

4. La importancia del diagnóstico organizacional en instituciones educativas de nivel primaria desde una perspectiva global

NANCY JANETH VIZCARRA YOCUPICIO*

CALIX ANTONIO AGUIRRE ÁLVAREZ**

DAVID LAURIAN PACHECO***

LUIS A. PÉREZ-ARELLANO****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.04>

Resumen

El diagnóstico organizacional en instituciones educativas es esencial para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la calidad de la enseñanza. Este enfoque permite diseñar estrategias de mejora alineadas con objetivos educativos, promoviendo ambientes inclusivos y de calidad. Este trabajo aborda la importancia del diagnóstico organizacional en las escuelas primarias como herramienta estratégica para mejorar la gestión educativa. Basado en un enfoque cuantitativo, se encuestó 34 docentes de seis escuelas primarias en Navojoa, Sonora, mediante un cuestionario en Google Forms. Los resultados revelaron fortalezas en el aprovechamiento de oportunidades, pero destacaron desafíos en comunicación interna, liderazgo y adaptación al entorno. La realización constante de diagnósticos organizacionales es crucial para identificar necesidades y retos específicos de las instituciones educativas. Se concluye que el diagnóstico continuo puede mejorar la calidad educativa, mediante estrategias adaptativas y liderazgo efectivo para superar los desafíos identificados.

* Licenciatura en educación primaria. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3578-3289>

** Licenciatura en educación primaria. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2856-1942>

*** Doctorado en Administración Educativa. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5211-6953>

**** Doctorado en Gobiernos Locales y Desarrollo Regional. Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6122-4066>

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, gestión educativa, mejora continua, liderazgo.*

Introducción

En un mundo cada vez más interconectado y globalizado, la educación juega un papel crucial en la formación integral de individuos que sean capaces de enfrentar los desafíos del futuro. La educación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las sociedades, y la mejora continua de las instituciones educativas es esencial para lograr una formación integral de calidad. Los organismos internacionales, como la UNESCO (2021), han señalado la importancia de un diagnóstico organizacional adecuado en las escuelas, ya que permite identificar los puntos fuertes y débiles dentro del sistema educativo, lo cual es de suma importancia para promover una enseñanza inclusiva y de calidad.

La gestión eficiente de las instituciones educativas se ha convertido en un tema central, y dentro de este marco, el diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta fundamental para mejorar los procesos internos y lograr una educación de calidad (Gairín, 2019). El diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta estratégica para evaluar el desempeño de las autoridades educativas y los resultados de los programas de estudio. El análisis sistemático de las dinámicas internas y externas de las instituciones permite detectar áreas de oportunidad que favorecen la mejora educativa, lo que se alinea con las metas de la Agenda 2030 (ONU, 2015). Sin embargo, la implementación de un diagnóstico organizacional eficaz sigue siendo un desafío en muchas instituciones educativas, especialmente en las de nivel primaria.

El diagnóstico organizacional en las instituciones educativas permite identificar áreas de mejora en los procesos administrativos, pedagógicos y de gestión, contribuyendo a un ambiente de aprendizaje más efectivo y duradero. Este enfoque no sólo se aplica a la resolución de problemas internos, sino que también facilita la adaptación de las instituciones a las exigencias globales en términos de calidad educativa, equidad e inclusión (Ruíz, 2025). Por ese motivo su implementación en las escuelas primarias puede

marcar la diferencia en la calidad educativa y en el desarrollo integral de los estudiantes.

El presente trabajo busca abordar la falta de implementación sistemática del diagnóstico organizacional en las instituciones educativas del nivel primaria, pues es un problema que limita la capacidad de las organizaciones educativas para responder adecuadamente a las necesidades cambiantes del entorno y de los estudiantes. La importancia de este estudio radica en la necesidad de proporcionar a directivos y docentes herramientas efectivas para mejorar sus prácticas educativas, contribuyendo tanto a nivel profesional como teórico a la reflexión sobre la mejora continua en el ámbito escolar. A través de este análisis se espera ofrecer un marco teórico que sirva de guía para la aplicación del diagnóstico organizacional en contextos educativos diversos.

Este documento aborda en el apartado 2, el marco teórico, en el 3, la metodología empleada para llevar a cabo esta investigación, en el 4, los resultados obtenidos y su análisis correspondiente, y, finalmente, en el apartado 5, se exponen las conclusiones, las cuales buscan proporcionar una visión integral sobre cómo mejorar la gestión educativa en las escuelas primarias.

Marco teórico

El diagnóstico organizacional en las instituciones educativas, específicamente en el nivel de primaria, es una herramienta para evaluar el desempeño de las autoridades educativas, así como el impacto de los planes y programas de estudios en manera positiva o negativa, puesto que cambian constantemente acorde a los intereses y necesidades de los niños y las niñas del siglo XXI. También se detectan áreas de oportunidad, todo con el fin de contribuir a la mejora educativa que brinda el sistema mexicano.

Se define como el proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de datos con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de una organización (French y Bell, 1999). Este análisis permite diseñar estrategias para el cambio organizacional, alineadas con los objetivos y las necesidades de la institución. En los espacios de consejo técnico escolar, el colectivo docente aplica un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a sus grupos con el fin de diagnos-

ticar la situación actual. Antes se realizaba al inicio de cada ciclo escolar y era de gran ayuda debido a que las y los maestros podían identificar el nivel en el que se encontraban sus alumnos, para tomarlo como punto de partida y crear un plan de acción que ayudara a disminuir las necesidades del grupo.

Kurt Lewin (1947) fue quien introdujo conceptos clave como el “campo de fuerzas” y el modelo de cambio en tres etapas (descongelar, cambiar, recongelar). Este modelo subraya la importancia del diagnóstico como la primera etapa para comprender las dinámicas organizacionales y preparar el terreno para el cambio. En el ámbito educativo, implica un análisis detallado acerca de las dinámicas internas; por ejemplo, el ambiente escolar, las interacciones que existen con los docentes ya sea de manera positiva o negativa, así como la forma en que se relacionan los estudiantes con sus autoridades, y cómo es el director, si es un buen líder o no; al igual que las dinámicas externas; por ejemplo, cómo se relacionan los padres de familia, la comunidad y las políticas educativas.

Una referencia actual que aborda el diagnóstico cultural en el contexto de las escuelas primarias es el artículo de Raúl Esteban Ithuralde y Ana Gabriela Dumrauf (2020). En el contexto de las escuelas primarias, esto implica evaluar cómo la cultura institucional afecta las prácticas pedagógicas, la motivación del personal y la interacción con las familias. El Plan de Estudios 2022 invita al colectivo docente a reflexionar acerca del contexto inmediato al que el alumno pertenece, tomando en cuenta su nivel socio-educativo, si los padres de familia han cursado hasta licenciatura o sólo la educación media superior. Estos aspectos son tomados en cuenta para crear un programa analítico y realizar un plan de acción que ayude al alumno a alcanzar el máximo logro de aprendizajes.

La relevancia del diagnóstico organizacional en educación primaria tiene un impacto directo en la calidad educativa, puesto que permite la identificación de factores que afectan el rendimiento académico y el bienestar de la comunidad escolar. Según Bryk et al. (2020), un diagnóstico riguroso puede revelar problemas estructurales, como la desigualdad en el acceso a recursos, y generar estrategias para superarlos. Pero esto ya depende directamente de las autoridades educativas si se aplica o no, ya que los docentes no tienen esa autonomía para emplear instrumentos y, de acuerdo con los resultados, implementar cambios en el plan de estudios que impone la Federación.

Harris y Jones (2021) sostienen que el diagnóstico organizacional no sólo identifica debilidades, sino que también potencia las fortalezas de la institución, promoviendo prácticas de liderazgo distributivo y colaboración entre los docentes. El papel que el director juega dentro del plantel es de suma importancia para que la escuela proyecte sus resultados de manera asertiva a la comunidad; si no existe buen líder, los docentes harán un trabajo de menor rendimiento que afectará directamente a los alumnos al no alcanzar los aprendizajes esperados que emite la Secretaría de Educación Pública (SEP).

El diagnóstico es el punto de partida para cualquier proceso de cambio dentro de una institución educativa. Como menciona Fullan (2020), la mejora continua en las escuelas requiere una comprensión profunda del contexto organizacional. Este autor argumenta que las reformas exitosas dependen de la capacidad de identificar y abordar las dinámicas que limitan el aprendizaje y la innovación. Cabe mencionar que los docentes muestran cierta resistencia al constante cambio y hacia las reformas educativas; si bien, se deben cumplir aspectos globales mencionados en la Agenda 2030, en el punto 4 en que se refiere a la educación, la falta de información hacia los maestros crea confusión y falta de interés por el cambio.

Desde un enfoque global el diagnóstico organizacional ha sido ampliamente reconocido por organismos internacionales como la UNESCO (2015), que promueve la implementación de herramientas diagnósticas para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en particular el ODS 4, relacionado con la educación inclusiva y de calidad. Es por ello que la Nueva Escuela Mexicana toma muy en serio la educación inclusiva en todos sus ámbitos, procurando que no exista discriminación a grupos vulnerables en las aulas ni en la escuela y garantizar así un ambiente escolar sano y basado en el respeto.

Entre los modelos más utilizados a nivel global se encuentra el Modelo de Sistemas Abiertos de Katz y Kahn (1978), que conceptualiza a las escuelas como sistemas interdependientes que interactúan con su entorno. Este modelo es especialmente útil en el análisis de instituciones educativas, pues considera factores internos y externos que afectan su desempeño. Por ejemplo, el contexto en el que está inmersa la escuela, si los docentes que acuden a impartir clase son de base o sólo están de manera eventual en las escuelas, la edad y la disposición del líder educativo, así como la de los docentes, el

número de alumnos por aula, entre muchos otros factores que ayudan a este diagnóstico.

En la última década, el uso de herramientas tecnológicas ha transformado la manera en que se realiza el diagnóstico organizacional. Según Leithwood y Sun (2020), las plataformas digitales permiten recopilar datos y analizarlos, lo que facilita la identificación de tendencias y la toma de decisiones informadas, esto con el fin de crear un plan de acción que ayude a mejorar las prácticas educativas, partiendo de las necesidades expuestas en los diferentes instrumentos y basándose en los resultados que arrojen al recopilar toda la información brindada. Además, el análisis de datos ha sido integrado en sistemas educativos de vanguardia, como los utilizados en Finlandia, Singapur y Canadá, donde los diagnósticos son parte integral de la planificación estratégica educativa.

El diagnóstico organizacional enfrenta diversos desafíos, el primero de los cuales es la resistencia al cambio. Schein (1985) menciona que las organizaciones tienden a mantener prácticas tradicionales, lo que dificulta la implementación de cambios basados en el diagnóstico, ya que se limitan a lo que les ha funcionado durante toda su experiencia docente y el hecho de cambiar su forma de trabajar de manera positiva no es de su interés puesto que no lo consideran relevante.

Otro reto es la ausencia de formación y financiamiento que puede restringir la eficacia del diagnóstico, particularmente en entornos educativos de escasos recursos. Esto ocurre en un contexto educativo donde no existe acceso a internet, señal de televisión o red móvil. De alguna forma existe esta brecha digital que los planes y los programas de estudio vigentes y anteriores no consideran de manera significativa, dado que se demandan resultados y no se toman en cuenta a los estudiantes vulnerables. Finalmente, de acuerdo con Harris y Jones (2021), los modelos de diagnóstico deben ser versátiles y flexibles para ajustarse a las circunstancias y/o necesidades particulares de cada institución educativa, con el fin de promover la calidad de la enseñanza que demanda el sistema educativo nacional a través de sus distintos niveles escolares, incluido el nivel primaria, que es un eslabón esencial en la formación integral de cada individuo.

Metodología

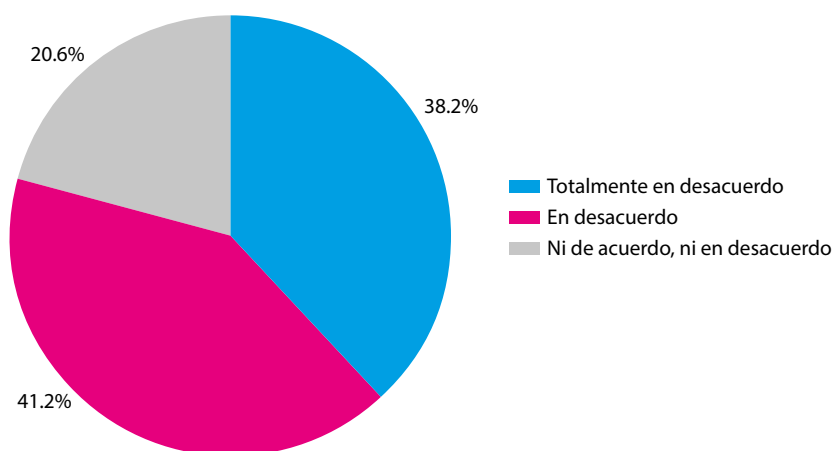
En lo que respecta al proceso metodológico, este estudio adoptó un enfoque cuantitativo descriptivo con un diseño no experimental y transversal, con el objetivo de analizar las características de la estructura organizacional y las percepciones de los docentes sobre las áreas señaladas en la encuesta. En este sentido, los resultados de esta investigación se obtuvieron a través del instrumento estandarizado para el diagnóstico organizacional, aplicado a 34 docentes pertenecientes a seis escuelas primarias de Navojoa, Sonora. Se utilizó un muestreo no probabilístico, diseñado para diagnosticar el estado organizacional. Lo anterior significa que el instrumento fue aplicado en el seno de una zona escolar que se encuentra en el casco urbano de la ciudad. Cabe mencionar que las zonas o supervisiones escolares constan con alrededor de 10 a 15 escuelas a su cargo, por lo que la muestra de profesores participantes es idónea para que los resultados sean medibles y confiables.

De manera que la aplicación de este instrumento se llevó a cabo durante un lapso de 30 minutos a través de la plataforma digital Google Forms, de manera anónima, garantizando la confidencialidad de las respuestas y permitiendo que los participantes completaran el cuestionario de manera flexible y sin las limitaciones de horario de una institución educativa. En resumen, el instrumento constó de 35 ítems distribuidos en seis dimensiones: contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales, y liderazgo y autoridad en la escuela. Cada pregunta fue respondida utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde 5 indicaba “Totalmente de acuerdo” y 1 “Totalmente en desacuerdo”, cuyo único fin fue identificar áreas de oportunidad para mejorar los procesos en el interior de las instituciones.

Resultados

Acerca de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se realizó el análisis correspondiente, mediante el software SPSS, ideal para la inspección que demanda la investigación, misma que arrojó los siguientes datos relevantes, en relación con la dimensión “contexto escolar” y la percepción de amenazas y oportunidades en la institución. La mayoría de los encuestados manifestó una actitud optimista, pues 38.2% de los participantes está “totalmente en desacuerdo” con la afirmación de que “en la institución hay más amenazas que oportunidades”, mientras que 41.2% expresó estar “en desacuerdo”. Sólo 20.6% se mostró neutral, lo que indica que la mayoría no percibe la institución como un entorno amenazante. Estos resultados sugieren un ambiente propicio en el que prevalecen más oportunidades que riesgos (véase la figura 1).

Figura 1. Contexto escolar



Fuente: datos obtenidos de la aplicación de instrumento (2024).

Por otro lado, al abordar la influencia del ambiente y la situación externa del desempeño académico, las opiniones fueron diversas. Resultó que 20.6% de los encuestados está “totalmente en desacuerdo” con que factores externos afecten el desempeño, y 14.7% más se mostró “en desacuerdo” con

eso. No obstante, 32.4% se mantiene neutral, mientras que 32.3% está entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, lo cual refleja una división de percepciones y podría indicar que algunos grupos enfrentan desafíos externos mientras que otros no los consideran relevantes.

En cuanto a si las oportunidades se aprovechan para favorecer el desarrollo organizacional, los resultados son más alentadores, ya que 41.2% de los encuestados está “de acuerdo” con esta afirmación y 35.3% está “totalmente de acuerdo”, con sólo 20.6% neutral. Destaca la percepción generalizada de que la institución utiliza sus recursos de manera efectiva para impulsar su crecimiento. En lo que respecta a la gestión estratégica de los problemas presentes en la organización, los resultados son mayoritariamente favorables, ya que 29.4% de los encuestados está “de acuerdo” en que los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas, mientras que 38.2% está “totalmente de acuerdo”, un pequeño porcentaje se mantiene neutral (20.6%), lo que indica que la mayoría percibe una gestión eficiente de los desafíos organizacionales.

Cuadro 1. *Procesos organizacionales*

<i>Categoría</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Gestión estratégica</i>
De acuerdo	41.2%	29.4%
Totalmente de acuerdo	35.3%	38.2%
Neutral	20.6%	20.6%

Fuente: datos obtenidos de la aplicación de instrumento (2024).

Ahora bien, los resultados del diagnóstico organizacional revelan aspectos clave en el funcionamiento de la institución educativa. Sobresale la percepción positiva sobre la capacidad de la organización para aprovechar oportunidades, con 76.5% de los encuestados que afirma estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con esta afirmación. No obstante, se detectaron problemáticas en torno de la percepción de amenazas organizacionales y de la influencia del entorno externo, donde 32.4% de los participantes expresó “neutralidad o desacuerdo” respecto de si estas situaciones afectan el desempeño académico.

Por último, en cuanto a la gestión interna, la comunicación y la confianza en el liderazgo se perciben de manera mixta, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estos aspectos. Por ello, el análisis revela una percepción positiva sobre el aprovechamiento de oportunidades y la resolución estratégica de problemas en la institución. Sin embargo, hay opiniones divididas acerca del impacto del ambiente externo en el desempeño académico, siendo la base para identificar fortalezas y áreas de mejora.

Discusión

En esta investigación las problemáticas más importantes identificadas incluyen la percepción de incertidumbre sobre la gestión de amenazas y la falta de consenso en cuanto a la influencia del entorno externo en el desempeño académico. Esto indica que, aunque existe un aprovechamiento de oportunidades, los desafíos externos pueden estar impactando a ciertos grupos más que a otros. Además, las respuestas relacionadas con la comunicación organizacional muestran una falta de claridad en la transmisión de información y en la colaboración interna, lo que podría afectar la cohesión y el trabajo en equipo.

En este orden de ideas, Robbins y Judge (2017) han subrayado “la importancia de una comunicación organizacional efectiva para mantener un ambiente de trabajo colaborativo y productivo” (p. 34), destacando que la falta de comunicación clara puede generar malentendidos y conflictos, lo que disminuye la eficiencia y la moral del equipo. Además, la teoría del clima organizacional de Stringer de 1968 señala que “un ambiente laboral positivo, donde la información fluye de manera transparente, favorece la motivación y el compromiso de los empleados” (p. 41). Por eso se puede inferir que cuando estos elementos están ausentes, las organizaciones tienden a enfrentar mayores niveles de rotación y menor rendimiento colectivo (Reyes, 2020).

En relación con la percepción de amenazas organizacionales, Kotter (1996) destaca que “el cambio y la incertidumbre son inherentes a las instituciones educativas, pero una gestión inadecuada de estos factores puede generar resistencia y afectar el desempeño” (p. 61). En consecuencia, no

abordar estos desafíos podría limitar la capacidad de adaptación de la institución, mientras que una gestión proactiva de riesgos y amenazas fortalece la resiliencia organizacional. De igual modo, de acuerdo con Fullan (2020), “las escuelas que no enfrentan adecuadamente sus desafíos internos y externos tienden a experimentar una disminución en la calidad educativa, afectando tanto al personal como a los estudiantes” (p. 45).

Por otro lado, la falta de consenso sobre la influencia del entorno externo en el desempeño académico puede estar relacionada con la diversidad de experiencias y roles dentro de la institución. Desde el punto de vista de Argyris y Schön (1974), las percepciones individuales y colectivas sobre el entorno organizacional son fundamentales para comprender cómo se toman decisiones y se resuelven problemas. Ignorar estas percepciones puede propiciar la implementación de estrategias ineficaces, mientras que una comprensión clara del contexto permite desarrollar enfoques más adaptativos y relevantes. En definitiva, se puede afirmar que la importancia de realizar diagnósticos organizacionales de manera constante radica en la capacidad de identificar de manera oportuna las necesidades y los retos específicos de la institución; ya que estos diagnósticos proporcionan una visión clara de las fortalezas y las áreas de oportunidad, permitiendo una intervención más precisa. En particular, en el contexto educativo, donde los factores externos e internos interactúan de manera compleja, un monitoreo continuo facilita la adaptación a los cambios y la mejora continua en la gestión escolar.

Conclusiones

Este artículo tuvo como objetivo identificar las principales problemáticas organizacionales de una institución educativa mediante la aplicación de un instrumento estandarizado para el diagnóstico organizacional, para lo cual se utilizó la herramienta de Google Forms en una escala Likert, que fue distribuida a 34 docentes pertenecientes a seis escuelas primaria de Navojoa, Sonora, lo que permitió medir diversas dimensiones como contexto escolar, procesos organizacionales, clima laboral, estructura, cultura y liderazgo.

Los resultados generales de este estudio revelaron tanto fortalezas como áreas de oportunidad, ya que si bien los encuestados perciben un aprovechamiento adecuado de las oportunidades, se detectaron desafíos relacionados con la gestión de amenazas, la comunicación interna y la influencia del entorno externo. Estos resultados sugieren una percepción mixta sobre la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y mantener un ambiente laboral cohesivo.

En relación con la discusión, a través de ésta se identificaron las principales problemáticas, destacando la importancia de una comunicación organizacional efectiva y una gestión proactiva de amenazas. Hay que tener presente que autores como Robbins, Kotter y Fullan subrayan que no atender estas áreas puede generar falta de motivación y resistencia al cambio, mientras que fortalecerlas contribuye a un ambiente de trabajo más productivo y resiliente.

Finalmente, futuras líneas de investigación podrían centrarse en profundizar en la influencia de factores externos específicos en el desempeño académico, así como en desarrollar estrategias de intervención para mejorar la comunicación interna y la percepción del liderazgo. Estos estudios podrían proporcionar una base más sólida para la toma de decisiones y la mejora continua en el contexto educativo.

Referencias

- Argyris, C., y Schon, D. A. (1992). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Bryk, A. S., Gómez, L. M., Grunow, A., y LeMahieu, P. G. (2020). *Aprender a mejorar: cómo las escuelas de Estados Unidos pueden mejorar en mejorar*. Harvard Education Press.
- French, W. L., y Bell, C. H. (1999). *Desarrollo organizacional: intervenciones de ciencia del comportamiento para la mejora de las organizaciones* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *La psicología social de las organizaciones* (2ª ed.). Wiley.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1996). *Leadership Change*. Harvard Business School Press.
- Gairín, J. (2019). *Gestión educativa: enfoques y herramientas para la mejora institucional*. Editorial Síntesis.
- Harris, A., y Jones, M. (2021). *Leading in disruptive times: A spotlight on assessment*.

- School Leadership and Management*, 41(3), 171-174. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1887643>
- Ithuralde, R. E., y Dumrauf, A. G. (2020). Escuela y diversidad cultural en la educación primaria de personas jóvenes y adultas en Santiago del Estero, Argentina. *Perfiles Educativos*, 43(171), 27-45. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.171.59593>
- Leithwood, K., Sun, J., y Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model". *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- ONU (2015). Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Organización de las Naciones Unidas.
- Reyes, R., et al. *Clima organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psico-social en CIES AC*. https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). México: Pearson Education, Inc. publicada como Prentice Hall.
- Ruiz-Intelex, S. (2025, enero 13). Desarrollo organizacional para instituciones educativas. *Intelex*. <https://intelex.com/gestion-escolar/desarrollo-organizacional-para-instituciones-educativas/>
- Schein, E. H. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo: una visión dinámica*. Jossey-Bass.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2022). *Plan de estudios 2022. Educación básica*. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/Plan-de-Estudio-ISBN-ELECTRONICO.pdf>
- Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- UNESCO (2021). *Reimaginando juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.