

DOI: 10.64325/IJIP.v2i2.30

Gerencia educativa en contextos extremos: planificación estratégica y toma de decisiones en Mara, Zulia

Educational management in extreme contexts: strategic planning and
decision-making in Mara, Zulia

Miriam Peña Hernández

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt: Cabimas, Estado Zulía, Venezuela.
<https://orcid.org/0009-0000-5787-1147>
malejandrinaph@gmail.com

Jacsell Sánchez Fernández

Universidad Dr. José Gregorio Hernández: Maracaibo, Zulía, Venezuela.
<https://orcid.org/0009-0000-2701-4216>
jacsellsanchez946@ujgh.edu.ve

Deinny Puche

Universidad del Zulía: Maracaibo, Zulía, Venezuela.
<https://orcid.org/0009-0003-9646-2356>
deinnypuche@gmail.com

Corresponding author: malejandrinaph@gmail.com

Citar como: Peña Hernández, M., Sánchez Fernández, J., & Puche, D. (2025). Gerencia educativa en contextos extremos: planificación estratégica y toma de decisiones en Mara, Zulía. *International Journal of Innovation and Pedagogy*, 2(2), 44-52. <https://doi.org/10.64325/IJIP.v2i2.30>

Recibido: 25-09-2025

Aceptado: 13-10-2025

Publicado: 30-12-2025

Editor: Mgtr. Daniel Roman-Acosta PhD. (c)

Copyright: © 2025 Miriam Peña Hernández, Jacsell Sánchez Fernández, Deinny Puche; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0) 

ABSTRACT

Educational management today must confront complex scenarios in regions marked by cultural diversity and budgetary constraints, demanding strategic planning processes and decisions that are precisely tailored to these realities. This study sought to analyze the interconnection between strategic planning and decision-making processes in educational institutions in the Mara municipality of Zulia state. A descriptive, documentary-based research study was conducted, based on a rigorous examination of 24 academic sources published between 2015 and 2022, all related to strategic planning, educational management, and decision-making. The analysis yielded three main thematic areas: strategic planning as an ordered process that links resources with dynamic contexts; managerial strategies as coherent packages of decisions oriented toward institutional viability; and decision-making as an evaluative process that integrates rational logic, cognitive biases, and factors of the organizational environment. These theoretical frameworks were compared with Venezuelan specificities, highlighting the urgent need to adapt external frameworks to environments defined by multiculturalism and scarcity.

Keywords: Educational planning, decision making, educational leadership, school administration.

RESUMEN

La gerencia educativa debe confrontar hoy escenarios complejos en regiones marcadas por diversidad cultural y limitaciones presupuestarias, lo que exige procesos de planificación estratégica y decisiones que se ajusten con precisión a estas realidades. Este estudio buscó analizar la interconexión entre la planificación estratégica y los procesos de toma de decisiones en instituciones educativas del municipio Mara, Zulia. Se llevó a cabo una investigación descriptiva con enfoque documental, basada en el examen riguroso de 24 fuentes académicas publicadas de 2015 a 2022, todas relacionadas con planificación estratégica, gerencia educativa y toma de decisiones. Del análisis surgieron tres núcleos temáticos principales: la planificación estratégica como un proceso ordenado que enlaza recursos con contextos dinámicos; las estrategias gerenciales como paquetes coherentes de decisiones orientadas a la viabilidad institucional; y la toma de decisiones como un proceso evaluativo que integra lógica racional, prejuicios cognitivos y factores del entorno organizacional. Estos planteamientos teóricos se confrontaron con las particularidades venezolanas, resaltando la necesidad imperiosa de adaptar marcos externos a entornos definidos por multiculturalidad y escasez.

Palabras clave: Planificación educativa, toma de decisiones, liderazgo educativo, administración escolar.

INTRODUCCIÓN

La gerencia educativa en contextos de alta incertidumbre trasciende la administración rutinaria de recursos y el cumplimiento operativo del calendario escolar. Implica anticipar escenarios, priorizar necesidades, asignar recursos limitados con criterios transparentes y sostener decisiones oportunas en condiciones cambiantes. En instituciones ubicadas en entornos con diversidad cultural, restricciones presupuestarias y alteraciones recurrentes del funcionamiento escolar, la planificación estratégica y la toma de decisiones operan como procesos interdependientes que condicionan la continuidad del servicio educativo y la calidad de los aprendizajes.

El municipio Mara, situado en la subregión Guajira del estado Zulia, constituye un escenario especialmente pertinente para examinar esta relación. Sus instituciones educativas atienden comunidades Wayúu y afrodescendientes y se desenvuelven en un marco de limitaciones financieras persistentes, movilidad poblacional y desafíos geográficos que, sumados a eventos ambientales periódicos asociados al Lago de Maracaibo, pueden generar reajustes frecuentes del calendario y de la organización escolar.

Estas condiciones tensionan enfoques gerenciales tradicionales, en buena medida derivados de modelos organizacionales formulados para contextos más estables y predecibles, y obligan a considerar la gestión escolar como una práctica situada, sensible a las particularidades culturales y a las restricciones reales del territorio.

La bibliografía especializada ha desarrollado ampliamente los conceptos de planificación estratégica y toma de decisiones en organizaciones. En términos generales, la planificación estratégica se entiende como un proceso ordenado orientado a definir objetivos, analizar el entorno y diseñar cursos de acción que hagan viable su cumplimiento (Rothaermel, 2021; Whittington, 2022).

En el campo educativo, este proceso se expresa en diagnósticos institucionales, priorización de metas pedagógicas, distribución de recursos y coordinación de acciones para sostener el funcionamiento escolar. De manera complementaria, la toma de decisiones se ha conceptualizado como la selección de alternativas a partir de información disponible y criterios racionales, aunque inevitablemente influida por sesgos cognitivos, afectos y dinámicas organizacionales (Bazerman & Moore, 2020; Robbins & Judge, 2018). En estudios vinculados al desempeño institucional, se ha señalado además que mejoras en indicadores de gestión pueden asociarse con decisiones más efectivas, aunque con variaciones según roles y niveles jerárquicos (Puche Villalobos & Acosta Faneite, 2026).

No obstante, al revisar críticamente esta producción académica, se identifica una brecha relevante: una parte importante de los modelos dominantes ha sido formulada desde realidades organizacionales distintas a contextos educativos latinoamericanos caracterizados por multiculturalidad, escasez estructural e incertidumbre operativa. En consecuencia, su traslado mecánico puede derivar en diagnósticos incompletos o en estrategias poco viables. En este marco, el presente artículo analiza la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones en instituciones educativas del municipio Mara, con el propósito de discutir cómo dichos procesos pueden reinterpretarse y ajustarse a las particularidades territoriales.

A partir de este planteamiento, se formula la pregunta orientadora: ¿cómo se articula conceptualmente la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones en la gerencia educativa cuando el entorno institucional está atravesado por multiculturalidad y restricciones sostenidas de recursos, como ocurre en el municipio Mara? Para responderla, se desarrolló una investigación documental con análisis temático de literatura especializada, orientada a sintetizar enfoques, categorías y hallazgos relevantes. Como aporte, el artículo organiza la evidencia revisada en ejes analíticos que integran planificación estratégica, estrategias gerenciales y procesos decisorios, y deriva orientaciones prácticas para una gerencia educativa contextualizada.

Con este fin, se plantean cuatro objetivos: (a) identificar modelos teóricos clave sobre planificación estratégica con viabilidad en el ámbito educativo; (b) describir enfoques conceptuales sobre la toma de decisiones en escenarios gerenciales; (c) contrastar estos planteamientos con rasgos específicos del contexto zuliano, particularmente del municipio Mara; y (d) derivar directrices prácticas para fortalecer la conducción institucional. El artículo se organiza en cuatro secciones: metodología, resultados del análisis temático, discusión contextualizada y conclusiones con recomendaciones.

METODOLOGIA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño documental y alcance descriptivo. Este tipo de estudio se orienta a caracterizar un fenómeno mediante la organización e interpretación de información secundaria, sin intervención en el contexto de estudio (Arias, 2012; Hernández et al., 2014). En tal sentido, el alcance descriptivo permitió identificar propiedades, regularidades y rasgos relevantes de los constructos planificación estratégica y toma de decisiones en el campo de la gerencia educativa.

El diseño documental se asumió como un proceso sistemático de búsqueda, selección, revisión y análisis de fuentes bibliográficas, con el propósito de construir una síntesis conceptual fundamentada en literatura académica pertinente (Baena, 2017; Palella & Martins, 2012; Sabino, 1992). A partir de este enfoque, se examinó la producción científica vinculada con planificación estratégica, estrategias gerenciales y toma de decisiones, considerando su aplicabilidad en contextos educativos.

Búsqueda y recuperación de fuentes

La búsqueda del corpus principal se realizó en repositorios y bases académicas (Dialnet, Redalyc, SciELO y Google Académico), utilizando los descriptores: “planificación estratégica”, “toma de decisiones”, “gerencia educativa” y “liderazgo escolar”, mediante búsquedas simples y combinadas. El período considerado para la selección del corpus analítico abarcó publicaciones emitidas entre 2015 y 2022.

De manera complementaria, se consideraron algunas fuentes posteriores al período de búsqueda (2024-2026), exclusivamente para actualizar el contexto venezolano y regional y enriquecer la discusión aplicada. Estas obras no fueron incluidas en la muestra documental principal ni en el conteo final de fuentes analizadas (n = 24).

Criterios de inclusión

Se incorporaron documentos que cumplieran con los siguientes criterios:

- a) artículos publicados en revistas indexadas o arbitradas;
- b) libros académicos, capítulos de libro o textos de editoriales universitarias;
- c) tesis doctorales o de posgrado;
- d) publicaciones en español, inglés o portugués;
- e) trabajos que abordaran de forma directa la relación entre planificación, gestión/estrategia y toma de decisiones en ámbitos organizacionales o educativos, con potencial de transferencia conceptual al contexto escolar.

Criterios de exclusión

Se excluyeron:

- a) documentos sin arbitraje académico o sin respaldo editorial verificable;
- b) textos publicados antes de 2015, salvo obras consideradas de referencia conceptual (clásicos o fundacionales) por su relevancia para la comprensión del fenómeno;
- c) publicaciones centradas exclusivamente en contextos empresariales sin discusión conceptual transferible al ámbito educativo.

Análisis de la información

Para el análisis se aplicó la técnica de análisis de contenido temático, orientada a identificar categorías recurrentes, ejes conceptuales y relaciones entre enfoques teóricos. El proceso se desarrolló en tres momentos:

1. Lectura exploratoria de los documentos seleccionados, con identificación preliminar de unidades de sentido (conceptos, definiciones, supuestos y componentes del proceso).
2. Codificación temática y agrupación por afinidad conceptual, hasta consolidar categorías y subcategorías.
3. Síntesis e integración, mediante matrices de análisis comparativo para confrontar perspectivas y derivar ejes articuladores.

La muestra documental final analizada quedó conformada por 24 fuentes académicas publicadas entre 2015 y 2022, distribuidas en: 12 artículos de revistas indexadas, 8 libros o textos académicos y 4 tesis de posgrado. Las fuentes complementarias (2024-2026), se utilizaron únicamente para contextualización y discusión, sin integrar el corpus analítico.

RESULTADOS

La revisión documental permitió identificar tres pilares temáticos que articulan la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones en entornos de gerencia educativa: (a) la planificación estratégica como proceso estructurado; (b) las estrategias gerenciales como conjuntos coherentes de decisiones; y (c) la toma de decisiones como proceso influido por racionalidad, sesgos cognitivos y condiciones del entorno. En conjunto, estos pilares se integran en un modelo interpretativo que conecta dirección estratégica, acción gerencial y decisiones operativas en contextos escolares. Los ejes se presentan con una lectura aplicada al contexto educativo venezolano, particularmente al municipio Mara, como referencia para valorar la transferibilidad de la literatura revisada.

Figura 1

Pilares emergentes de la revisión documental



Nota. Elaboración propia a partir del análisis documental (corpus 2015-2022; n = 24)

Planificación estratégica como proceso estructurado

Los autores revisados coinciden en presentar la planificación estratégica como un proceso ordenado que orienta a las instituciones hacia objetivos definidos y sostenibles. Rothaermel (2021), la describe como un método sistemático para fijar propósitos organizacionales, analizar el entorno y diseñar tácticas que permitan su logro, desarrollando capacidades institucionales. En la misma línea, Whittington (2022), la concibe como un mecanismo para proyectar el rumbo de la organización a largo plazo, alineando recursos y competencias con oportunidades y riesgos externos, con miras a sostener su posicionamiento en contextos dinámicos.

David (2015), complementa esta perspectiva al entender la planificación estratégica como un esquema meticuloso que articula decisiones y acciones orientadas a configurar misión, identidad y proyección institucional, vinculando las labores cotidianas con metas de mediano y largo plazo. En el ámbito educativo, estos planteamientos adquieren rasgos específicos: implican anticipar ajustes curriculares, asignar recursos con criterios de prioridad y fortalecer liderazgos pedagógicos coherentes con las demandas del territorio (Pachano, 2015; Jáuregui, 2017).

En contextos como el municipio Mara, marcados por pluralidad cultural y restricciones materiales, la planificación estratégica se vuelve especialmente relevante para sostener la continuidad institucional y orientar procesos de mejora.

Estrategias gerenciales como conjuntos decisorios

El segundo pilar identifica a las estrategias gerenciales como el vínculo operativo entre la visión estratégica y la práctica cotidiana. Robbins y Coulter (2018), las conceptualizan como esquemas de acción mediante los cuales los líderes alinean recursos, capacidades y esfuerzos para alcanzar objetivos, articulando estructuras y dinámicas internas frente a cambios del entorno. Por su parte, Johnson, Whittington y Scholes (2017), las definen como secuencias lógicas de decisiones interrelacionadas, con horizonte temporal amplio, que conectan a la organización con su contexto y contribuyen a preservar su sostenibilidad.

En el plano regional, Machado (2020) y Winchonlong (2022), destacan que, en escenarios educativos latinoamericanos, las estrategias gerenciales efectivas suelen

caracterizarse por: flexibilidad ante imprevistos, co-construcción con diversos actores, anclaje territorial, fortalecimiento de competencias del personal docente y revisión cíclica con ajustes continuos. Desde esta perspectiva, la estrategia no se limita a un plan fijo, sino que se entiende como un curso de acción adaptable, particularmente pertinente en entornos de incertidumbre institucional.

Toma de decisiones: lógica, sesgos y entorno

El tercer pilar sitúa la toma de decisiones como el núcleo práctico de la gestión. Bazerman y Moore (2020), la caracterizan como un juicio derivado del análisis sistemático de información, aunque condicionado por sesgos cognitivos, estados afectivos y dinámicas organizacionales. En un enfoque procesual, Hernández y Rodríguez (2019), la describen como una secuencia reflexiva que incluye identificación del problema, generación de alternativas, evaluación de consecuencias, elección, implementación y revisión.

Robbins y Judge (2018), la definen como la selección de una alternativa entre varias posibles para resolver problemas o aprovechar oportunidades. En el contexto venezolano, este proceso se complejiza por factores como: incertidumbre sobre disponibilidad de recursos, urgencias derivadas de crisis climáticas, sociales o financieras, tensiones entre normativas centralizadas y prioridades locales, heterogeneidad cultural que exige competencia intercultural y un rol comunitario relevante como fuente de legitimidad (Pachano, 2015; Machado, 2020).

En consecuencia, la toma de decisiones en gerencia educativa no puede comprenderse únicamente desde modelos racionales lineales, sino desde marcos que integren el entorno, la cultura institucional y los límites reales de información y recursos.

Modelo integrador derivado de la revisión

A partir de la convergencia de los hallazgos, la revisión sugiere un modelo integrador en el que: la planificación estratégica establece el horizonte y las prioridades institucionales; las estrategias gerenciales traducen ese horizonte en cursos de acción; y la toma de decisiones concreta dichos cursos en la operación cotidiana, ajustándose a condiciones cambiantes. La fortaleza del modelo radica en cinco elementos transversales: disponibilidad y calidad de información para decidir; reconocimiento y manejo directivo de sesgos y factores emocionales; participación de actores escolares y comunitarios; capacidad de respuesta y ajuste ante novedades; y coherencia con las singularidades territoriales.

DISCUSIÓN

Esta revisión documental permite establecer un contraste crítico entre los enfoques teóricos dominantes y las especificidades del panorama educativo venezolano, particularmente en el municipio Mara. A partir de los tres pilares identificados, se advierte que la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones adquiere matices distintos cuando el entorno está condicionado por multiculturalidad, restricciones presupuestarias e incertidumbre operativa, lo cual exige lecturas y ajustes conceptuales para sostener la conducción institucional.

Rothaermel (2021), Whittington (2022) y David (2015), conciben la planificación estratégica como un ejercicio racional, ordenado y orientado a objetivos institucionales, con énfasis en el posicionamiento y el desempeño organizacional. Sin embargo, su traslado a escenarios de incertidumbre y estrecheces presupuestarias, como el venezolano, demanda adaptaciones sustantivas. En el sector educativo público, el énfasis en “ventaja competitiva” puede entrar en tensión con el mandato social de la escuela, donde la cooperación interinstitucional y la equidad territorial deberían prevalecer sobre la rivalidad.

En esta línea, Pachano (2015), plantea reformular el sentido de la planificación hacia la “pertinencia social” y la respuesta a demandas comunitarias, perspectiva más congruente con instituciones ubicadas en zonas de alta vulnerabilidad.

En el municipio Mara, la planificación estratégica requiere incorporar dimensiones que suelen estar subrepresentadas en paradigmas organizacionales anglosajones: interculturalidad como criterio transversal, corresponsabilidad comunitaria como fuente de legitimidad y flexibilidad operativa para responder a variaciones intensas del entorno (Machado, 2020). En consecuencia, el proceso planificador tiende a desplazarse desde esquemas rígidos hacia modelos dinámicos, con revisiones periódicas y capacidad de ajuste continuo, lo cual permite sostener la continuidad escolar y orientar prioridades realistas ante recursos limitados.

En cuanto a las estrategias gerenciales, Robbins y Coulter (2018), junto con Johnson et al. (2017), destacan la consistencia y la articulación interna como rasgos deseables. No obstante, en realidades multiculturales como las del Zulia, la consistencia no equivale a homogeneidad, sino a la capacidad de integrar perspectivas diversas dentro de un marco institucional compartido. Los documentos revisados indican que, en contextos latinoamericanos, las estrategias con mayor viabilidad tienden a ser participativas y alimentadas por conocimientos situados (Jáuregui, 2017; Winchonlong, 2022), lo que implica transitar desde formas directivas verticales hacia enfoques de liderazgo compartido donde docentes, familias y actores comunitarios incidan en decisiones que afectan la vida escolar.

Desde esta perspectiva, para el caso del municipio Mara las estrategias gerenciales deberían considerar iniciativas pedagógicas bilingües e interculturales, articulación sostenida con colectivos indígenas y afrodescendientes, programas de formación docente coherentes con la pluralidad cultural, redes de cooperación con actores privados y organizaciones no gubernamentales para atender déficits estructurales, así como mecanismos de contingencia y alerta temprana frente a eventos climáticos u otras crisis que afecten la continuidad del calendario escolar.

Respecto a la toma de decisiones, Bazerman y Moore (2020) y Robbins y Judge (2018), reconocen que este proceso está influido por sesgos cognitivos, afectos y dinámicas institucionales, aun cuando se pretenda sostenerlo en información y criterios racionales. Este enfoque cobra especial relevancia en entornos de alta incertidumbre, donde la información suele ser incompleta y las consecuencias de errores decisorios pueden ser significativas.

Hernández y Rodríguez (2019), destacan la deliberación bajo ambigüedad; sin embargo, en el contexto venezolano la ambigüedad no constituye un elemento excepcional, sino una condición recurrente que exige capacidades directivas específicas: decidir con datos parciales, corregir durante la implementación, integrar diversas perspectivas y sostener el equilibrio institucional ante presiones externas.

En coherencia con lo anterior, la literatura revisada evidencia una brecha: muchos modelos clásicos de toma de decisiones presuponen entornos relativamente estables y recursos predecibles, lo cual dista de la realidad de numerosas escuelas venezolanas. Por ello, se hace necesario avanzar hacia marcos teóricos contextualizados que capten con mayor precisión la toma de decisiones en escenarios de crisis prolongada y alta variabilidad institucional, especialmente cuando confluyen tensiones normativas, restricciones materiales y diversidad sociocultural.

Del contraste entre marcos teóricos y condiciones contextuales emergen orientaciones para la práctica gerencial. La planificación debe apoyarse en diagnósticos participativos que recojan particularidades culturales, sociales y económicas del territorio y traduzcan esta información en prioridades institucionales realistas.

Asimismo, las estrategias gerenciales requieren concebirse como supuestos operativos sujetos a evaluación permanente, más que como planes inamovibles, lo cual implica establecer dispositivos sistemáticos de monitoreo, retroalimentación y ajuste. De igual modo, la toma de decisiones participativa demanda integrar a docentes, familias y liderazgos comunitarios en el núcleo decisorio, no como formalidad, sino como mecanismo para fortalecer el análisis de alternativas y legitimar las decisiones.

Finalmente, resulta clave el desarrollo de competencias directivas asociadas a planificación estratégica, toma de decisiones bajo presión y liderazgo intercultural, así como la promoción de alianzas entre escuelas, universidades, colectivos comunitarios y actores sociales para compartir recursos, aprendizajes y respuestas coordinadas ante contingencias.

CONCLUSIONES

La revisión documental permite sostener que la planificación estratégica y la toma de decisiones se encuentran estrechamente interrelacionadas en la gerencia educativa: la primera orienta el rumbo institucional mediante metas y prioridades, mientras la segunda concreta ese marco en decisiones operativas ajustadas a condiciones cambiantes. En contextos de alta variabilidad y restricciones, la articulación entre ambos procesos favorece la continuidad de la gestión escolar y contribuye a sostener acciones coherentes con el propósito educativo.

Los enfoques teóricos predominantes, en gran medida desarrollados desde perspectivas organizacionales de matriz empresarial, requieren adaptaciones significativas para resultar pertinentes en escenarios educativos latinoamericanos como el municipio Mara. Dichas adaptaciones deben integrar la interculturalidad como criterio transversal, la participación

comunitaria como componente de legitimidad y sostenibilidad, la flexibilidad como capacidad de ajuste ante contingencias y un énfasis en la relevancia social por encima de lógicas competitivas.

En este marco, el desempeño gerencial no se reduce al uso técnico de herramientas de planificación o de modelos decisorios, sino que demanda capacidades específicas: comprender y gestionar dinámicas multiculturales; promover acuerdos con validez colectiva; sostener la cohesión institucional frente a presiones externas; aprender de la experiencia para corregir rumbos; y equilibrar urgencias operativas con proyecciones de mediano y largo plazo.

Asimismo, los textos revisados sugieren un vacío relevante en la literatura sobre gerencia educativa en territorios caracterizados por pluralidad cultural y escasez sostenida, particularmente en Venezuela, lo que respalda la necesidad de impulsar estudios empíricos que generen marcos situados para orientar la práctica directiva y la formación.

Para el municipio Mara, se proponen líneas de acción prioritarias: fortalecer programas de formación continua para directivos que integren planificación estratégica, toma de decisiones y liderazgo intercultural; promover redes de intercambio entre escuelas para compartir estrategias adaptativas; desarrollar sistemas de información gerencial sensibles a las particularidades locales; incorporar enfoques interculturales y participativos en los proyectos educativos institucionales; y consolidar alianzas con universidades y centros de investigación orientadas a producir conocimiento contextualizado.

En definitiva, la planificación estratégica y la toma de decisiones no constituyen herramientas neutrales, sino prácticas situadas que adquieren sentido en función del territorio y de las condiciones reales de operación institucional.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Episteme.
- Baena, P. (2017). *Metodología de la investigación documental*. Universidad Externado de Colombia.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2020). *Judgment in managerial decision making* (10th ed.). Wiley.
- David, R. (2015). *Strategic management: Concepts and cases* (15th ed.). Pearson.
- Hernández, J., & Rodríguez, M. (2019). *Administración y toma de decisiones estratégicas*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Jáuregui, R. (2017). *Gestión estratégica de competencias pedagógicas en instituciones educativas*. Editorial Educativa Latinoamericana.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.
- Machado, M. S., & Perilla, A. (2020). Tecnologías de información y comunicación (TIC) como recurso alternativo en educación secundaria a distancia. *Revista de Investigación*, 3(4), 181-211.
- Pachano, N. (2015). Estrategias gerenciales para el desarrollo institucional en contextos educativos venezolanos. *RedHECS: Revista de Habilidades para el Siglo XXI*. Universidad de Zulia.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Centro de Estudios e Investigaciones Pedagógicas.
- Puche Villalobos, D. J., & Acosta Faneite, S. F. (2026). Indicadores de gestión y la toma de decisiones en unidades educativas nacionales de Maracaibo, Venezuela. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 7(13), 87-104. <https://doi.org/10.59654/7p7zxp10>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (15.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica* (4.^a ed.). Limusa.
- Whittington, R. (2022). *Estrategia empresarial: Un enfoque práctico*. McGraw-Hill.

Winchonlong, J. (2022). *Estrategias gerenciales para mejorar la identidad profesional docente en la Institución Educativa Mallaritos, Sullana-2021*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77856>.

FUNDING / FINANCIAMIENTO

Not applicable / No aplica.

CONFLICT OF INTEREST / CONFLICTO DE INTERÉS

Not applicable / No aplica.

AUTHOR CONTRIBUTION / CONTRIBUCION AUTORAL

Conceptualization: Miriam Peña Hernández

Data curation: Jacsell Sánchez Fernández

Formal analysis: Deinny Puche

Research: Miriam Peña Hernández

Methodology: Jacsell Sánchez Fernández

Validation: Deinny Puche

Display: Miriam Peña Hernández

Drafting - original draft: Jacsell Sánchez Fernández

Writing - proofreading and editing: Deinny Puche