

7. Identificando necesidades y retos en una secundaria del sur de Sonora a través del diagnóstico organizacional

ANGELITA PACHECO MARTÍNEZ*

GUADALUPE MARÍA SANDOVAL VALENZUELA**

DACIA ANEL FABELA BARRÓN***

FELIPE DE JESÚS ZAMARRIPA POMPAS****

NELSON EDUARDO FLORES QUINTERO*****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.07>

Resumen

Reconocer la importancia de implementar diagnósticos organizacionales en instituciones educativas implica validar su eficiencia, mostrando el panorama de los pilares que hacen fuerte a la organización para el cumplimiento de sus objetivos, tanto académicos como contextuales, así como valorar deficiencias que obstaculizan la realización del plan de mejora, el cual enmarca metas que persigue la comunidad educativa para visualizar cambios necesarios. Este estudio se realiza en una escuela secundaria del sur de Sonora, evaluando a través de un cuestionario, las siguientes dimensiones: contexto escolar, procesos, clima, estructura, cultura escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo y autoridad en la escuela. Su enfoque es cuantitativo y su diseño es descriptivo y no experimental. Los resultados significativos: planeación efectiva, oportunidades bien aprovechadas, trabajo en equipo; la autoridad ejerce su rol, existe un buen clima,

* Maestría en Ingeniería en Logística y Sistemas de Calidad. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4826-0274>

** Doctorado en Docencia. Instituto Tecnológico de Sonora ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4156-7826>

*** Licenciatura en Educación Preescolar. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3992-3445>

**** Máster en Aplicación de las Nuevas Tecnología en la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8384-0717>

***** Maestría en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2539-7600>

de inclusión, respeto a la diversidad y un ambiente laboral favorable, así como comunicación asertiva. En las discusiones y en las conclusiones se aborda como reto reconocer que el medio externo se presenta como un factor que inhibe el desempeño académico de los estudiantes; asimismo, que no cumplen de las responsabilidades por parte de todos los implicados, lo que dificulta avanzar. Para la mejora en los resultados se plantea la puesta en marcha de límites, pautas y decisiones con apertura por los integrantes.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, contexto escolar, nivel secundaria.*

Introducción

La calidad educativa en Sonora enfrenta desafíos significativos debido a las condiciones socioeconómicas y culturales que afectan el rendimiento académico y la permanencia escolar. Según la Red por los Derechos de la Infancia en México (2023), el abandono escolar en secundaria es alto, con un índice de 4.3%, superando el promedio nacional que es de 3.9%. con el fin de abordar estos problemas, un diagnóstico organizacional es esencial para identificar áreas críticas y desarrollar estrategias ajustadas a cada centro educativo, considerando las condiciones internas, como el entorno social y económico, como señala Bravo et al. (2019). Este enfoque también busca mejorar la formación docente en competencias blandas y tecnológicas, lo cual es crucial para elevar los estándares académicos y preparar a los estudiantes para insertarse en el mercado laboral actual, según Rodríguez et al. (2021).

Sin embargo, persisten deficiencias en la calidad del servicio educativo, como la falta de recursos adecuados para la capacitación docente y la escasa vinculación entre la academia y el sector productivo, aspectos destacados por Vega et al. (2023) y Rosas et al. (2020). Además, Cuenca (2023) subraya la necesidad urgente de realizar una intervención debido al abandono escolar y el bajo rendimiento evidenciado en las evaluaciones nacionales. En conclusión, identificar las necesidades y los retos en una secundaria del sur de Sonora mediante un diagnóstico organizacional no sólo es necesario para mejorar los resultados académicos, sino también para garantizar una educación inclusiva y equitativa que prepare a los jóvenes para un futuro exitoso.

El presente capítulo consta de cinco apartados. Esta introducción es el primero; en el siguiente apartado se exponen las bases teóricas del diagnóstico organizacional y la relevancia de su aplicación en entornos educativos; a continuación se aborda el proceso metodológico aplicado y los pasos a seguir para llevar a cabo la investigación, detallando el instrumento de aplicación; posteriormente se describen los resultados obtenidos y, para finalizar, su discusión, así como las conclusiones finales.

El diagnóstico organizacional: la realidad escolar como base para el desarrollo de una institución educativa

El diagnóstico organizacional es un proceso fundamental en la gestión de las organizaciones, ya que permite evaluar su estado actual y definir estrategias de mejora (Bravo et al., 2019). Este proceso implica la recopilación de información sobre estructura, cultura, procesos y desempeño para identificar fortalezas y debilidades (Cummings y Worley, 2019). Existen dos perspectivas principales: el diagnóstico funcional, que examina las estructuras de comunicación, y el diagnóstico cultural, que se enfoca en los valores y las creencias compartidos dentro de la organización (España, 2021; Rodríguez, 2016).

El diagnóstico puede realizarse mediante diversas metodologías, como encuestas, entrevistas y observaciones (Rodríguez, 2016; González et al., 2021). Su importancia radica en facilitar la toma de decisiones informadas, permitiendo a los líderes entender las dinámicas culturales que influyen en el comportamiento organizacional (Muñoz y Gómez, 2024). En el contexto educativo, el diagnóstico es crucial para evaluar integralmente el funcionamiento de las instituciones y detectar áreas de mejora, abarcando aspectos como la gestión del personal y la cultura laboral (Muñoz et al., 2020).

Las instituciones educativas enfrentan desafíos como la integración de tecnologías educativas y el desarrollo de competencias digitales para estudiantes y docentes (Santiago-Trujillo y Garvich-Ormeño, 2024; Fernández et al., 2019). Ante estos retos, el diagnóstico organizacional es esencial para promover mayor eficiencia y compromiso hacia el cambio y la mejora con-

tinua (Bravo et al., 2019). La deserción escolar sigue siendo un desafío crítico que requiere intervenciones, como tutorías y programas de apoyo emocional para mejorar la retención (Terraza-Beleño, 2019). Además, factores económicos, poco apoyo financiero y bajo desempeño también influyen en la deserción (Toala y Alpizari, 2024). La desmotivación y el poco interés en los contenidos educativos son otros factores significativos de este problema (Osornio y Escobar, 2024).

Las barreras para el aprendizaje y la participación (BAP) son obstáculos que limitan el acceso a una educación efectiva. Se clasifican en estructurales, normativas, didácticas y actitudinales (Rivera, 2023), y la institución educativa debe abordarlas para mejorar la inclusión y la equidad. Programas como el Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión y Administración Escolar buscan transformar los procesos educativos a través de la autoevaluación (Gobierno de México, 2024). La educación básica debe seguir principios de igualdad e inclusión, minimizando las BAP y promoviendo ajustes razonables para favorecer el derecho a una educación de calidad (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024). Además, la transformación digital ha cambiado las prácticas educativas, ofreciendo nuevas formas de enseñanza, pero también planteando retos como la brecha digital (Ramos-Zaga, 2024; Araujo et al., 2024).

Finalmente, el bienestar emocional de estudiantes y educadores es crucial para lograr un equilibrio físico, mental y emocional, y la educación socioemocional debe ser parte integral de la educación actual (Gordillo, 2023). Durante la pandemia se observó un deterioro significativo en la salud emocional de los alumnos, lo que subraya la necesidad de abordar este aspecto en las instituciones educativas (Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile [CIAE] y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2023). Al finalizar el confinamiento se presentan consecuencias que evidenciaron un rezago en el desarrollo de las habilidades socioemocionales, por lo cual es importante fomentar en el alumnado la regulación emocional. Para Peña y Druker (2022) eso implica tomar conciencia de sus emociones y sus comportamiento, así como de su regulación en las consecuencias en su persona y en su entorno.

La realidad educativa contemporánea está caracterizada por una serie de desafíos interrelacionados que requieren respuestas estratégicas e inno-

vadoras. El diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta clave para identificar áreas críticas dentro de las instituciones educativas y facilitar un enfoque sistemático hacia la mejora continua. Al abordar estas necesidades y estos retos con estrategias bien definidas, las instituciones no sólo pueden adaptarse a un entorno cambiante, sino también contribuir a la formación integral de los estudiantes, preparándose para enfrentar un futuro incierto pero lleno de oportunidades.

Metodología

La presente investigación busca diagnosticar el estado organizacional en un contexto educativo de nivel secundaria mediante un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo no experimental. Se aplicó un cuestionario estructurado basado en modelos reconocidos, como el Six Box de Weisbord y el Organizational Performance and Change de Burke y Litwin. El instrumento abarca áreas como contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura, cultura, comunicaciones y liderazgo (Rodríguez, 2016; Tortolero et al., 2024; Flores y Delgado, 2022). Las dimensiones del cuestionario incluyen preguntas cerradas y de escala tipo Likert para medir la intensidad de las percepciones y actitudes de los empleados. El instrumento consta de 35 ítems distribuidos en siete dimensiones principales, cada una con cinco preguntas.

La población muestra está conformada por 28 empleados de una institución educativa de Etchojoa, Sonora, con 42.2% de mujeres y 57.1% de hombres. El cuestionario se implementó digitalmente a través de WhatsApp, asegurando la participación voluntaria y anónima. Una vez recopilada la información, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics, versión 26, para realizar el análisis estadístico correspondiente. Este enfoque permite identificar áreas críticas y desarrollar estrategias ajustadas a las necesidades específicas de la institución, destacando la influencia del liderazgo en la motivación y el logro de objetivos, como señala Gómez (2018).

Resultados

En este informe se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico organizacional en una institución educativa de nivel secundaria en el municipio de Etchojoa al sur de Sonora. Fueron evaluadas siete dimensiones claves que permiten comprender el funcionamiento y la salud organizacional de la institución, detallando los hallazgos más relevantes de cada dimensión. Comenzamos con la dimensión del contexto escolar cuyos resultados indican que 53.6% de los participantes no considera que haya más amenazas que oportunidades. Además, 67.9% reconoce que el ambiente externo afecta el desempeño académico. Por otra parte, 75 % de los participantes opina que las oportunidades están siendo aprovechadas para el desarrollo de la organización escolar; mientras tanto, 42.9% está en desacuerdo con que existan amenazas de alto impacto negativo sin solución. Finalmente, 71.4% cree que los problemas se están abordando con estrategias planificadas. Lo anterior implica percepción positiva sobre la gestión institucional.

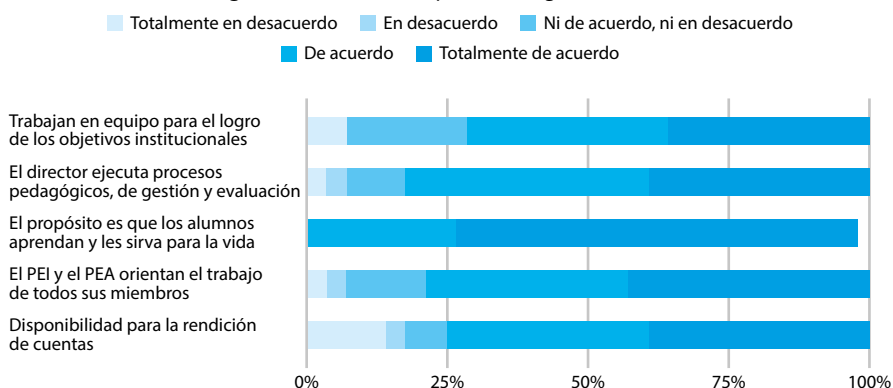
Tabla 1. *Dimensión del contexto escolar*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En la institución hay más amenazas que oportunidades.	28.6%	25%	32.1%	3.6%	10.7%
El ambiente y la situación externa afectan el desempeño y los resultados académicos	14.3%	7.1%	10.7%	42.9%	25%
Las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización escolar	7.1%	3.6%	14.3%	46.4%	28.6%
Existen amenazas de alto impacto negativo sin poder solucionar	28.6%	14.3%	32.1%	21.4%	3.6%
Los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas para ello.	7.1%	3.6%	17.9%	32.1%	39.3%

Nota: se evalúa el entorno educativo, incluyendo los factores externos que influyen en la institución.
Fuente: elaboración propia.

En referencia a la dimensión de procesos organizacionales, se identificó que 71.4% de los encuestados se muestra favorable hacia el trabajo en equipo, lo que indica un compromiso con los objetivos institucionales; el 82.2% considera que el director cumple efectivamente su rol en la organización interna. En cuanto al propósito educativo, un notable 97.9% está de acuerdo en que el objetivo es que los alumnos aprendan y apliquen lo aprendido en su vida. El 78.6% opina que el PEI y el PEA son guías efectivas para el trabajo del personal.

Figura 1. *Dimensión de procesos organizacionales*

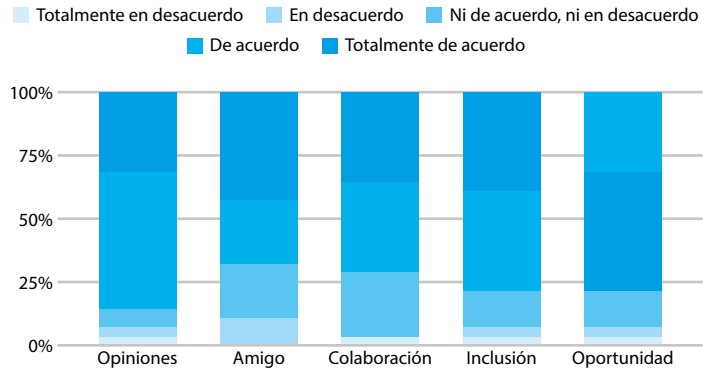


Nota: se analiza cómo se lleva a cabo los procesos internos y su efectividad.

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión de clima organizacional, 85.7% de los encuestados considera que sus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes, lo que sugiere un ambiente colaborativo. Además, 67.9% tiene al menos un amigo en el trabajo, lo que indica buenas relaciones interpersonales. El 71.4% percibe una buena colaboración entre pares, lo cual resalta un entorno propicio para el trabajo en equipo. Asimismo, 78.6% opina que se fomenta un ambiente inclusivo y respetuoso hacia la diversidad; sin embargo, 78.5% identifica áreas de oportunidad para mejorar el clima organizacional, lo que refleja una conciencia crítica que puede ser aprovechada para implementar mejoras.

Figura 2. *Dimensión de clima organizacional*



Nota: evalúa la percepción general del ambiente laboral y educativo.
Fuente: elaboración propia.

En lo que refiere a la dimensión de estructura organizacional, 67.8% de los encuestados se siente comprometido con sus funciones y responsabilidades, lo que sugiere un alineamiento con los objetivos institucionales. El 75% considera que la estructura matricial es adecuada y motivadora, creando una percepción positiva sobre la gestión de recursos y el trabajo en equipo. Además, 78.6% opina que el reparto de tareas permite un aprovechamiento óptimo de los recursos, fundamental para la eficiencia organizacional. Por su parte, 75% cree que se realizan análisis adecuados y se definen metas claras para la evaluación de objetivos, lo que refleja buenas prácticas en planificación. Finalmente, 85.7% sostiene que la división del trabajo contribuye al logro de las metas organizacionales, esencial para el éxito colectivo.

Tabla 2. *Dimensión estructura organizacional*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los miembros de la comunidad educativa cumplen con sus funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos	3.6%	7.1%	21.4%	35.7%	32.1%
La estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo	7.1%	3.6%	14.3%	39.3%	35.7%
Se asegura que con el reparto de tareas se aprovechen al máximo los recursos con los que se disponen	3.6%	7.1%	10.7%	42.9%	35.7%

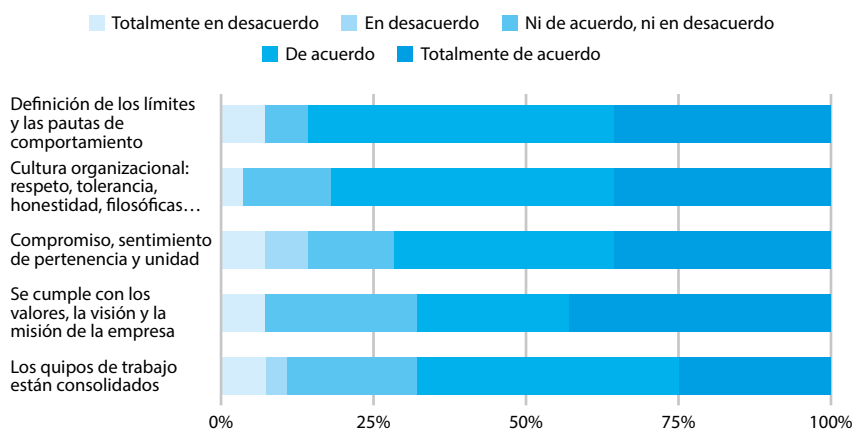
Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se analizan tareas y subtareas y se definen metas de la organización para después llevar un control de la evaluación de objetivos	3.6%	3.6%	17.9%	42.9%	32.1%
La división del trabajo de esta organización propicia que se alcancen las metas.	7.1%	0%	7.1%	53.6%	32.1%

Nota: se examina la jerarquía y distribución de los roles dentro de la escuela.

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión de cultura organizacional, 85.7% de los encuestados considera que existen límites y pautas claros de comportamiento, con una estructura bien definida que promueve un entorno laboral ordenado. El 82.1% opina que la cultura refleja valores fundamentales como el respeto y la honestidad, lo cual indica una sólida base ética. Además, 71.4% siente un refuerzo del compromiso y la unidad entre los equipos, lo que fomenta un ambiente colaborativo. El 68.6% está de acuerdo con los valores y la misión institucional, lo que refleja una alineación con los principios organizacionales, y el 68.6% considera que los equipos tienen buena cohesión y actúan por intereses colectivos.

Figura 3. Dimensión de cultura organizacional escolar

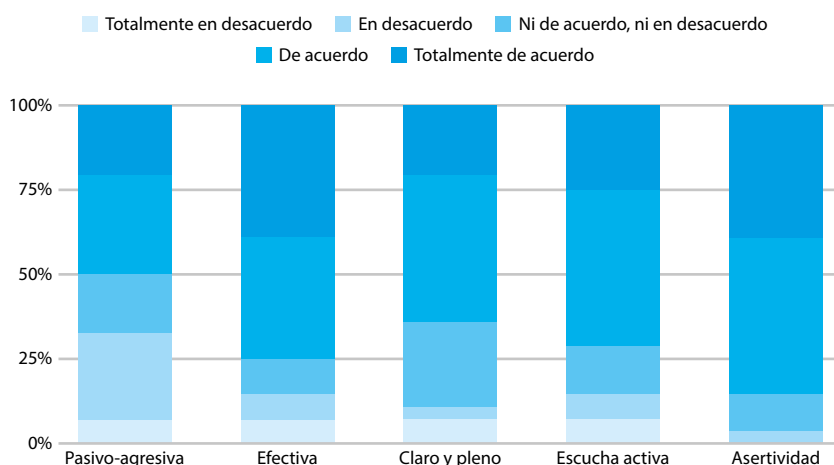


Nota: analiza las creencias, los valores y las prácticas que predominan en la institución.

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la dimensión de comunicaciones organizacionales, 50% de los encuestados percibe algún nivel de comunicación pasivo-agresiva, generando preocupación sobre el estilo comunicativo en la institución. Sin embargo, 75% considera que la organización posee habilidades necesarias para una comunicación efectiva; Aunque 64.3% opina que hay un intercambio claro de información. Además, 71.4% destaca la importancia de la escucha activa y la colaboración para evitar conflictos, mientras que 85.7% reconoce la presencia de personas asertivas que pueden expresar sus sentimientos y asumir sus responsabilidades.

Figura 4. *Dimensión de comunicaciones organizacionales*

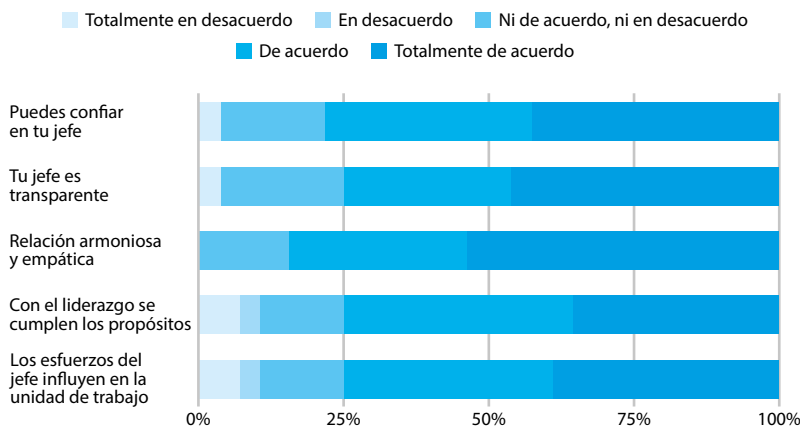


Nota: se evalúa la efectividad de los canales y los flujos de comunicación dentro de la escuela.
Fuente: elaboración propia.

Por último, en la dimensión de liderazgo y autoridad en la escuela, 78.6% de los encuestados confía en su jefe inmediato, lo que refleja una fuerte percepción de confianza en el liderazgo. Además, 75% considera que su jefe es transparente, sugiriendo una comunicación abierta y honesta en el equipo. Por su parte, 78.6% opina que la relación con su jefe es armónica y empática, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo. Asimismo, 75% cree que los esfuerzos de liderazgo son efectivos para cumplir con los objetivos organizacionales, lo cual indica una buena alineación entre el liderazgo y las metas institucionales. Finalmente, 75%

entiende los esfuerzos de su jefe para influir positivamente en el equipo, lo que muestra una clara percepción de las intenciones y las acciones del liderazgo.

Figura 5. *Dimensión de liderazgo y autoridad en la escuela*



Nota: se examina el estilo de liderazgo y su impacto en el clima escolar.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El presente estudio busca identificar hallazgos relevantes en siete dimensiones organizacionales, como áreas de oportunidad para la mejora. En cuanto a las comunicaciones organizacionales, 50% de los participantes percibe un nivel de comunicación pasivo-agresiva, aunque 64.3% refiere un intercambio claro de información, lo cual es crucial para fortalecer la comunicación, según Marcos (2024). En el contexto escolar, dos terceras partes de los participantes reconocen que el ambiente externo afecta el desempeño académico, lo que sugiere la necesidad de mantener un clima de confianza para motivar a los alumnos, como señala Martínez (2021). En la estructura organizacional sólo una tercera parte considera que cumple sus responsabilidades adecuadamente, lo que refleja una percepción limitada sobre su efectividad, por lo cual se sugiere motivar a los docentes para mejorar su desempeño, según Dolores et al. (2023).

La mitad de los participantes está de acuerdo en establecer límites dentro de la cultura organizacional, lo cual es beneficioso para el bienestar de los miembros pues se definen roles y responsabilidades, como mencionan González et al. (2021). En cuanto al liderazgo, 78.6% confía en su líder, lo que aumenta la motivación y el compromiso, según Vásquez et al. (2021). Finalmente, el estudio destaca la importancia de realizar diagnósticos organizacionales para detectar fortalezas y áreas de oportunidad. Se identificó la necesidad de considerar las amenazas del contexto y la confianza en el líder para mejorar el compromiso laboral y el ambiente de trabajo. Además, el clima organizacional muestra apertura al diálogo, lo cual fomenta el sentido de comunidad y es beneficioso para la institución, según Bustos et al. (2023).

Conclusiones

El diagnóstico organizacional es esencial en instituciones educativas, ya que permite identificar necesidades y retos mediante una evaluación integral de su funcionamiento, detectando áreas de mejora. Un estudio en una escuela secundaria analizó siete dimensiones, desde el contexto hasta el liderazgo, utilizando un diseño descriptivo no experimental. Entre los hallazgos destacados se hallan los siguientes: 97.9% del personal comparte la claridad sobre el objetivo de que los alumnos aprendan y apliquen sus conocimientos. En cuanto al clima organizacional, el 85.7% considera que sus pares están abiertos a opiniones diferentes. La estructura y la cultura organizacional también muestran claridad en la división del trabajo y límites conductuales, respectivamente.

Sin embargo, las dimensiones de contexto y comunicaciones organizacionales presentan indicadores más bajos. Aunque la mayoría tiene una percepción positiva sobre la gestión institucional, la comunicación es percibida como pasivo-agresiva por la mitad de los encuestados, por lo cual ésta es un área de oportunidad. Autores como Marcos (2024) y Martínez (2021) destacan la importancia de fortalecer la comunicación y mantener un clima de confianza para el éxito de los alumnos. Gonzalez et al. (2021) definen límites y pautas que contribuyen al bienestar colectivo. Futuras investigaciones deberán centrarse en las oportunidades detectadas para me-

jorar continuamente la institución, ya que el diagnóstico organizacional es un punto de partida clave para el liderazgo y la claridad en los objetivos institucionales.

Referencias

- Araujo, G., Guerra, L., Bastidas, V., Diaz, C., y Planta., J. (2024). Educación y tecnología digital. Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w1041
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Bustos, N., Pino-Yancovic, M., y Zúñiga, C. (2023). La indagación colaborativa como facilitadora de la agencia de una red de directivos chilenos. Juntos implementando la evaluación formativa. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 31(127), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.8159>
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión (2024). Ley General de Educación. Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 1º de abril de 2024. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2023). *Buenas experiencias para la recuperación del bienestar socioemocional en los establecimientos escolares durante 2022. Estrategias implementadas en cursos desde niveles de transición hasta cuarto básico*. <https://www.unicef.org/chile/media/9016/file/bienestar.pdf>
- Covarrubias, P. (2019). *Barreras para el aprendizaje y la participación: una propuesta para su clasificación*. En J. A. Trujillo Holguín, A. C. Ríos Castillo y J. L. García Leos (coords.), *Desarrollo profesional docente: reflexiones de maestros en servicio en el escenario de la Nueva Escuela Mexicana* (pp. 135-157), Chihuahua, México: Escuela Normal Superior Profesor José E. Medrano R https://www.uv.mx/cendhiu/files/2021/11/Bareras_Covarrubias.pdf
- Cuenca, H. (2023). La deserción escolar en los estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tinku Yachay. Un estudio de caso. [Tesis de especialización, Flacso.] <http://hdl.handle.net/10469/19417>
- Cummings, T., y Worley, C. (2019). *Organization Development and Change*. Cengage Learning. <https://faculty.cengage.com/works/9780357033906>
- Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. Epub 8 de septiembre de 2023. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- España, M. (2021). Diagnóstico del ambiente laboral para mejorar el desempeño del trabajo. [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala.] <http://www.repositorio.usac.edu.gt/17932/1/13%20TMGHO%28003%29.pdf>

- Fernández, M., Herrera, N., y García, F. (2019). Las promesas de la nueva reforma educativa y sus contradicciones presupuestales para 2020. *Nexos*. <https://educacion.nexos.com.mx/las-promesas-de-la-nueva-reforma-educativa-y-sus-contradicciones-presupuestales-para-2020/>
- Flores, J., y Delgado, J. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 634-647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Gobierno de México (2024). Acuerdo 11/06/24: Lineamientos para formular los programas de fortalecimiento de las capacidades de gestión y de administración escolar en educación básica. [Diario Oficial de la Federación]. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5730346&fecha=13/06/2024
- Gómez, C. (2019). Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. En M. García Rubiano (ed.), *Actualizaciones en psicología organizacional* (pp-55-77). Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/d985a6b0-e6b2-4388-b5bf-bcd548cb5b23/content>
- González, A., Vázquez, L., y Ramos, J. (2021). La observación en el estudio de las organizaciones. *Nuevas Tendencias en Investigación Cualitativa*, 5, 71-82. <https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021.71-82>
- Gordillo, A. (2023). Bienestar y educación emocional en la educación superior. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 414-428. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.526>
- Marcos, A. (2024). *Comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023*. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/135988/Marcos_CEA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, E. (2019). El centro y las prácticas de colaboración docente como medios para la mejora educativa. *ICE. Revista de Economía*, (910). <https://doi.org/10.32796/ice.2019.910.6918>
- Mendoza, D. (2023). La planeación de las políticas educativas de la administración 2019-2024 en México: límites, omisiones y desafíos. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1562>
- Muñoz, S., Anchundia, A., Alcívar, N., y Cedeño, E. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí. *Unianides Episteme*, 7(4), 517-532. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298191>
- Muñoz, Z., y Gómez, J. (2024). Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Durango, Durango. *Revista de Ciencias Económico Administrativas-UAS RECEA*, 2(1), 74-101. <https://revistas.uas.edu.mx/index.php/RECEAUAS/article/view/858>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s. f.).

- Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 4: "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos". <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (23 de marzo de 2021). Un año de educación perturbada por la covid-19. ¿Cómo está la situación? <https://www.unesco.org/es/articles/un-ano-de-educacion-perturbada-por-la-covid-19-como-esta-la-situacion#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20c%C3%A1lculos%20de%20las,o%20viven%20en%20regiones%20rurales>.
- Osornio, V., y Escobar, E. (2024). Proyecto productivo para evitar la deserción escolar en una escuela telesecundaria, en México / Productive project to prevent school dropouts in a telesecondary school, in Mexico. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1597-1604. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2708>
- Peña, C., y Druker, S. (2022). *Educación emocional: para el desarrollo y bienestar personal y social en tiempos de covid-19*. [tesis de doctorado, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.] <http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/6485>
- Ramos-Zaga, F. (2024). Transformación digital en las instituciones de educación superior: retos, estrategias y perspectivas para el siglo XXI. *Punto Cero*, 29(48), 42-52. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762024000100042
- Red por los Derechos de la Infancia en México (2023). Abandono escolar de niñas, niños y adolescentes en México (2016-2022). *Blog de datos e incidencia política de REDIM*. <https://blog.derechosinfancia.org.mx/2023/12/04/abandono-escolar-de-ninas-ninos-y-adolescentes-en-mexico-2016-2022/>
- Rivera, S. (2023). *Qué son las barreras para el aprendizaje y la participación (BAP) y cuál es su clasificación*. [Video.] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=d6ajctAlMXQ>
- Rodríguez, D. (2016). Diagnóstico organizacional (8ª ed.). Alfaomega. <https://itson-bibliotecasdigitales-com.itson.idm.oclc.org/read/9786076227664/index>
- Rodríguez, J., Rodríguez, R., y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Rosas, M., Orduña, F., Acosta, D. y Alvarado, M. (2020). Alternativas para fortalecer la vinculación escuela-empresa en las ingenierías TECNOLÓGICAS. *TECTZAPIC. Revista Académico-Científica*, 6(2). 1004-116 <https://www.eumed.net/es/revistas/tectzapic/vol-6-no-2-diciembre-2020/escuela-empresa>
- Santiago-Trujillo, Y., y Garvich-Ormeño, R. (2024). Competencias digitales e integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Docentes 2.0*, 17(1), 50-65. <https://doi.org/10.37843/rtded.v17i1.405>
- Secretaría de Educación Pública (2019). *La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas*. Subsecretaría de Educación Media Superior. <https://dgb.sep.gob.mx/storage/recursos/marco-curricular-comun/YJkGKTHatN-NEMprincipiosyorientacionpedagogica.pdf>

- Terraza-Beleño, W. (2019). Estrategias de retención estudiantil en educación superior y su influencia en la deserción. (2019). *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 3(4), 39-56. <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog19.03030403>
- Toala, S., y Alpizari, J. (2024). Factores que inciden en la deserción escolar: estudio de caso en Unidad Educativa de Manabí Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 6(5), 342-355. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i5.1240>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar. Revista de Empresa y Gobierno*, 4(3), 36-53. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>
- Vásquez, M., Inostroza, R., y Acosta, A. Hedy. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral en trabajadores *millennials* en Chile. *Revista de Psicología (Santiago)*, 30(1), 1-17. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Vega, E., Cueva, R., Piña, E., Montero, J., Montero, M., y Solano, M. (2023). Estrategias para abordar los efectos de la falta de recursos en la educación. *Revista InveCom* 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8057807>