

DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE ENFOQUES E INNOVACIONES GLOBALES



STRATEGIC DECISION-MAKING IN EDUCATIONAL MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW OF GLOBAL APPROACHES AND INNOVATIONS

Renato Montenegro Balcazar¹*

E-mail: montenegrobalcazarrenato@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-0247>

Carlos Eduardo Zulueta Cueva¹

E-mail: arq.zulueta@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2525-5440>

¹ Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Montenegro Balcazar R. y Zulueta Cueva, C. E. (2025). Decisiones estratégicas en la gestión educativa: una revisión sistemática de enfoques e innovaciones globales. *Revista Conrado*, 21(S1), e5095.

RESUMEN

La formulación de políticas es un proceso esencial de la gestión educativa actual, que define el rumbo, los resultados y la capacidad de respuesta de las instituciones educativas ante entornos cambiantes. Esta revisión analizó de manera sistemática literatura científica sobre estrategias decisionales en la dirección educativa, reconociendo enfoques metodológicos, temas emergentes y tendencias mundiales. Se realizó una revisión sistemática siguiendo los criterios PRISMA 2020, con búsquedas exhaustivas en Scopus, ScienceDirect y Taylor & Francis. Los estudios revisados mostraron una dispersión geográfica, siendo Europa, Asia-Pacífico y Norteamérica las principales procedencias, con predominio de diseños cualitativos complementados con cuantitativos y métodos mixtos. El análisis identificó seis temas principales: digitalización y tecnología, liderazgo estratégico y efectividad organizacional, gestión del desempeño y presiones competitivas, modelos de gestión estratégica, gestión basada en datos y analítica, e innovación y desarrollo organizacional. La digitalización surgió como agente transformador común, alterando los procesos de toma de decisiones con inteligencia artificial y herramientas predictivas, pero los resultados destacaron la insustituibilidad del juicio humano en aspectos éticos y relacionales. Se determinó que las decisiones estratégicas en la gestión educativa actual son procesos multidimensionales que involucran innovación tecnológica, habilidades gerenciales y analíticas, y que necesitan marcos integradores para equilibrar la eficiencia operativa con la conservación de los valores educativos.

Palabras clave:

Gestión educativa, decisiones estratégicas, instituciones educativas, transformación digital, liderazgo estratégico.

ABSTRACT

Policy formulation is an essential process in contemporary educational management, shaping the direction, outcomes, and responsiveness of educational institutions in changing environments. This review systematically analyzed scientific literature on decision-making strategies in educational leadership, identifying methodological approaches, emerging themes, and global trends. A systematic review was conducted following PRISMA 2020 guidelines, with comprehensive searches in Scopus, ScienceDirect, and Taylor & Francis. The studies reviewed showed broad geographic distribution, with Europe, Asia-Pacific, and North America as the main contributors, and a predominance of qualitative designs complemented by quantitative and mixed-methods approaches. The analysis identified six main themes: digitalization and technology, strategic leadership and organizational effectiveness, performance management and competitive pressures, strategic management models, data-driven management and analytics, and innovation and organizational development. Digitalization emerged as a common transformative force, reshaping decision-making processes through artificial intelligence and predictive tools, while the findings emphasized the irreplaceable role of human judgment in ethical and relational dimensions. Overall, strategic decision-making in contemporary educational management



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0.

Vol 21 | S1 | Diciembre | 2025
Publicación continua
e5095



is characterized as a multidimensional process involving technological innovation, managerial and analytical skills, and the need for integrative frameworks that balance operational efficiency with the preservation of educational values.

Keywords:

Educational management, strategic decision-making, educational institutions, digital transformation, strategic leadership.

INTRODUCCIÓN

La dirección educativa contemporánea opera en entornos caracterizados por digitalización acelerada, sistemas analíticos avanzados y transformaciones institucionales (Soria, 2025) que exigen capacidades estratégicas especializadas. En este contexto, las instituciones deben responder simultáneamente a demandas de rendición de cuentas, innovación pedagógica, sostenibilidad financiera y adaptación a ecosistemas sociotecnológicos en evolución. Las decisiones estratégicas funcionan como engranajes entre políticas macro, estructuras organizacionales meso y prácticas institucionales micro (Kovačević & Hallinger, 2020). La pandemia intensificó tendencias pre-existentes y evidenció debilidades sistémicas, aumentando la necesidad de innovación gerencial (Howard et al., 2022).

En sistemas educativos descentralizados, la gobernanza institucional se convierte en un proceso orientado a calidad y sostenibilidad (Cruz et al., 2024). La eficacia del liderazgo depende de integrar tecnología en la toma de decisiones, mejorar la comunicación organizacional y gestionar eficientemente los procesos digitales (Altassan, 2025; Machkour & Abriane, 2025). En educación superior, la gestión estratégica adquiere mayor complejidad debido a fuerzas competitivas, múltiples interesados y la necesidad de adecuar la oferta académica al mercado laboral (Chowdhury et al., 2025). La evidencia muestra que presiones competitivas y demandas de stakeholders influyen de forma significativa en el desempeño institucional (Pramono et al., 2020).

En los últimos años se observa una expansión notable de la investigación sobre gestión educativa, con metodologías diversificadas y conceptos cada vez más sofisticados, aunque persiste una fuerte fragmentación disciplinaria. Se han examinado efectos diferenciales del liderazgo estratégico según tamaño institucional (Prasertcharoensuk & Tang, 2017), configuraciones de decisiones vinculadas al rendimiento (Teirlinck, 2017), velocidad decisional como mediadora de desempeño innovador (Rahimnia & Molavi, 2020) y dinámicas de gestión

del talento durante procesos de renovación estratégica (Järvi & Khoreva, 2020).

La adopción de instrumentos de management estratégico procedentes del ámbito empresarial se ha extendido hacia instituciones educativas. El Balanced Scorecard ha mostrado mejoras en satisfacción, uso eficiente de recursos y rentabilidad operativa (Alipour et al., 2022); otros enfoques combinan análisis FODA, AHP y técnicas difusas para ponderar perspectivas de actores (Mahmoodi et al., 2025). Asimismo, análisis estructurales confirman que la excelencia organizacional media la relación entre planificación estratégica, implementación y desempeño institucional. Esta incorporación de herramientas híbridas confirma una tendencia hacia marcos de gestión más sistemáticos y orientados al desempeño.

Pese a estos avances, persisten brechas metodológicas y conceptuales: fuerte concentración geográfica, predominio de estudios de caso de alcance limitado, escasa integración teórica y falta de evidencia comparativa en sistemas del Sur Global. La transformación digital y la irrupción de la inteligencia artificial abren desafíos insuficientemente explorados, como las implicaciones éticas de sistemas automatizados en decisiones pedagógicas críticas o la gestión de instituciones híbridas post-pandemia (Kovačević & Hallinger, 2020; Machkour & Abriane, 2025).

Desde perspectivas teóricas avanzadas, las decisiones estratégicas en educación se conciben como procesos iterativos de construcción de sentido más que como actos administrativos, afectados por información incompleta y múltiples restricciones contextuales (Teirlinck, 2017). La teoría institucional resalta que dichas decisiones están insertas en marcos normativos y culturales que limitan la autonomía mediante mecanismos coercitivos, miméticos y normativos (Adam, 2024). Paralelamente, marcos de liderazgo transformacional y distribuido explican las dimensiones relacionales de la toma de decisiones y la importancia de la influencia pedagógica en procesos de transformación digital (Navaridas-Nalda et al., 2020).

A la vez, emergen nuevos campos analíticos vinculados con inteligencia artificial, analítica educativa y modelamiento predictivo. Se proponen sistemas inteligentes capaces de generar escenarios estratégicos y recomendaciones basadas en big data. Sin embargo, estudios enfatizan los límites de los sistemas automatizados, destacando la insustituibilidad del juicio humano en decisiones éticas y relacionales (Machkour & Abriane, 2025).

Otras líneas emergentes abordan las dimensiones emocionales y cognitivas de la decisión. Evidencia experimental sugiere que estados afectivos influyen en la calidad

de ideas estratégicas y elecciones bajo presión temporal; mientras que estudios sobre pensamiento estratégico mediante videojuegos demuestran correlaciones significativas entre estilos de juego, reflexión y pensamiento sistemático. Además, la diversidad en juntas directivas contribuye positivamente a tareas estratégicas.

Investigaciones recientes analizan gestión del desempeño bajo presiones competitivas, confirmando que la estrategia organizacional media el impacto de demandas externas (Pramono et al., 2020). La velocidad decisional potencia el vínculo entre comunicación organizacional y desempeño innovador (Rahimnia & Molavi, 2020); mientras que capacidades de aprendizaje estratégico influyen en la innovación durante crisis como COVID-19 (Islam & Munir, 2022). También la gestión de riesgos aparece como dimensión crítica, con metodologías avanzadas para registrar, ponderar e integrar riesgos en la planificación institucional. Evaluaciones comparativas evidencian que distintas modalidades educativas presentan debilidades específicas en continuidad académica bajo incertidumbre.

A nivel internacional, se registran heterogeneidades marcadas según contextos socioeconómicos, recursos disponibles y tradiciones institucionales. En África, por ejemplo, los desafíos derivan de limitaciones estructurales y la tensión entre modelos importados y necesidades locales (Asuga et al., 2016). En Kazajistán, asociaciones de alumnos se han convertido en actores estratégicos para promover iniciativas de sostenibilidad institucional (Jumasseitova et al., 2024). Estas diferencias revelan la ausencia de marcos comparativos robustos y transferibles entre sistemas educativos diversos.

Pese a consensos emergentes sobre la importancia de las estrategias en el desempeño educativo, persisten tensiones conceptuales sobre mecanismos causales y transferibilidad de los resultados. La literatura evidencia asociaciones positivas entre comunicación organizacional, velocidad decisional y desempeño innovador (Rahimnia & Molavi, 2020), así como mediación significativa de la excelencia organizacional entre planificación, implementación y desempeño. Al mismo tiempo, persisten limitaciones vinculadas con sesgos de publicación, concentración geográfica, falta de marcos multinivel y escasa integración entre enfoques complementarios.

El objetivo general del estudio consiste en sintetizar de manera sistemática y crítica el conocimiento producido sobre las decisiones estratégicas en la gestión educativa, identificando enfoques teóricos predominantes, metodologías aplicadas, hallazgos convergentes y divergentes,

innovaciones recientes, brechas del conocimiento y proyecciones futuras del campo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La revisión sistemática siguió las directrices PRISMA 2020 para sintetizar y analizar críticamente la evidencia empírica y teórica sobre decisiones estratégicas en gestión educativa. Se adoptó un diseño exploratorio de amplio alcance orientado a mapear tendencias, marcos conceptuales dominantes, convergencias y divergencias empíricas, así como brechas del conocimiento. La ausencia de preregistro se justifica por el carácter exploratorio-descriptivo, la síntesis narrativa temática y la naturaleza del fenómeno estudiado, que no permite comparaciones de eficacia ni metaanálisis cuantitativo.

La búsqueda sistemática se realizó en el primer trimestre de 2025 en Scopus, ScienceDirect y Taylor & Francis, seleccionadas por su amplia cobertura en ciencias sociales, educación y gestión. Se incluyeron únicamente documentos en inglés y español publicados en revistas arbitradas: artículos empíricos, revisiones teóricas y estudios de caso. Se excluyeron tesis, literatura gris, capítulos de libros y ponencias sin arbitraje riguroso.

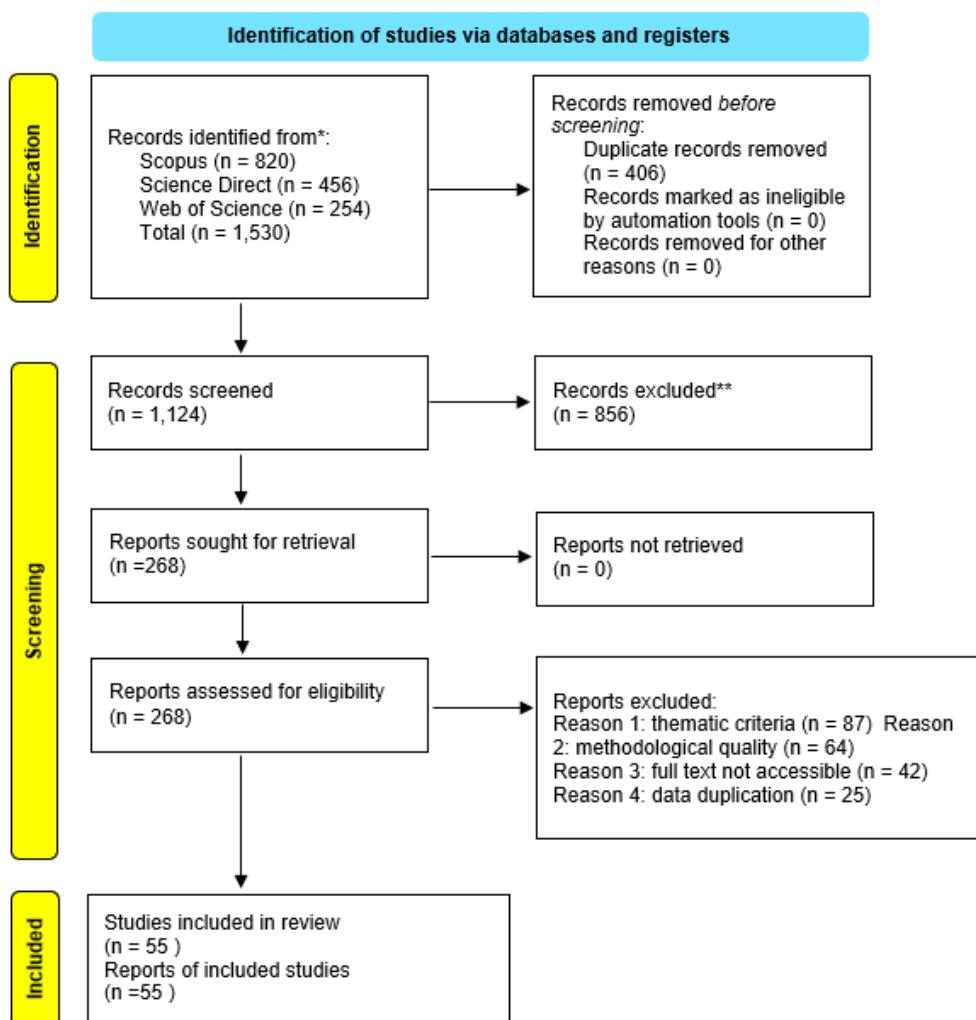
El proceso de selección se basó en el marco PICO, considerando como población líderes educativos, gestores institucionales y formuladores de políticas; como fenómeno de interés las decisiones estratégicas y procesos decisionales vinculados a liderazgo, innovación, gobernanza y desempeño; y como contexto instituciones educativas públicas, privadas y mixtas en distintos niveles. El cribado se realizó en dos fases: revisión de títulos y resúmenes y, posteriormente, análisis del texto completo de los documentos potencialmente elegibles.

La búsqueda identificó 1,530 registros (Scopus 820; ScienceDirect 456; Taylor & Francis 254). Tras eliminar duplicados y aplicar los criterios de elegibilidad, se seleccionaron estudios que cumplieron con los estándares de calidad metodológica y pertinencia temática, conformando el corpus definitivo para el análisis.

El análisis se desarrolló mediante síntesis narrativa temática siguiendo procedimientos de análisis cualitativo. Se aplicó una codificación inductiva, la agrupación de códigos en categorías emergentes, el análisis comparativo transversal entre estudios y una síntesis integradora final. La codificación se realizó con matrices estandarizadas y fue verificada por dos investigadores independientes en el 30% del corpus, alcanzando un coeficiente kappa de Cohen $\kappa=0.87$, indicativo de alta confiabilidad. Las

discrepancias se resolvieron por consenso y la síntesis final articuló las dimensiones conceptuales, metodológicas, empíricas y contextuales del campo (Figura 1).

Fig. 1.: Diagrama de flujo PRISMA 2020.



Fuente: Elaboración de autores

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión sistemática identificó estudios que cumplieron integralmente con criterios de inclusión establecidos, publicados en revistas indexadas de alto impacto. Geográficamente, Europa representó mayor proporción (n=16, 32.0%), seguida por Asia-Pacífico (n=12, 24.0%), América del Norte (n=11, 22.0%), África y Medio Oriente (n=7, 14.0%), y América Latina (n=4, 8.0%). Respecto al nivel educativo, predominaron estudios sobre educación superior (n=28, 56.0%), educación básica-secundaria (n=15, 30.0%), y sistemas multinivel (n=7, 14.0%). La tipología institucional mostró prevalencia de instituciones públicas (n=31, 62.0%) frente a privadas (n=12, 24.0%) y mixtas (n=7, 14.0%).

Temáticamente, los estudios abordaron liderazgo educativo (n=14, 28.0%), transformación digital (n=11, 22.0%), gestión de desempeño (n=9, 18.0%), frameworks estratégicos (n=8, 16.0%), analítica de datos (n=5, 10.0%) e innovación organizacional (n=3, 6.0%). Adicionalmente, 12 estudios (24.0%) examinaron explícitamente contextos de crisis o cambio acelerado, particularmente relacionados con pandemia COVID-19. Las perspectivas teóricas empleadas

incluyeron liderazgo transformacional-distribuido ($n=12$), management estratégico empresarial adaptado ($n=19$), teoría institucional ($n=8$), perspectiva sistémica ($n=6$) y teoría de recursos-capacidades ($n=5$), evidenciando pluralidad epistemológica sustancial en comprensión del fenómeno investigado.

Perfil institucional y geográfico de los estudios analizados

Tabla 1. Perfil general de estudios incluidos según características institucionales y geográficas.

Autor(es) y año	País/Región	Tipo de institución educativa	Nivel educativo
Teirlinck (2017)	Bélgica	Pequeñas y medianas empresas educativas	Superior técnico
Prasertcharoensuk & Tang (2017)	Tailandia	Escuelas primarias públicas	Básico
Pramono et al. (2020)	Indonesia	Universidades públicas y privadas	Superior
Alipour et al. (2022)	Irán	Hospital universitario educativo	Superior sanitario
Navaridas-Nalda et al. (2020)	España	Escuelas primarias y secundarias	Básico y medio
Mahmoodi et al. (2025)	Canadá	Universidad pública	Superior
Adam (2024)	Canadá	Universidades investigación-intensiva	Superior
Kovačević & Hallinger (2020)	Europa	Sistemas educativos nacionales	Multinivel
Asuga et al. (2016)	África	Escuelas y universidades públicas	Multinivel
Chowdhury et al. (2025)	Bangladesh	Universidades públicas	Superior
Altassan (2025)	Arabia Saudita	Universidades públicas-privadas	Superior
Jumasseitova et al. (2024)	Kazajistán	Universidades públicas	Superior
Howard et al. (2022)	Australia	Sistemas educativos y escuelas	Multinivel

Fuente: Elaboración de autores

La Tabla 1 evidencia predominio sustancial de educación superior ($n=9$ de 13), particularmente universidades públicas, reflejando complejidad organizacional y autonomía decisional característica de instituciones terciarias. Distribución geográfica muestra concentración en Asia-Pacífico y Europa, con subrepresentación latinoamericana y africana. Estudios multinivel sugieren aproximaciones sistémicas orientadas hacia políticas y gobernanza a escala nacional-regional.

Aproximaciones metodológicas y técnicas analíticas empleadas

Los estudios analizados evidenciaron heterogeneidad metodológica sustancial. Diseños cualitativos ($n=22$, 44.0%) privilegiaron estudios de caso ($n=14$), análisis documental ($n=6$), etnografía organizacional ($n=4$), entrevistas semiestructuradas ($n=18$) y grupos focales ($n=7$). Técnicas analíticas cualitativas incluyeron análisis temático inductivo ($n=12$), teoría fundamentada con codificación triaxial ($n=5$), análisis de contenido ($n=8$) y análisis narrativo ($n=3$). Estudios cuantitativos ($n=18$, 36.0%) emplearon diseños transversales mediante encuestas ($n=13$), longitudinales ($n=3$) o experimentales ($n=2$). Estrategias analíticas cuantitativas incluyeron modelamiento de ecuaciones estructurales PLS-SEM o AMOS ($n=9$), análisis factorial confirmatorio ($n=6$), regresión múltiple jerárquica ($n=7$), ANOVA multivariado ($n=4$) y técnicas multicriterio AHP-TOPSIS-Fuzzy ($n=5$). Tamaños muestrales cuantitativos variaron desde $n=142$ hasta $n=578$, con media de 312 participantes.

Estudios de métodos mixtos ($n=10$, 20.0%) integraron componentes mediante diseños secuenciales explicativos donde fase cuantitativa inicial identificó patrones seguida por profundización cualitativa ($n=6$), diseños concurrentes triangulados con recolección paralela ($n=3$) y diseño transformativo orientado a cambio institucional ($n=1$). Integración se ejecutó mediante matrices mixtas, meta-inferencias vinculando hallazgos cuantitativos-cualitativos y transformación de datos. Los métodos mixtos reportaron mayor complejidad metodológica pero también riqueza interpretativa mediante complementariedad paradigmática.

Tabla 2. Enfoque metodológico y técnicas analíticas empleadas.

Enfoque	n	%	Diseño predominante	Técnicas analíticas principales
Cuantitativo	18	36.0	Encuestas transversales, correlacionales, experimentales	SEM (PLS-AMOS), factorial confirmatoria, regresión jerárquica, ANOVA, multicriterio (AHP, TOPSIS, Fuzzy)
Cualitativo	22	44.0	Casos, etnografía, documental	Temático inductivo, teoría fundamentada, contenido, narrativo, triangulación
Mixtos	10	20.0	Secuenciales explicativos, concurrentes triangulados	Matrices mixtas, meta-inferencias, transformación de datos, convergencia

Fuente: Elaboración de autores

La Tabla 2 revela predominio cualitativo (44.0%), reflejando naturaleza compleja y contextualmente situada del fenómeno que requiere comprensión profunda de procesos y dinámicas organizacionales. Aproximaciones cuantitativas (36.0%) emplearon técnicas multivariadas para examinar relaciones causales complejas. Métodos mixtos (20.0%) capitalizaron ventajas de generalización cuantitativa y profundidad cualitativa, evidenciando madurez del campo mediante triangulación epistemológica.

Categorías temáticas emergentes y hallazgos centrales

El análisis transversal permitió identificación inductiva de seis categorías temáticas centrales. Transformación digital y tecnología emergió más frecuente ($n=11$, 22.0%), documentando que inteligencia artificial optimiza tareas rutinarias, pero carece de competencias humanas esenciales como empatía y juicio ético contextualizado (Machkour & Abriane, 2025). Liderazgo directivo en transformación digital opera mediante influencia pedagógica estratégica más que autoridad burocrática (Navaridas-Nalda et al., 2020). Sistemas inteligentes de soporte decisional integran analítica predictiva y modelamiento de escenarios para planificación estratégica.

Liderazgo estratégico y efectividad institucional ($n=14$, 28.0%) documentó que efectos varían según tamaño institucional, cultura organizacional y autonomía decisional (Prasertcharoensuk & Tang, 2017). Liderazgo transformacional facilita cambio mediante visiones inspiradoras y movilización de compromiso colectivo. Diversidad en juntas directivas mejora desempeño de tareas estratégicas, moderado por eficacia de liderazgo del presidente (Kanadli et al., 2020). Gestión del desempeño y presiones competitivas ($n=9$, 18.0%) evidenció que presión competitiva y de stakeholders impacta sistemas de gestión, con estrategia organizacional mediando estas relaciones (Pramono et al., 2020). Velocidad decisional estratégica media positivamente entre comunicación organizacional y desempeño innovador (Rahimnia & Molavi, 2020).

Frameworks de gestión estratégica ($n=8$, 16.0%) documentó que Balanced Scorecard incrementa satisfacción y rentabilidad cuando es contextualizado apropiadamente (Alipour et al., 2022). Análisis SWOT-PESTEL con ponderación algorítmica facilita identificación sistemática de factores estratégicos. Frameworks híbridos AHP-Fuzzy estructuran preferencias de stakeholders en estrategias accionables (Mahmoodi et al., 2025). Gestión basada en datos ($n=5$, 10.0%) evidenció que datos constituyen activo estratégico, aunque requieren literacidades especializadas y marcos éticos robustos (Howard et al., 2022). Innovación y aprendizaje organizacional ($n=3$, 6.0%) documentó que capacidades de aprendizaje median entre emprendimiento e innovación, con organicidad estructural moderando efectos durante crisis (Islam & Munir, 2022).

Tabla 3. Categorías temáticas emergentes y hallazgos centrales.

Categoría temática	Síntesis de hallazgo	Relación con decisiones estratégicas
Transformación digital	IA optimiza rutinas pero carece de competencias humanas; liderazgo digital mediante influencia pedagógica (Machkour & Abriane, 2025; Navaridas-Nalda et al., 2020)	Tecnología redefine procesos mediante automatización y analítica, requiriendo competencias digitales estratégicas
Liderazgo estratégico	Efectos varían contextualmente; transformacional facilita cambio ideacional (Kanadli et al., 2020; Prasertcharoensuk & Tang, 2017)	Liderazgo media entre contextos, presiones, decisiones y resultados institucionales
Gestión de desempeño	Presiones impactan gestión; velocidad decisional media comunicación-innovación (Pramono et al., 2020; Rahimnia & Molavi, 2020)	Decisiones responden a presiones múltiples, requiriendo agilidad y gestión sofisticada
Frameworks estratégicos	BSC incrementa satisfacción; SWOT-PESTEL facilita identificación (Alipour et al., 2022; Mahmoodi et al., 2025)	Frameworks proveen estructuras sistemáticas para análisis, planificación e implementación

Gestión basada en datos	Datos como activo estratégico; requiere literacidades y marcos éticos (Howard et al., 2022)	Analítica transforma fundamentos decisionales mediante evidencia empírica
Innovación organizacional	Aprendizaje media emprendimiento-innovación; talento facilita renovación (Islam & Munir, 2022; Järvi & Khoreva, 2020)	Innovación requiere decisiones promoviendo aprendizaje y capacidades adaptativas

Fuente: Elaboración de autores

La Tabla 3 sintetiza categorías centrales evidenciando convergencia en dimensiones críticas contemporáneas. Transformación digital (22.0%) refleja digitalización acelerada post-pandemia. Liderazgo (28.0%) y desempeño (18.0%) documentan efectos contextuales y presiones accountability configurando entornos decisionales complejos. Hallazgos convergen en que tecnología, liderazgo humano y analítica constituyen pilares interdependientes de decisiones estratégicas efectivas.

Los hallazgos de esta revisión sistemática revelan que las decisiones estratégicas en gestión educativa experimentaron transformaciones sustanciales impulsadas por convergencia de factores tecnológicos, presiones de accountability intensificadas y reconfiguración de paradigmas de liderazgo. La concentración temporal de estudios durante 2018-2020 y su intensificación post-pandemia coincide con análisis bibliométricos que documentan aceleración de producción científica sobre liderazgo educativo en contextos de crisis, reflejando respuesta académica a disruptiones sistémicas que obligaron a implementar decisiones estratégicas rápidas con información incompleta. La distribución geográfica evidenciada, con predominio europeo y asiático, replica patrones de desigualdad en producción científica educativa donde Norte Global y economías emergentes asiáticas concentran capacidades investigativas mientras Sur Global permanece subrepresentado.

El predominio de aproximaciones cualitativas (44.0%) contrasta parcialmente con tendencias metodológicas en investigación sobre efectividad escolar que reportan incremento de estudios cuantitativos mediante análisis secundario de bases de datos longitudinales, sugiriendo que investigación sobre decisiones estratégicas mantiene énfasis en comprensión profunda contextualizada más que generalización mediante grandes muestras. Esta pluralidad resulta consistente con llamados recientes hacia diseños mixtos en investigación sobre liderazgo educativo, argumentando que captura de complejidad decisional requiere integración de medición cuantitativa con exploración cualitativa de mecanismos causales. No obstante, persiste limitación sustancial relacionada con escasez de estudios longitudinales que rastreen trayectorias decisionales y efectos diferidos en desempeño institucional, replicando déficit identificado en metaanálisis donde evidencia proviene predominantemente de diseños transversales.

La emergencia de transformación digital como categoría más robusta refleja consenso creciente que posiciona tecnología como factor disruptivo redefiniendo fundamentos de decisiones estratégicas mediante inteligencia artificial y analítica predictiva (Williamson & Eynon, 2020). Pero evidencias sobre Los fallos de la IA en habilidades humanas básicas se hacen eco de advertencias críticas sobre narrativas tecno-optimistas, señalando que las decisiones pedagógicas implican éticas irreductibles a algoritmos optimizadores. Esta tensión entre eficiencia algorítmica y juicio humano contextualizado es un nudo gordiano de la gestión educativa contemporánea que necesita marcos conceptuales integradores de los que carece la literatura predominante.

Los resultados sobre variabilidad contextual de los efectos de liderazgo estratégico se alinean con metaanálisis recientes que informan efectos heterogéneos moderados mediados por autonomía institucional, complejidad organizacional y riqueza de recursos, poniendo en duda la búsqueda de modelos universales y destacando la necesidad de enfoques contingentes que reconozcan las especificidades sistémicas. La identificación de la velocidad decisional como un factor mediador entre la comunicación y el desempeño innovador incorpora la dimensión temporal poco estudiada y enlaza con estudios sobre agilidad organizacional que señalan que la capacidad de respuesta rápida es una ventaja competitiva en entornos volátiles (Worley & Jules, 2020). Pero esta evidencia necesita calificarse en términos de posibles compensaciones entre velocidad y calidad deliberativa en decisiones irreversibles. Necesita calificarse en términos de posibles compensaciones entre velocidad y calidad deliberativa en decisiones.

La evidencia de transferibilidad de marcos empresariales a la educación contextualizada contradice algunas de las críticas desde la sociología de la educación sobre la importación acrítica de lógicas gerencialistas empresariales a organizaciones con misiones sustantivas distintas. Esta evidencia sugiere que rechazo categórico de herramientas de management estratégico puede ser contraproducente, requiriendo aproximación selectiva que evalúe aplicabilidad contextual específica. La extensión de la gobernanza basada en datos coincide con el énfasis de organismos

internacionales como la OCDE en sistemas basados en datos para políticas basadas en evidencia, pero los resultados sobre necesidades de alfabetizaciones específicas y marcos éticos se hacen eco de las prevenciones sobre ratificación.

Las implicancias teóricas incluyen necesidad de desarrollar frameworks conceptuales integradores articulando dimensiones tecnológicas, humanas, contextuales y éticas, superando fragmentación disciplinaria actual. Institucionalmente, evidencia sugiere que efectividad decisional depende críticamente de capacidades organizacionales subyacentes incluyendo infraestructuras tecnológicas, competencias analíticas de líderes y culturas institucionales valorando evidencia empírica. Para política educativa, hallazgos indican que marcos regulatorios deben balancear autonomía institucional necesaria para decisiones contextualizadas con accountability asegurando alineación con objetivos sistémicos de equidad y calidad. La subrepresentación latinoamericana y africana señala urgencia de fortalecer capacidades investigativas regionales mediante colaboraciones Sur-Sur generando conocimiento contextualmente relevante, contribuyendo a agendas de ODS 4 sobre educación de calidad y ODS 16 sobre instituciones efectivas.

CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática permitió identificar la evolución del campo de las decisiones estratégicas en gestión educativa, evidenciando una clara consolidación conceptual. La literatura converge en que la toma de decisiones estratégicas es un proceso multidimensional influido por factores contextuales, capacidades institucionales, liderazgo y tecnologías emergentes, superando las visiones tradicionales centradas únicamente en la planificación técnico-racional.

La digitalización se confirma como el principal motor de transformación, especialmente mediante analítica predictiva, sistemas de soporte a la decisión e Inteligencia Artificial. Sin embargo, la evidencia establece límites claros a la automatización en dimensiones éticas, relacionales y de valores educativos, subrayando que el liderazgo humano continúa siendo imprescindible para resolver dilemas complejos y equilibrar intereses diversos. Esta tensión entre tecnología y humanismo demanda marcos integradores que articulen eficiencia operativa con preservación de valores formativos.

El liderazgo estratégico emerge como pieza mediadora clave entre las condiciones del entorno, las capacidades organizacionales y los resultados institucionales. Su efectividad depende de la adaptación contextual, por lo que

no es viable un modelo universal. Los hallazgos remarcan la necesidad de enfoques contingentes que consideren cultura organizacional, autonomía decisional, disponibilidad de recursos y características estructurales de cada institución.

Los marcos corporativos adaptados al sector educativo, como BSC, SWOT-PESTEL y los métodos multicriterio, muestran utilidad para estructurar problemas complejos y fortalecer la profesionalización de la gestión sin erosionar la identidad pedagógica. La gobernanza basada en datos también gana protagonismo, pero su implementación requiere literaciedades analíticas especializadas, infraestructuras robustas y salvaguardas éticas estrictas para evitar reduccionismos cuantitativos.

Una limitación significativa identificada es la baja representación de América Latina y África, lo cual reproduce sesgos epistémicos que privilegian perspectivas del Norte Global y Asia emergente. Para equilibrar la producción de conocimiento se requieren capacidades investigativas regionales, alianzas Sur-Sur y reconocimiento pleno de epistemologías situadas.

Finalmente, el campo demanda avances en estudios longitudinales que permitan comprender efectos a largo plazo de las decisiones estratégicas, así como investigaciones que articulen transformación digital, equidad educativa y justicia social. La incorporación de perspectivas críticas, decoloniales y feministas representa una frontera relevante para examinar las dinámicas de poder en los procesos decisionales. Asimismo, se requiere explorar cómo las decisiones estratégicas educativas pueden contribuir de manera real a los objetivos de sostenibilidad ambiental y justicia intergeneracional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, E. (2024). Reviving the sociology of organizations in higher education: The case of how global university rankings influence the strategic management of Canadian universities. *International Review of Sociology*, 34(1), 90-109. <https://doi.org/10.1080/03906701.2022.2156436>
- Alipour, F., Jamshidizadeh, S., Bastani, P., & Mehralian, G. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in hospital pharmacies: An experimental study. *Journal of Health Organization and Management*, 36(6), 767-780. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2021-0256>
- Altassan, M. A. (2025). Enhancing leadership effectiveness through technology in educational institutions. *Cogent Business and Management*, 12(1), 2544983. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2544983>

- Asuga, G. N., Scevak, J., & Eacott, S. (2016). Educational leadership, management and administration in Africa: An analysis of contemporary literature. *School Leadership & Management*, 36(4), 381-400. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1247042>
- Chowdhury, S. A., Sharmin, R., Al-Amin, M. M., & Shifat, M. N. (2025). Integrating an educational supply chain model in the higher education sector: Meeting the 21st century workforce demands in Bangladesh. *Frontiers in Education*, 10, 1521309. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1521309>
- Cruz-Colín, L. Q., Cáceres-Mesa, M. L., Veytia-Bucheli, M. G., & Hernández-Márquez, J. (2024). *Cultura de evaluación en prácticas institucionales de acreditación de programas educativos*. Sophia Editions.
- Howard, S. K., Swist, T., Gasevic, D., Bartimote, K., Knight, S., Gulson, K., Apps, T., Peloche, J., Hutchinson, N., & Selwyn, N. (2022). Educational data journeys: Where are we going, what are we taking and making for AI? *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3, 100073. <https://doi.org/10.1016/j.caeari.2022.100073>
- Islam, T. & Munir, S. (2022). How important strategic learning capabilities are during COVID-19? A model for innovation ambidexterity. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 35-56. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0144>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Jumasseitova, A. K., Potluri, R. M., & Smolyakova, E. (2024). Strategic role of alumni associations of Kazakhstan higher educational institutions in achieving sustainable development goals. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 15(1), Article 351246. <https://doi.org/10.4018/IJA-BIM.351246>
- Kanadlı, S. B., Zhang, P., & Kakabadse, N. K. (2020). How job-related diversity affects boards' strategic tasks performance: The role of chairperson. *Corporate Governance*, 20(4), 583-599. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2019-0267>
- Kovačević, J. & Hallinger, P. (2020). Finding Europe's niche: Science mapping the knowledge base on educational leadership and management in Europe, 1960–2018. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 405-425. <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1692875>
- Machkour, B. & Abriane, A. (2025). The rise of artificial intelligence in educational management: A prospective analysis on the role of the virtual educational director. *Procedia Computer Science*, 257, 1233-1238. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.165>
- Mahmoodi, A., Eshaghi, M., & Laliberte, J. (2025). Designing educational strategies for experiential learning: An AHP-fuzzy logic case study at Carleton University. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100576. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100576>
- Navaridas-Nalda, F., Clavel-San Emeterio, M., Fernández-Ortiz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112, 106481. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>
- Pramono, R., Sondakh, L. W., Bernarto, I., Juliana, J., & Purwanto, A. (2020). Determinants of the small and medium enterprises progress: A case study of SME entrepreneurs in Manado, Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 881-889. <https://koreascience.kr/article/JAKO202100569459356.page>
- Prasertcharoensuk, T. & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316-323. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.09.001>
- Rahimnia, F. & Molavi, H. (2020). A model for examining the effects of communication on innovation performance: Emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 1035-1056. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0293>
- Soria-León, N. G. (2025). *Gestión educativa en la Educación Superior*. Sophia Editions.
- Teirlinck, P. (2017). Configurations of strategic R&D decisions and financial performance in small-sized and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 74, 55-65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.008>
- Williamson, B. & Eynon, R. (2020). Historical threads, missing links, and future directions in AI in education. *Learning, Media and Technology*, 45(3), 223-235. <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1798995>
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>