

En total, 57 artículos fueron seleccionados para la revisión final.

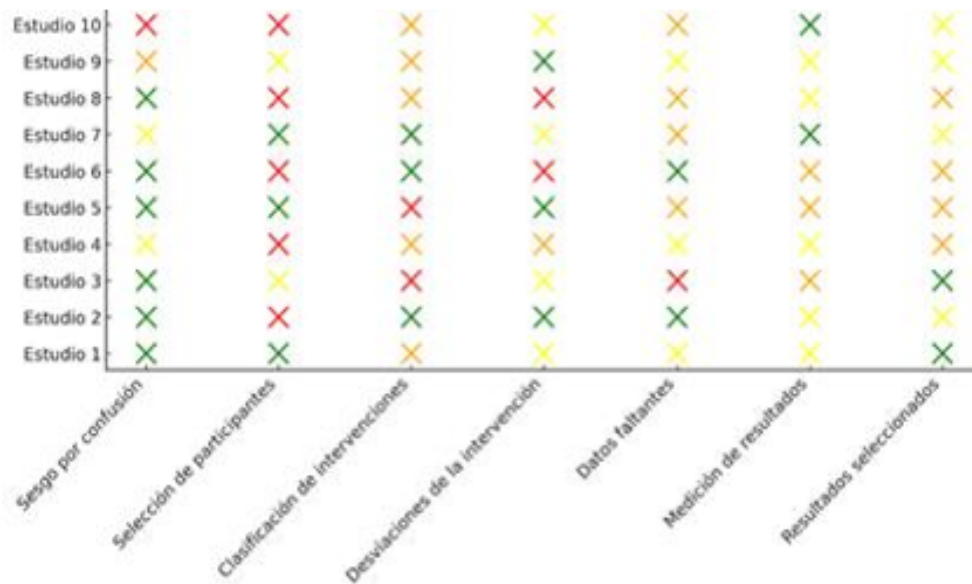
### *Evaluación de calidad y análisis de datos*

Para garantizar la validez interna de los estudios no aleatorizados incluidos, se aplicó la herramienta ROBINS-I, la cual evalúa sistemáticamente siete dominios de riesgo de sesgo: confusión, selección, clasificación



de la intervención, desviaciones de la intervención, datos faltantes, medición de resultados y reporte selectivo. Cada dominio se calificó en una escala que va de bajo a crítico, documentándose y justificándose todos los juicios en una matriz estandarizada, con el fin de mantener la transparencia metodológica (Sterne et al., 2016).

Los estudios incluidos fueron evaluados con la herramienta ROBINS-I. A continuación, se presenta la representación gráfica tipo “semáforo” de los resultados de la evaluación de riesgo.



**Figura 1.** Semáforo de riesgo (Robins-1)

*Fuente:* elaboración propia.

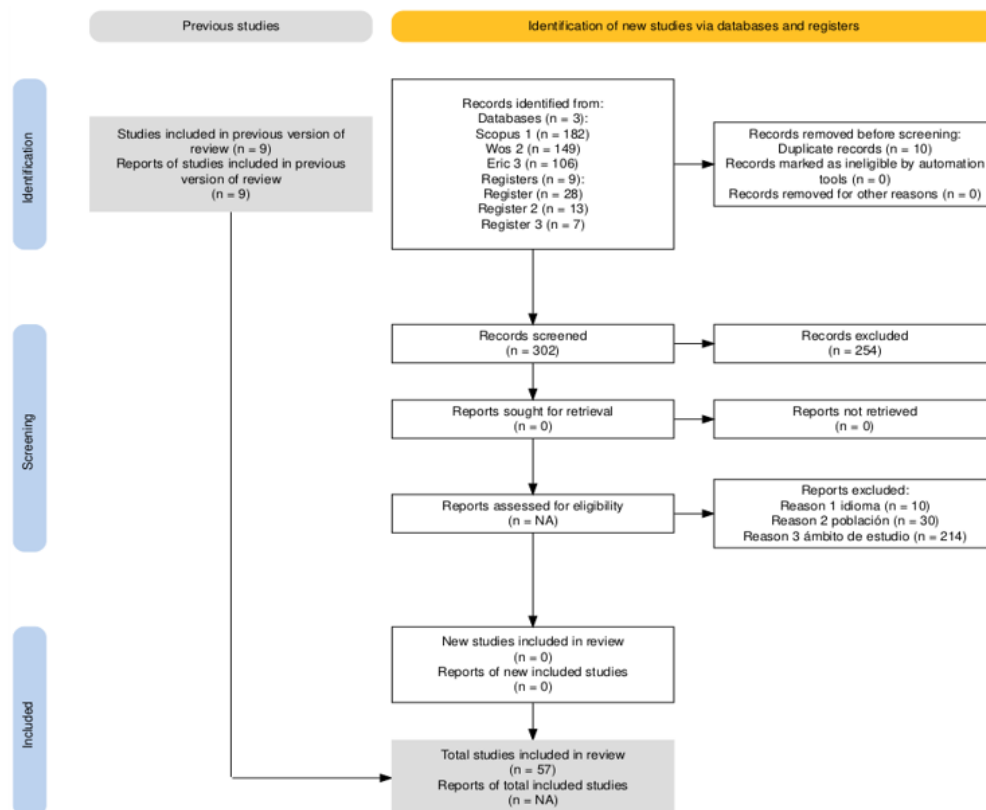
La aplicación de ROBINS-I evidenció un panorama metodológicamente variado. La mayoría de los estudios mostró riesgos de sesgo entre bajo y moderado, sin casos críticos, lo que denota un nivel aceptable de rigor. No obstante, persisten limitaciones derivadas de factores de confusión no controlados, desviaciones en la intervención y datos incompletos. Por estas razones, los hallazgos deben interpretarse con cautela, aunque constituyen una base empírica sólida para la síntesis temática (Sterne et al., 2016).

### Selección de estudios

En el desarrollo de la revisión sistemática se utilizó Mendeley como gestor de referencias bibliográficas, lo que permitió organizar y clasificar los estudios incluidos. Esta herramienta facilitó la creación de carpetas temáticas específicas, la categorización de los artículos según su contexto y la verificación del cumplimiento de los criterios de inclusión definidos en la revisión.

La figura 2 presenta el diagrama PRISMA de selección de estudios. En total, se identificaron 302 registros iniciales, de los cuales se eliminaron 254 por no cumplir los criterios de inclusión. Finalmente, se incorporaron 57 estudios para el análisis detallado.





**Figura 2.** Diagrama de flujo PRISMA

*Fuente:* elaboración propia.

El flujograma PRISMA sintetiza de manera sistemática el proceso de revisión de la literatura. Este inició con la identificación de registros, que incluyó nueve estudios previos y múltiples documentos provenientes de diversas fuentes. Tras la eliminación de duplicados, se obtuvieron 302 registros, los cuales fueron sometidos a un cribado mediante la revisión de títulos y resúmenes; en esta etapa, se descartaron 254 por no cumplir con los criterios establecidos. Posteriormente, se recuperaron 48 textos completos para su evaluación en profundidad, de los cuales algunos fueron excluidos por razones metodológicas específicas. Finalmente, se incluyeron 57 estudios únicos en la revisión.

Esta diferenciación entre el número de informes recuperados y los estudios finalmente incorporados garantiza la transparencia y el rigor metodológico en la síntesis de la evidencia.

## Resultados

En esta sección se presenta el estado actual de la investigación sobre cultura organizacional en instituciones educativas de básica y media en distintos contextos a nivel mundial.

## Temáticas investigativas de cultura organizacional en el contexto escolar

Los estudios desarrollados entre 2020 y 2024 evidencian que la cultura organizacional constituye un factor esencial para la gestión escolar y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se sintetizan las principales líneas investigativas identificadas en diferentes regiones:

Región	Líneas investigativas
Latinoamérica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoques integradores que vinculan empoderamiento, liderazgo transformacional y trabajo colaborativo.</li> </ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio sistémico y enfoque en la integración del aprendizaje colectivo en los sistemas escolares.</li> <li>- Énfasis en la transformación a través de estrategias de liderazgo y cambio institucional.</li> </ul>
Asia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia de la comunicación interna y de modelos de gestión innovadores para la consolidación del cambio.</li> <li>- Análisis del aprendizaje social y las comunidades de práctica como motores de transformación.</li> </ul>
Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia de la comunicación interna y modelos de gestión innovadores para la consolidación del cambio.</li> <li>- Análisis del aprendizaje social y las comunidades de práctica como motores de transformación.</li> </ul>

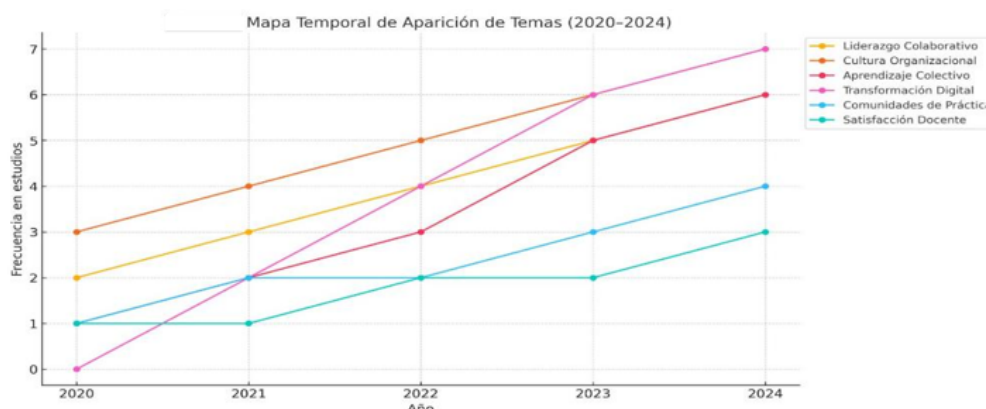
**Tabla 2.** Abordaje de líneas investigativas por región en la cultura organizacional

*Fuente:* elaboración propia.

El análisis internacional permite identificar enfoques y modelos diversos de cultura organizacional, lo que resalta la importancia de su gestión estratégica mediante prácticas colaborativas y el uso de tecnologías digitales. Esta perspectiva impulsa la innovación en los procesos de gestión académica a través de la consolidación de comunidades de aprendizaje, comunidades de práctica y redes institucionales. Dichas prácticas fortalecen el liderazgo distribuido, promueven la participación activa de los equipos pedagógicos y contribuyen a una mayor eficacia institucional.

## Tendencias investigativas de cultura organizacional entre 2020-2024

La representación gráfica evidencia las tendencias emergentes en la investigación sobre cultura organizacional en instituciones educativas, abordadas desde una perspectiva integral en el ámbito escolar.



**Figura 3.** TMapa temporal de aparición de temas (2020-2024)

*Fuente:* elaboración propia.

En el periodo 2020-2024 se resalta que el liderazgo colaborativo ha mostrado un crecimiento sostenido, mientras que la transformación digital se ha consolidado como un eje central en la integración de nuevas tecnologías en los procesos pedagógicos. Asimismo, la cultura organizacional se ha configurado como un componente esencial para el fortalecimiento de entornos educativos resilientes y adaptativos. De manera paralela, cobra mayor relevancia la confirmación de comunidades de práctica y el aprendizaje colectivo, los cuales han favorecido el intercambio de saberes y la construcción colaborativa de conocimiento en contextos de cambio acelerado.

## Modelo de cultura organizacional en instituciones educativas

Un modelo sólido de cultura organizacional constituye un componente esencial para el fortalecimiento de los procesos educativos, al incidir directamente en la calidad institucional (Ramos et al., 2021). Esta influencia trasciende el clima laboral, ya que impacta también en los resultados pedagógicos.

En esta línea, Galarza Baque, Luján Johnson, Galarza Baque, Sánchez Muentes y Delgado Bonilla (2022) plantean un modelo orientado al mejoramiento de la calidad educativa, resaltando que la efectividad en la gestión docente está asociada a la participación activa del profesorado en los procesos formativos. Por su parte, Carrillo, Galarza, Aguirre y Tipán (2023) advierten que muchas instituciones aún mantienen estructuras jerárquicas con enfoques centralizados; sin embargo, proponen avanzar hacia una cultura tipo clan, basada en el trabajo colaborativo, el acompañamiento de líderes como mentores y la toma de decisiones compartida. Este enfoque se perfila como un camino viable para consolidar una gestión educativa más eficiente y centrada en el aprendizaje colectivo.

## Liderazgo en instituciones educativas

En las instituciones educativas, el liderazgo desempeña un papel fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Klein y Bronnert-Härle (2020) concluyeron que las escuelas con una cultura organizacional más madura presentan dificultades para adoptar prácticas de liderazgo transformacional, mientras que aquellas con culturas más jóvenes muestran mayor disposición para integrar dichos enfoques, generando un ambiente colaborativo orientado a la mejora continua del aprendizaje.

Asimismo, Guevara Gómez et al. (2021) destacan que los líderes innovadores son esenciales para gestionar el cambio, creando estrategias que involucren activamente a todos los miembros de la comunidad educativa. De igual manera, Şahin (2021) resalta el papel de los administradores escolares como agentes clave que transforman el aprendizaje individual en colectivo, institucionalizando prácticas que favorecen la colaboración y el intercambio de conocimientos. Este liderazgo distribuido resulta esencial para la construcción de una cultura de aprendizaje sostenible.

Posteriormente, Chacko, Louis, Kennedy y Thomas (2022) señalan que una cultura organizacional caracterizada por un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo favorece la confianza y la participación entre los docentes, lo que evidencia que los líderes deben fomentar una cultura que valore la toma de decisiones compartida y que, en consecuencia, contribuya a mejorar el desempeño escolar. Por otro lado, Chennatuserry et al. (2024) indican que, aunque la cultura actual tiende a ser jerárquica, los docentes manifiestan una preferencia por un liderazgo basado en el modelo clan, en el cual el líder actúa como mentor, facilitador y promotor del trabajo en equipo.

De igual forma, Ordu y Sarı (2024) resaltan que el apoyo organizacional, estrechamente vinculado a ciertos estilos de liderazgo, produce efectos positivos tanto en la felicidad organizacional como en el fomento de comportamientos innovadores. Asimismo, estudios realizados en escuelas de la India identificaron que la cultura clan es la preferida por los docentes, ya que genera un ambiente de trabajo colaborativo que favorece la confianza y la participación activa, facilitando la implementación de políticas educativas efectivas.

Por su parte, Ahmed y Kiran (2024) destacan que el liderazgo transformacional motiva a los docentes a crear entornos donde la innovación y la colaboración son fundamentales, facilitando la consolidación de prácticas organizacionales positivas y promoviendo el mejoramiento académico de los estudiantes. Paralelamente, García-Barbarán y Vélez-Jiménez (2024) sostienen que el liderazgo pedagógico fomenta valores éticos y estimula la participación activa de la comunidad educativa, lo cual resulta crucial para el éxito escolar.

En este mismo contexto, Wijayanti, Purba, Hariandja y Sijabat (2024) muestran que un liderazgo resiliente, combinado con valores culturales específicos, potencia significativamente la agilidad institucional, permitiendo que las organizaciones respondan proactivamente a los desafíos del entorno competitivo. Finalmente, Saraviroj, Sisan y Ratanaolarn (2024) integran el liderazgo superior como un componente esencial del compromiso organizacional, subrayando que la dirección estratégica y una robusta capacidad emprendedora son claves para la retención del talento y la mejora del desempeño institucional.

## Satisfacción laboral y desarrollo profesional en las instituciones educativas

Esta revisión sistemática ha identificado la interrelación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional en el contexto educativo de instituciones de básica y media. Se resalta cómo la cultura organizacional influye en el bienestar de los educadores, su compromiso y el rendimiento académico de los estudiantes.

En relación con el cambio educativo, el proyecto OCDE-CERI *Estudios de Caso de Innovación Educativa* (Dalin, 1973) y el estudio Rand *Agente de cambio* (Berman y McLaughlin, 1977) destacan las limitaciones de los cambios impuestos externamente y subrayan la importancia de considerar a la escuela como unidad de transformación. Estos trabajos, junto con investigaciones sobre las escuelas como organizaciones, como el de Sarason (1982), evidencian la necesidad de establecer un vínculo estrecho entre la innovación curricular y el cambio organizacional.

En esta misma línea, (Paz et al., 2020), en su estudio sobre bienestar organizacional, resaltan que la cultura organizacional actúa como factor mediador entre la calidad de vida de los educadores y su bienestar individual, enfatizando que las instituciones deben implementar estrategias específicas para fortalecer dicho bienestar.

Una cultura organizacional orientada a la colaboración favorece la cohesión entre directivos y docentes y, a su vez, genera beneficios para toda la comunidad educativa. Valero-Ancco, Vilca-Mamani y Coapaza-Mamani (2022) comprobaron que la satisfacción laboral de los docentes aumenta cuando trabajan de manera cooperativa y reciben reconocimiento de estudiantes y familias; de forma complementaria, Ricardo-Guinzo y Morales-Martínez (2024) demostraron que esa cultura compartida incide directamente en la mejora del desempeño académico.

De igual forma, la cultura organizacional en las instituciones educativas se relaciona estrechamente con el desarrollo profesional docente. La autoeficacia, entendida como la creencia de los educadores en su capacidad para mejorar el rendimiento estudiantil, impacta de manera significativa en su desempeño. En este sentido, Aydeniz et al. (2016) afirman que la participación en actividades de desarrollo profesional resulta esencial para potenciar la autoeficacia, la cual se traduce en una gestión del aprendizaje más efectiva.

## Disposición al cambio en instituciones educativas

Estudios recientes, como los de Vesga, García, Forero, Aguilar, Jaramillo, Quiroz, Castaño, Andrade y Gómez (2020), indican que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la disposición al cambio. En particular, las culturas jerárquicas se asocian con una baja apertura a la transformación, mientras que aquellas más flexibles, como la adhocística, favorecen una mayor adaptabilidad. En esta misma línea, Guevara Gómez et al. (2021) señalan que las instituciones educativas deben ser flexibles y ajustarse con rapidez para prosperar en un entorno en constante evolución.

El estudio de Akkoç y Cemaloğlu (2023) evidencia que la ausencia de valores positivos afecta negativamente el clima organizacional: ante experiencias de acoso laboral, suelen predominar el silencio y el cinismo, lo que limita el desarrollo de una cultura sólida. De manera complementaria, Khan et al. (2021) subrayan la relevancia de incorporar la diversidad y una gestión efectiva del conocimiento como mecanismos para fortalecer la cultura organizacional y fomentar la innovación.

Estos elementos configuran un conjunto de valores compartidos que promueven una perspectiva innovadora dentro de la comunidad educativa. En este sentido, Purnomo, Imron, Wiyono, Sobri y Dami (2024) demuestran que la alineación de la visión institucional con las estrategias de cambio resulta fundamental para la transformación cultural. La investigación de Purnomo, Imron, Wiyono, Sobri y Dami (2024), en particular, destaca la necesidad de que dicha visión se articule con estrategias que respondan a las demandas globales y tecnológicas, lo cual requiere una cultura organizacional flexible y adaptable.

Los procesos de cambio y transformación cultural en instituciones educativas enfrentan diversos desafíos en el contexto actual. Luo y Wang (2024), así como Khan et al. (2021), señalan la necesidad de una cultura organizacional capaz de responder a la era digital, impulsando la innovación mediante la integración tecnológica y el aprendizaje continuo. De manera similar, los estudios de Wijayanti, Purba, Hariandja y Sijabat (2024), junto con los de Baydar y Çetin (2021), destacan que una cultura organizacional orientada al aprendizaje y a la innovación resulta crucial para transformar el capital intelectual en ventajas competitivas.

Finalmente, Shahid y Din (2021) enfatizan la importancia de la transparencia, la ética y la comunicación abierta como pilares para garantizar la seguridad psicológica y fortalecer la colaboración en el ámbito escolar. Estos valores no solo facilitan la incorporación de nuevas tecnologías y métodos pedagógicos, sino que también permiten que las instituciones educativas se mantengan a la vanguardia en entornos dinámicos y altamente competitivos.

## Cultura organizacional mediada por el aprendizaje colectivo en la gestión académica

Esta revisión sistemática expone los principales hallazgos sobre la cultura organizacional mediada por el aprendizaje colectivo en los procesos de gestión académica.

En primer lugar, se identifica que esta temática no ha sido abordada de manera explícita y suficiente en el ámbito académico. Por ello, se analizaron investigaciones empíricas de corte cualitativo que describen el aprendizaje colectivo como un marco conceptual individual y, a la vez, como un mediador en la relación entre la cultura organizacional y la gestión académica en instituciones de educación básica y media. Los hallazgos muestran que el aprendizaje colectivo se articula con campos de investigación más amplios como el aprendizaje organizacional, las comunidades de aprendizaje, las comunidades de práctica y las prácticas de gestión docente, todas ellas evidenciando la necesidad de un trabajo colaborativo para garantizar la eficacia y el éxito en la implementación del componente académico del PEI en los establecimientos educativos.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional aplicada a la gestión académica, Ashbee (2021) plantea concebir el currículo como un proceso integral que trasciende la mera organización de asignaturas. Este enfoque incorpora la interrelación entre cultura, filosofía y valores que configuran el contexto escolar, e invita a repensar el liderazgo educativo, orientándolo hacia la articulación de diversos saberes y hacia la construcción de una coherencia pedagógica que fortalezca la identidad institucional y facilite los procesos de adaptación interna y externa.

En la misma línea, Luo y Wang (2024) sostienen que la digitalización y la inteligencia artificial están redefiniendo el liderazgo docente, lo que repercute directamente en la construcción curricular. Según sus hallazgos, los docentes con competencias digitales avanzadas, reconocidos en concursos de enseñanza, presentan mayor eficacia en la implementación de estrategias pedagógicas basadas en tecnologías emergentes. En consecuencia, el liderazgo digital —mediado por herramientas de IA y escenarios de aprendizaje inteligentes— se perfila como un componente clave para la innovación curricular en entornos híbridos y tecnológicos. Este liderazgo favorece un cambio cultural que fortalece la transformación organizacional, al mismo tiempo que promueve la consolidación de una cultura educativa adaptativa y resiliente.

## Discusión

Los hallazgos de esta revisión sistemática permiten responder con precisión a la pregunta de investigación, al aportar evidencia consistente sobre la influencia de la cultura organizacional en la gestión académica, mediada por el aprendizaje colectivo, en instituciones educativas de básica y media entre 2020 y 2024. Se confirma que una cultura organizacional colaborativa, flexible y orientada al aprendizaje constituye un factor estratégico para fortalecer la cohesión institucional y facilitar la articulación entre el componente académico del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las prácticas pedagógicas cotidianas.

Uno de los principales aportes de este estudio es la identificación del aprendizaje colectivo como mediador clave en la dinámica organizacional escolar. Esta mediación no solo potencia procesos como el diseño curricular, la planificación pedagógica y la gestión de aula, sino que también genera condiciones favorables para la mejora continua, la toma de decisiones compartida y la innovación pedagógica. La literatura revisada respalda la premisa de que los entornos educativos que promueven comunidades de aprendizaje activas y liderazgo distribuido tienden a presentar mejores indicadores de desempeño institucional y bienestar docente.

Asimismo, los estudios incluidos coinciden en que el tipo de cultura organizacional condiciona la capacidad de las instituciones para adoptar prácticas transformadoras. Las culturas de tipo clan, basadas en la colaboración, el sentido de pertenencia y el acompañamiento, se asocian con una mayor disposición al cambio, mientras que las culturas jerárquicas tienden a mostrar resistencia a la innovación. Esta diferencia

contextual evidencia la necesidad de avanzar hacia estructuras más horizontales que valoren el liderazgo pedagógico, la participación activa de los docentes y la creación de entornos seguros para la experimentación y el aprendizaje mutuo (Klein y Bronnert-Härle, 2020; Guevara Gómez et al., 2021, Berman y McLaughlin, 1977; Sarason, 1982).

Otro hallazgo relevante es la relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desarrollo profesional docente. Estudios recientes demuestran que el trabajo colaborativo, el reconocimiento institucional y el acompañamiento entre pares fortalecen la motivación, la resiliencia y la autoeficacia de los educadores, lo cual impacta de manera directa en los resultados académicos de los estudiantes. Estos aspectos configuran una cultura escolar centrada en el bienestar, la innovación y la sostenibilidad institucional (Valero-Ancco, Vilca-Mamani y Coapaza-Mamani, 2022; Ricardo-Guinzo y Morales-Martínez, 2024; Cameron y Quinn, 2006, citado en Carrillo, Galarza, Aguirre y Tipán, 2023). En este sentido, las culturas de “tipo clan” —colaborativas y de apoyo— fomentan un mayor compromiso organizacional, a diferencia de las culturas “jerárquicas” excesivamente rígidas, que suelen obstaculizar la innovación.

En síntesis, el aprendizaje colectivo se posiciona como un eje fundamental que media entre la cultura organizacional y la gestión académica. La transición desde modelos individualistas hacia paradigmas de conocimiento compartido refuerza la idea de que la innovación educativa emerge de la interacción, la reflexión conjunta y la construcción colectiva de saberes entre los distintos actores escolares.

## Conclusiones, limitaciones y proyecciones futuras

Esta revisión sistemática de la literatura, fundamentada en el protocolo PRISMA 2020, evidencia que la cultura organizacional desempeña un rol decisivo en la gestión académica de las instituciones educativas de básica y media, particularmente cuando está mediada por procesos de aprendizaje colectivo. Los hallazgos sugieren que las organizaciones educativas que promueven valores compartidos, liderazgo colaborativo, confianza institucional y participación activa entre sus actores logran una implementación más eficaz de prácticas pedagógicas innovadoras y sostenibles.

El análisis comparativo por regiones muestra que, pese a las diferencias contextuales, se observa una tendencia global hacia la consolidación de culturas organizacionales orientadas al aprendizaje, caracterizadas por estructuras menos jerárquicas y mayor apertura al cambio. En este sentido, el modelo de cultura tipo “clan” se destaca como el más propicio para generar entornos escolares colaborativos, resilientes y centrados en el desarrollo profesional docente.

Asimismo, el aprendizaje colectivo emerge como un factor mediador estratégico que potencia la gestión académica al integrar experiencias, conocimientos y saberes compartidos en los procesos institucionales. Su incorporación fortalece la coherencia entre planeación, ejecución y evaluación de las prácticas pedagógicas, alineándolas con el componente académico del Proyecto Educativo Institucional (PEI). No obstante, se identifican limitaciones que persisten en algunos contextos, tales como la resistencia al cambio, la rigidez organizacional y la limitada infraestructura tecnológica. Estos aspectos constituyen barreras estructurales que requieren ser superadas mediante políticas educativas que fortalezcan las capacidades institucionales, el liderazgo pedagógico y el desarrollo de culturas más flexibles y adaptativas.

Finalmente, esta investigación proporciona una base empírica sólida y actualizada para orientar futuras intervenciones, políticas educativas y prácticas institucionales que fortalezcan la cultura organizacional como eje transformador de la calidad educativa. Se propone avanzar hacia una gestión académica centrada en el aprendizaje colectivo, capaz de responder con eficacia a los desafíos del siglo XXI en el sistema escolar.



## Limitaciones

Pese al rigor metodológico aplicado en esta revisión sistemática, es importante reconocer una serie de limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados obtenidos.

En primer lugar, se presenta una restricción tanto temporal como lingüística, dado que la búsqueda se limitó a publicaciones realizadas entre 2020 y 2024, lo cual pudo excluir estudios previos de relevancia. Asimismo, se priorizaron documentos en español e inglés, lo que restringe la inclusión de investigaciones en otros idiomas que podrían aportar perspectivas valiosas desde contextos no hispanohablantes ni angloparlantes.

En segundo lugar, el énfasis en estudios de acceso abierto y en bases de datos de disponibilidad institucional acotó el alcance del análisis, al excluir potencialmente literatura indexada en plataformas de suscripción o pago, muchas veces asociada a revistas de alto impacto.

También se identificó una heterogeneidad metodológica significativa entre los estudios seleccionados, en términos de enfoques, muestras, criterios de evaluación y escalas utilizadas. Esto dificulta la comparación directa de resultados y limita la posibilidad de desarrollar una síntesis cuantitativa más rigurosa, como un metaanálisis.

Adicionalmente, se evidencia una escasa representación de investigaciones desarrolladas en contextos rurales, marginados o de alta vulnerabilidad, dado que la mayoría de los estudios provienen de entornos urbanos y de países con sistemas educativos más consolidados, lo que restringe la generalización de los hallazgos. Finalmente, aunque se aplicaron criterios estrictos de inclusión y exclusión, no puede descartarse la presencia de sesgos, tanto en la selección de estudios como en su interpretación, especialmente debido a la naturaleza cualitativa de parte de la evidencia analizada y a la influencia de criterios subjetivos en el proceso de revisión.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos de esta revisión sistemática de la literatura, se plantean recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional y optimizar la gestión académica en instituciones de educación básica y media.

En primer lugar, se sugiere diseñar estrategias que impulsen el aprendizaje colectivo y la conformación de comunidades profesionales entre docentes y directivos, con el fin de promover el intercambio de saberes, experiencias y buenas prácticas. Para ello, resulta fundamental instaurar espacios de diálogo y reflexión sobre la misión institucional y los objetivos educativos.

Asimismo, se recomienda fomentar un liderazgo distribuido y transformacional mediante procesos de formación en gestión del cambio, liderazgo pedagógico y desarrollo de culturas organizacionales más flexibles y adaptativas.

De igual manera, se resalta la importancia de revisar periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI), asegurando la coherencia entre valores organizacionales y prácticas pedagógicas. Este ejercicio debe apoyarse en diagnósticos participativos que orienten los planes de mejoramiento institucional. Finalmente, la incorporación de herramientas digitales colaborativas para la sistematización de procesos y el fortalecimiento de la formación continua de los docentes se perfila como una estrategia clave para promover la innovación y la sostenibilidad institucional.

## Proposiciones futuras

A partir de los hallazgos obtenidos en esta revisión sistemática, se identifican diversas implicaciones que orientan nuevas líneas de investigación y acción en el ámbito educativo.

En primer lugar, se plantea la necesidad de profundizar en estudios empíricos desarrollados en contextos locales, especialmente en zonas rurales, comunidades indígenas o entornos marginados. Esto permitiría comprender con mayor precisión cómo se configuran y transforman las dinámicas culturales organizacionales en realidades educativas diversas.

En segundo lugar, se propone avanzar en el diseño y validación de modelos e instrumentos que permitan evaluar de manera sistemática el tipo de cultura organizacional presente en las instituciones educativas, así como su relación con el aprendizaje colectivo y la gestión académica.

Dado el creciente impacto de la transformación digital en la educación, también se sugiere explorar cómo las culturas organizacionales influyen en la adopción de tecnologías, la innovación pedagógica y los procesos de formación continua del profesorado.

Por último, se considera fundamental integrar perspectivas interdisciplinarias e interculturales en el análisis de la cultura organizacional y el aprendizaje colectivo. Esto implica articular marcos teóricos de la sociología, la antropología organizacional y la psicología educativa, junto con enfoques que reconozcan la diversidad cultural y contextual de los sistemas escolares.

## Referencias

- Ahmed, S., & Kiran, S. (2024). Impact of transformational leadership on educational institutions. *Archives of Educational Studies*, 4(1), 78–96. [https://ares.pk/ojs/index.php/ares/article/download/101/52/649?utm\\_source=chatgpt.com](https://ares.pk/ojs/index.php/ares/article/download/101/52/649?utm_source=chatgpt.com)
- Akkoç, S., & Cemaloğlu, N. (2023). The relationship between teachers' mobbing experiences, organizational silence, and organizational cynicism. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(4), 860–874. <https://doi.org/10.52380/ijcer.2023.10.4.365>
- Alay, J. A., & Barcia, F. E. (2022). Cultura organizacional y su influencia en el proceso administrativo en instituciones educativas, cantón pedro carbo. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(2), 73–80. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8590715>
- Ashbee, R. (2021). *Curriculum: Theory, culture and the subject specialisms*. Routledge.
- Aydeniz, M., & Ozdilek, Z. (2015). Assessing and enhancing pre-service science teachers' self-efficacy to teach science through argumentation: Challenges and possible solutions. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 13(5), 1115–1135. <https://doi.org/10.1007/s10763-015-9649-y>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Informe sobre cultura organizacional y aprendizaje colectivo en colegios públicos de Colombia*. BID.
- Baydar, F., & Çetin, M. (2021). The model of relationships between intellectual capital, learning organizations, and innovation-oriented organizational structures in educational organizations. *Eurasian Journal of Educational Research*, 94, 231–256. [https://www.researchgate.net/publication/351007896\\_The\\_Model\\_of\\_Relationships\\_between\\_Intellectual\\_Capital\\_Learning\\_Organizations\\_and\\_Innovation-Oriented\\_Organizational\\_Structures\\_in\\_Educational\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/351007896_The_Model_of_Relationships_between_Intellectual_Capital_Learning_Organizations_and_Innovation-Oriented_Organizational_Structures_in_Educational_Organizations)
- Berman, P., & McLaughlin, M. (1977). *Changing teachers' work: The role of external agents in the improvement of schools*. Rand Corporation.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S. P., Aguirre Casco, C., & Tipán Tapia, L. A. (2023). Cultura organizacional: Criterios de éxito en las instituciones de educación superior del ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120–131. [https://www.researchgate.net/publication/373397522\\_Organizational\\_culture\\_success\\_criteria\\_in\\_Higher\\_Education\\_institutions\\_in\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/373397522_Organizational_culture_success_criteria_in_Higher_Education_institutions_in_Ecuador)
- Chacko, J., Louis, C. N. E., Kennedy, G., & Thomas, A. (2022). Clan culture in organizational leadership and strategic emphases: Expectations among school teachers in india. *Journal of School Administration Research and Development*, 7(1), 50–59. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1343747.pdf>
- Chennatuserry, J. C., Elangovan, N., & George, L. (2024). Clan culture in organizational leadership and strategic emphases: Expectations among school teachers in india. *Journal of Positive School Psychology*, 8(2), 3517–3527. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1343747.pdf>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dalin, P. (1973). *Case studies of educational innovation: OECD-CERI*. OECD.
- Díaz Lara, L. (2022). Cultura organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario, chota-cajamarca. *Revista de Educación y Pedagogía*, 25(1), 22–40. <https://revista.sciencevolution.com/index.php/sciencevolution/article/download/9/156/210>
- Espinoza, J. J. C., Ardian, L. A. B., Ramos Yovera, S. E., Jordán, F. M. L., & Ayala, A. C. N. (2023). Transformational leadership program and its impact on organizational culture: The case of the provincial municipality of huaura, Perú. *Suma de Negocios*, 14(31), 95–101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.v14.n31.a1>
- Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educación*, 47(1), 31–50. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130836003.pdf>
- Galarza Baque, R. J., Luján Johnson, G. L., Galarza Baque, G. A., Sánchez Muentes, E. del R., & Delgado Bonilla, B. M. (2022). Modelo de cultura organizacional para potenciar la calidad educativa en colegios de bachillerato, samborondón-ecuador 2022. *South Florida Journal of Development*, 3(6), 6469–6497. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n6-009>
- 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), 123–145. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Ghosh, S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. *Global Business Review*, 15(3), 583–596. <https://doi.org/10.1177/0972150914535145>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (2006). Radical organizational change. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed., pp. 814–842). SAGE.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press.
- Holguín Gómez, N. S., & Salazar Pin, G. E. (2023). Cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje: Escuela “enrique grau ruiz,” guayaquil. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 121–132. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2508>
- Khan, M. S. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1). <https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Klein, E. D., & Bronnert-Härle, H. (2020). Mature school cultures and new leadership practices: An analysis of leadership for learning in german comprehensive schools. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft*, 23(6), 955–977. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00968-4>
- Leithwood, K., Seashore Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project*. Research; Educational

- Improvement / The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/report/how-leadership-influences-student-learning>
- Luo, Z., & Wang, Y. (2024). Empowering education through teacher-technology collaboration: Chain mediating effect in smart environments. *Journal of Organizational and End User Computing*, 36(1). <https://doi.org/10.4018/JOEUC.358455>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento* (1st ed.). Cargraphics S.A. <https://www.mineduacion.gov.co>
- Ordu, A., & Sari, T. (2022). El papel del comportamiento innovador en la relación entre el apoyo organizacional y la felicidad organizacional. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(4), 899–935. <https://doi.org/10.30828/real.1075453>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación: La educación en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)
- Ovillo Valverde, L., Sánchez Ortega, J., & 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://www.researchgate.net/publication/370787237\\_Cultura\\_organizacional\\_en\\_institucion\\_educativa\\_del\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/370787237_Cultura_organizacional_en_institucion_educativa_del_Peru)
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Personal organizational well-being and quality of organizational life: The mediating role of organizational culture. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200122. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pirela de Faria, L., & Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de educación básica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 15(1), 175–194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011674013>
- Prieto Quintana, C. O., Sánchez Baltasar, L. B., & Mayett Moreno, Y. (2018). Compromiso organizacional en preparatorias públicas y privadas del estado de chihuahua, México [organizational commitment in public and private high schools in chihuahua, Mexico]. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(17), 713–740. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.403>
- Purnomo, E. N., Imron, A., Wiyono, B. B., Sobri, A. Y., & Dami, Z. A. (2024). Transformation of digital-based school culture: Implications of change management on virtual learning environment integration. *Cogent Education*, 11(1), 2303562. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2303562>
- Ramos, L., Leal, D., & Blanco, I. (2021). Percepción de los sistemas de gestión de calidad desde la cultura organizacional: Caso universidad de cartagena. *Revista CIES Escolme*, 12(1), 1–15. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/331>
- Ricardo-Guinzo, N., & Morales-Martínez, M. (2024). Cultura organizacional como factor de calidad: Componentes en instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 23–30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7841136>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ruiz Gonzales, C., & Pinchi Ramírez, W. (2016). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la unidad de gestión educativa local de ascope – 2014. *Ciencia y Tecnología*, 12(1), 85–99. <https://core.ac.uk/download/pdf/267888705.pdf>
- Şahin, F. (2021). The role of school administrators in organizational learning processes. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 833–868. <https://doi.org/10.30828/real/2021.4.3>
- Salcedo Ticiella, M. S., Campana Concha, A. R., & Urbina, G. (2023). Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas san Juan bautista, UGEL huamanga. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3374–3391. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.4811](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.4811)
- Sarason, S. B. (1982). *The culture of the school and the problem of change*. Allyn & Bacon.

- Saraviroj, J., Sisan, B., & Ratanaolarn, T. (2024). Organizational commitment of vocational college personnel in thailand: A confirmatory factor analysis. *Journal of Technical Education and Training*, 16(3), 35–44. <https://doi.org/10.30880/jtet.2024.16.03.003>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica.
- Sterne, J. A. C., Hernán, M. A., Reeves, B. C., Higgins, J. P. T., et al. (2016). ROBINS-i: A tool for assessing risk of bias in non-randomised studies of interventions. *BMJ*, 355, i4919. <https://doi.org/10.1136/bmj.i4919>
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- Valdiriz, P. (2022). Gestión académica efectiva y entorno colaborativo en instituciones educativas. *Revista Iberoamericana de Administración Educativa*, 8(1), 50–63. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.793>
- Valero-Ancco, V. N., Vilca-Mamani, G. E., & Coapaza-Mamani, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de espinar. *PURIQ*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Wæge, K., & Fauskanger, J. (2023). Supporting in-service teachers' collective learning of ambitious teaching practices through teacher time outs. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(4), 505–520. <https://doi.org/10.1080/00313831.2022.2042730>
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391864>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wijayanti, L. M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sijabat, R. (2024). Leadership capabilities and organizational culture on the agility of low-cost islamic education organization. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(11), 7161.