

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado  
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”  
Subdirección de Investigación y Postgrado**

## **TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA EDUCATIVA DESDE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA**

**Autora: Lilian Petruska Reyes Burbano**

[lilianpetruska@gmail.com](mailto:lilianpetruska@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0000-7918-9499>

*Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio*

*El Tigre – Anzoátegui. Venezuela*

**PP. 111-122**

## TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA EDUCATIVA DESDE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

**Autora: Lilian Petruska Reyes Burbano**

[lilianpetruska@gmail.com](mailto:lilianpetruska@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0000-7918-9499>

Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio

*El Tigre – Anzoátegui. Venezuela*

**Recibido:** Febrero 2025

**Aceptado:** Mayo 2025

### Resumen

La toma de decisiones debe ser interpretada en su perspectiva multidimensional, reconoce que en los procesos gerenciales confluyen factores técnicos, humanos, epistemológicos, sociales, culturales y políticos que precisan ser tomados en cuenta en la toma de decisiones durante el proceso educativo. La finalidad del ensayo fue abordar aspectos ontológicos relacionados con toma de decisiones de la gerencia educativa desde la práctica pedagógica. El método utilizado fue el análisis de contenido de una serie de documentos consultados. El análisis revela que, a menudo, las decisiones son centralizadas y distantes de la realidad del aula, ignorando el valioso conocimiento tácito de los docentes. Integrar la experiencia docente es crucial para una gestión efectiva, promoviendo una comunicación bidireccional y un cambio de paradigma hacia un liderazgo que valore el saber práctico. Así, fundamentar las decisiones gerenciales en la práctica pedagógica transforma la administración en un liderazgo comprometido.

**Palabras Clave:** gerencia educativa, práctica pedagógica, toma de decisiones.

### DECISION-MAKING IN EDUCATIONAL MANAGEMENT: FROM PEDAGOGICAL PRACTICE

#### Abstract

Decision-making must be interpreted from a multidimensional perspective, recognizing that managerial processes involve a confluence of technical, human, epistemological, social, cultural, and political factors that need to be considered when making decisions within the educational process. The essay's aim was to address ontological aspects related to educational management decision-making from the perspective of pedagogical

practice. The method used was content analysis of various consulted documents. The analysis reveals that decisions are often centralized and distant from classroom realities, thus ignoring the valuable tacit knowledge of teachers. Integrating teacher experience is crucial for effective management, promoting bidirectional communication and a paradigm shift towards leadership that values practical knowledge. Thus, grounding managerial decisions in pedagogical practice transforms administration into committed leadership.

**Keywords:** educational management, pedagogical practice, decision making

### Introducción

En el complejo entramado del sistema educativo, la toma de decisiones por parte de la gerencia se erige como un factor determinante para el éxito o el fracaso de las instituciones. Sin embargo, por lo general, estas decisiones son direccionadas por el ente rector convirtiéndose en lineamientos para el cumplimiento de actividades que distan de las vivencias a diario en los ambientes de aprendizaje, ignorando la riqueza de la experiencia y el conocimiento tácito que reside en la práctica pedagógica, partiendo de que la educación es un proceso cambiante que se da a lo largo de la vida, y desde el inicio su propósito siempre ha sido buscar las mejores prácticas pedagógicas que faciliten el aprendizaje. En el presente ensayo argumentativo se abordan aspectos ontológicos relacionados con toma de decisiones de la gerencia educativa desde la práctica pedagógica.

### Discusión

Desde una perspectiva amplia, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020), como ente internacional que ha de velar por la calidad educativa, señala que, “los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación requieren de líderes que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta” (p. 7) por lo que recae en los directores de las instituciones educativas que son los que deben liderar estos procesos. Este señalamiento implica, que el personal directivo debe poseer competencias gerenciales en aras de promover en los docentes un mayor rendimiento de sus funciones y al mismo tiempo tomar decisiones

efectivas para garantizar el éxito del proceso educativo, es decir que, para ejercer una gerencia calificada, es una de las actividades más relevantes dentro de la organización, y se caracteriza por ser una función dinámica llena de retos, que involucra la capacidad de coordinar acciones orientadas a lograr los objetivos planteados.

En relación con lo antes expuesto, para Zhigue y Sanmartín (2019) el direccionamiento de las instituciones educativas es liderado por el director, “orientando y conduciendo la labor docente y administrativa...” (p. 331) incluyendo además las relaciones con la comunidad, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad; lo que requiere de un trabajo en conjunto con todo el colectivo institucional para el logro de los objetivos propuestos. En tal sentido, el directivo debe poseer una buena formación académica y ser líder. Según el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2024/25 emitido por la Organización de las Naciones Unidas, para la Educación la Ciencia y la Cultura (2024), casi la mitad de los directores de los países con más posibilidades económicas no reciben formación antes de su nombramiento.

De igual manera, indica que éstos son más que gestores, son agentes de cambio, por lo que las autoridades responsables de las políticas educativas tienen el gran reto de encontrar, seleccionar, preparar y apoyar a personas con las capacidades y visión adecuada para convertirse en líderes. Esta capacitación debe considerar cuatro dimensiones esenciales para el liderazgo, como son establecer expectativas, centrarse en el aprendizaje, fomentar la colaboración y favorecer el perfeccionamiento personal. Pero, la realidad es otra, al realizar un estudio mundial, de los programas y cursos de preparación y formación de directores de escuelas, muestra que apenas la mitad de ellos presta atención a una de estas cuatro dimensiones y solo un tercio a las cuatro, esto refleja la necesidad de adecuar los planes de formación a las nuevas exigencias para tener directores capacitados, para que cumplan con las fases de planificación, organización, dirección, control y evaluación. Las cuales son aplicadas a diferentes áreas como la gestión directiva, pedagógica, comunitaria y administrativa-financiera que deben llevarse a cabo en la gestión escolar.

Los procesos de estas fases según Paz (2020) están fundamentados en normativas legales y técnicas que contribuyen a la pedagogía, psicología y didáctica. Además, estos procesos también tienen implicaciones en el currículo y están relacionados con las políticas y planes educativos; de allí que para cumplir con todo esto el directivo no trabaja de manera aislada, siendo necesario que fomente el trabajo en equipo, los procesos de transformación de la práctica, la integración escuela-familia y comunidad, tal como lo orienta el ente rector, así como también, establecer los vínculos con otras instituciones para cumplir con los planes y programas que orientan las políticas públicas en materia educativa. Es por ello, que entre las políticas educativas gerenciales debe implementarse una buena comunicación, por ser estas un conjunto de normas, entre ellos los acuerdos de convivencia, que orientan el desempeño de los actores educativos.

Otro aspecto que requiere de un trabajo en conjunto es la elaboración y ejecución del proyecto educativo integral comunitario (PEIC). Siendo su filosofía, la promoción de la participación activa y efectiva de todos los actores del hecho educativo, lo cual se traduce en liderazgos compartidos, una estructura que funcionalmente sea horizontal, visión compartida, planificación estratégica, trabajo en colectivo y la continua capacitación a través de los congresos pedagógicos y colectivos de formación, experiencias significativas e integración constante con una visión holística del aprendizaje.

Sin embargo, esta planificación se hace a puerta cerrada en la dirección de la mayoría de los planteles, solicitando la información necesaria al colectivo, pero no existe la conformación de equipos de trabajo para su evaluación y elaboración anual, donde el personal pueda aportar ideas, puntos de vista entre otros. Con relación a la misión y visión, ésta no es renovada, es decir, no se adecúa en función de los objetivos y metas que se plantea la institución para cada año escolar.

Significa entonces, que en la realidad actual se precisa que las instituciones tengan un gerente responsable, comunicativo, solidario, empático, colaborador, motivador, entre otras. Capaz de relacionarse con el personal, abordar situaciones de conflicto, ser innovador, estar al día con los avances tecnológicos, propiciar el trabajo en equipo.

Implicando así, que se deben romper las ataduras a los esquemas tradicionales impuestos. Lo que tributará a un ambiente de trabajo proactivo, donde los trabajadores sientan satisfacción con la actividad que realizan al ser reconocida la labor realizada.

Ahora bien, lo antes expuesto tiene una relación intrínseca con la toma de decisiones, siendo una función de todo gerente en una institución educativa, la cual se ha vuelto cada vez más compleja, pues está signada por constantes y acelerados cambios en todas las áreas. En este sentido, se puede entender que éste, debe implementar un conjunto de acciones, métodos y/o procedimientos destinados a tomar una decisión sensata ante una situación problemática específica, de allí que, el éxito de la organización y el logro de las metas va a depender las decisiones acertadas.

Es por ello, que el docente es considerado como un recurso clave y fundamental en dicho proceso. Su desempeño se focaliza en el fortalecimiento de aptitudes profesionales y el estímulo de prácticas innovadoras; ello implica que el personal directivo debe poseer competencias gerenciales en aras de promover en los docentes un mayor rendimiento de sus funciones y al mismo tiempo tomar decisiones efectivas para garantizar el éxito del proceso educativo. En efecto, cuando el gerente no toma en consideración la práctica pedagógica para la toma de decisiones, está perdiendo una valiosa fuente de información, que le permita adoptar las medidas más adecuadas.

Considerando, que los docentes, con su experiencia directa en el aula, poseen un conocimiento profundo sobre qué estrategias funcionan y cuáles no, sobre las dificultades que enfrentan los estudiantes, sobre los recursos que realmente necesitan y sobre el impacto de las políticas implementadas. Por lo tanto, su perspectiva, construida a partir de la observación sistemática y la interacción constante con los actores del proceso educativo, ofrece una visión holística y real de la situación escolar que no solo puede ser obtenida a través de informes estadísticos o evidencias fotográficas.

Es así como, fundamentar la toma de decisiones gerenciales en la práctica pedagógica implica un cambio de paradigma en la cultura organizacional de las

instituciones educativas, debido a que se deben establecer estrategias de comunicación bidireccional para darle participación a los docentes, como consejos pedagógicos, grupos de trabajo colaborativos, encuestas reflexivas y espacios de diálogo abierto, esto le permitirá recoger las opiniones y las experiencias de quienes asumen un rol protagónico en la educación. Al integrar estas perspectivas en los procesos de planificación, la gerencia educativa puede tomar decisiones basadas en realidades pertinentes, lo que asegura una mayor probabilidad de éxito. Desde la perspectiva de Abreu y Marín (2020) la educación es vista como un “elemento fundamental para el desarrollo social, económico, político, cultural de la sociedad de cualquier país” (p.238). Por ser la responsable en parte de la formación de quienes serán la generación de relevo de profesionales, emprendedores, entre otros, del país, y para ello deben participar responsable y activamente, en la dirección de esas transformaciones.

Lo que debe responder y estar en consonancia con los cambios que se están dando en este momento histórico en Latinoamérica, interpretando a Abreu y Marín (2020) conlleva a reflexionar sobre la necesidad de una gerencia educativa más humanizadora y socializante, a objeto de visualizar a los sujetos del hecho educativo “...como constructores, reconstructores y no como elementales reproductores del conocimiento... (p. 297) porque en una realidad transcompleja el aprendizaje significativo no es solo una acumulación de información externa, sino un proceso activo y dinámico que demanda la integración profunda de los conocimientos de cada persona, construido a partir de sus experiencias personales, su cultura, y las comprensiones que ya posee sobre el mundo, con las teorías, los descubrimientos y las problemáticas que caracterizan el mundo actual.

Este conocimiento es dinámico, cambiante y a menudo complejo, marcado por la globalización, la tecnología, los desafíos ambientales y sociales, entre otros. Aunado a esto, como plantea Rodríguez (2022, p.237) en la escuela como centro de conocimiento y de saber, las relaciones de poder se dan entre docentes-estudiantes, docentes-padres, directores y docentes, siendo todas normadas por el Ministerio de Educación y el Estado, quienes tienen el poder mayor. En ocasiones, los directivos de las diferentes instituciones educativas lamentablemente utilizan el poder de manera autoritaria, emanando

directrices unilaterales sin ser dialogadas con el personal docente; afectando la comunicación, el clima laboral, y resultados negativos en sus propias gestiones. Es visto que, si las directrices emanadas por los directivos son consultadas y discutidas con el personal docente, los resultados son mejores ya que es el docente quien tiene las vivencias y experiencias al compartir el día a día con estudiantes, padres o representantes, y la comunidad.

Siendo esencial considerar la práctica pedagógica como un eje central en la toma de decisiones para el fomento una cultura de aprendizaje continuo y mejora. Al valorar el conocimiento práctico de los docentes, se promueve la reflexión sobre la propia práctica, el intercambio de experiencias exitosas y la identificación de áreas de oportunidad. Esto, a su vez, alimenta la innovación pedagógica y la búsqueda de soluciones creativas a los desafíos educativos. Una gerencia que escucha y aprende de sus docentes está mejor equipada para adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno educativo y para impulsar una transformación real y sostenible. En tal sentido, Koontz-Weihrich como se citó en Méndez (2018) señalan que los gerentes “deben poseer conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta, por tanto, le corresponde estar comprometido tanto con las decisiones como con los efectos que estas puedan originar, ya sean positivos o negativos” (p. 192).

Este planteamiento, devela, la importancia que tiene el personal directivo frente a la óptima resolución de los conflictos suscitados en el escenario organizacional educativo, puesto que, dentro de sus características como líder debe ser motivador, propiciar el trabajo en equipo, un ambiente laboral agradable, de igual manera, el fortalecimiento del desempeño docente, que repercutirá de manera positiva en la calidad educativa, acorde con la perspectiva de Barzaga et al. (2019), quienes indican que una decisión “es un proceso intencional, que se toma para resolver un problema, es racional, donde se buscan las alternativas que conducen a una mejor resolución del problema” (p. 32).

Estos autores señalan que una decisión no es una simple determinación entre lo correcto y lo incorrecto. Es una elección en la cual está presente la probabilidad entre lo



que es correcto y lo que no lo es, por lo tanto, se trata de tomar riesgos, tal como afirman Barzaga et al. (2019), se convierte en “un acto de creatividad y confianza, donde interviene el riesgo y la incertidumbre” (p. 7).

Es por ello, que se requiere contar con docentes con funciones directivas que ostenten competencias que permitan visualizar la complejidad que implica liderar a un equipo de trabajo, mantener un ambiente organizacional armónico, donde las relaciones interpersonales sean asertivas en contextos de incertidumbres, por lo cual es necesario tomar las decisiones más acertadas en concordancia con las demandas de la sociedad.

Así como también, a ser empático frente a los escenarios que emergen derivados de la situación socioeconómica y política, en la práctica pedagógica referente a las decisiones sobre la asignación de recursos, el diseño de programas de formación docente y la implementación de políticas curriculares deben estar ajustadas a la realidad concreta de las escuelas venezolanas. Ignorar las opiniones y sugerencias de los docentes que día a día laboran a pesar de las situaciones adversas es un error estratégico con consecuencias negativas para la gestión escolar. Con relación a esto, la gerencia educativa aun pareciera encontrarse entre modelos jerárquicos y burocráticos, donde las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, con una participación limitada del colectivo institucional involucrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, se puede decir, que la gestión directiva es vertical donde no se le da participación al personal, no se valora el potencial de cada uno, solo se hace si cumple con el perfil político.

Esta desconexión entre la planificación y la ejecución a menudo conduce a la implementación de políticas descontextualizadas, que no responden a las necesidades reales de los estudiantes, es decir, se resume a prácticas tradicionales, donde los docentes interpretan el currículo, adaptan las estrategias, y evalúan el progreso de sus estudiantes, para cumplir con un requisito. Es esencial, que, en la toma de decisiones, se considere la práctica pedagógica, por ser un entorno rico en interacciones donde se conciben el proceso de enseñanza aprendizaje y pueden identificarse las verdaderas fortalezas y debilidades del sistema.



Esto pudiera deberse a la problemática relacionada con la toma de decisiones de la gerencia educativa, constituyéndose esta como una preocupación que se justifica, porque los directores de las instituciones aun cuando su cargo implica una figura de autoridad establecida desde el marco normativo, no son nombrados por el colectivo docente, sino que son designados a dedo, por tanto, los docentes no siempre lo aceptan o reconocen. Siendo preocupante porque los gerentes educativos deben ser organizadores del recorrido de sus prácticas profesionales, en el proceso de la toma de decisiones, reflexionando, lo que, a su vez, ayudará a identificar rupturas, debilidades, fortalezas, con capacidad de acción y poder transformador, no sólo en el ámbito profesional y/o grupal, sino también en el personal, pero sin la aceptación del colectivo institucional este proceso se vuelve un reto considerable.

En este contexto, al hacer una revisión de la problemática de la toma de decisiones se encontró la investigación realizada por Pont y André (2016), donde plantean, que son pocos los estudios realizados en América latina referentes a la lógica, criterios y los efectos en que son tomadas las decisiones en el ámbito educativo, en este caso se enfocaron en la educación superior, donde los estudios consultados fueron realizados en Brasil, Chile, México, Argentina y Colombia. Estos autores, señalan, que la toma de decisiones es un proceso complejo relacionado con diversas dimensiones como "...la estructura, la lógica, los procesos, los datos y la información, la interacción y la comunicación" (p.146) y en la mayoría de las publicaciones se destacan las características que pueden definir la decisión como un proceso humano y cotidiano, donde la dimensión subjetiva de quien toma las decisiones aparece como decisiva.

### Conclusión

En conclusión, la práctica pedagógica no debe ser vista como un mero campo de aplicación de las decisiones gerenciales, sino como la fuente primordial de información y conocimiento para una gestión educativa efectiva. Una gerencia que escucha activamente a sus docentes, valora su experiencia y fundamenta sus decisiones en la realidad del aula está construyendo un camino hacia una educación más pertinente, equitativa y de calidad.

Al reconocer el papel central de la práctica pedagógica en la toma de decisiones, la gerencia educativa se transforma de un ente administrativo distante a un liderazgo pedagógico comprometido con el éxito de sus estudiantes y con el fortalecimiento del sistema educativo en su conjunto. La verdadera transformación educativa comienza en el aula, y es allí donde la gerencia debe buscar la sabiduría para guiar sus decisiones

### Referencias

- Abreu, J. y Marín, C. (2020). Ecoformación transcompleja. Un nuevo espacio para ser, hacer y pensar: Desafío del gerente del hoy. *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*, 1(2).
- Barzaga, O. Vélez, H. Nervárez, J. y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(2), 120-130.
- Méndez, N. (2018). Importancia de la toma de decisiones en el rol del gerente educativo. *Scientiarum*, 1. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/852>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO, (2020). *Boletín del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación*. <http://unesdoc.unesco.org/002/0217/212715s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas, para la Educación la Ciencia y la Cultura (2024). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2024/25: Liderazgo en la educación: liderar para aprender*. <https://doi.org/10.54676/HURH9406>
- Paz, T. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>
- Pont, J. y André, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de educación superior en la amazonia: Hacia una síntesis de racionalidades. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 27, 149-171.
- Rodríguez, D. (2022). Reflexión sobre las relaciones de poder entre los líderes directivos. docentes en las instituciones educativas. *Revista Gaceta de Pedagogía*, 42(Extraordinario).
- Zhigue-Luna, A. R., Sanmartín-Ramón, G. S. (2019). Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. *Revista de Visión Universidad de los Andes Gerencial*, (2), 324-332.



### **Síntesis Curricular**



**Lilian Petruska Reyes Burbano**

Profesora en educación integral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005), Magister en Gerencia Educacional de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2019). Participante del doctorado Ciencias de la educación (UPEL), (2022). Docente de aula de la Escuela Básica José Laurencio silva del Municipio Tinaco estado Cojedes (2004). Docente en el área de pregrado y postgrado (UPEL), (2023). Docente Investigador de la (UNEM). (2023). Ponente en III congreso Socialización de Experiencias Significativas en el Arte de la Investigación. (2024) Ganadora del III Premio Nacional de Investigación Simón Rodríguez con la investigación Las Cruces de Tinaco, manifestación cultural autóctona (2025).

