

DOI: <https://doi.org/10.70747/cr.v5i1.880>

---

## Competencias Directivas y Docentes para la Toma de Decisiones Basadas en el Marco Legislativo Educativo

---

---

**Valentín Castañeda Herris**

<https://orcid.org/0000-0002-7835-7582>

[herris013@gmail.com](mailto:herris013@gmail.com)

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  
Guayaquil – Ecuador

**Natalia Irene Zárate Castro**

<https://orcid.org/0000-0003-1414-629X>

[natalia.zarate@unl.edu.ec](mailto:natalia.zarate@unl.edu.ec)

Universidad Nacional de Loja. Universidad Nacional de Loja. Facultad Jurídica, Social y Administrativa. Carrera de Trabajo Social  
Loja – Ecuador

**Rocío Játiva Morillo**

<https://orcid.org/0000-0001-7235-1924>

[rocio\\_jativau@hotmail.com](mailto:rocio_jativau@hotmail.com)

Defensoría Pública de Quito  
Quito – Ecuador

**Ángel Ferdinand Narváez Serrano**

<https://orcid.org/0000-0001-8091-0386>

[ferdinand\\_narvaez@yahoo.es](mailto:ferdinand_narvaez@yahoo.es)

UEF. Santiago Fernández García de Cariamanga. Área técnica  
Loja – Ecuador

**Rosa Virginia García Yagual**

<https://orcid.org/0000-0003-1661-1757>

[rgarciayagual@hotmail.es](mailto:rgarciayagual@hotmail.es)

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  
Guayaquil – Ecuador

---

---

## RESUMEN

La toma de decisiones en el ámbito educativo constituye un componente clave para el fortalecimiento de la gestión institucional y la mejora de los procesos pedagógicos. En este contexto, las competencias directivas y docentes, especialmente aquellas vinculadas al liderazgo, la planificación, el uso de la normativa educativa y la gestión basada en evidencias, adquieren relevancia para garantizar prácticas coherentes con los principios de calidad, equidad e inclusión promovidos por los sistemas educativos contemporáneos. El objetivo de este estudio fue analizar las competencias directivas y docentes para la toma de decisiones fundamentadas en el marco legislativo educativo, a partir de un diagnóstico institucional realizado en la Unidad Educativa Freirestable. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental, complementado con técnicas cualitativas de entrevista y observación para la triangulación de la información. La población estuvo conformada por 35 educadores, entre docentes y directivos, con una experiencia profesional comprendida entre cinco y diez años. Los resultados evidencian un nivel de desarrollo intermedio de las competencias analizadas, caracterizado por una aplicación ocasional de prácticas relacionadas con la innovación pedagógica, la planificación institucional, la toma de decisiones, el uso de datos y la aplicación de la normativa vigente. Se concluye que existe la necesidad de fortalecer las competencias comunicativas, de gestión y de análisis normativo, a fin de promover procesos de toma de decisiones más informados, participativos y coherentes con la normativa educativa nacional.

**Palabras clave:** *competencias docentes, competencias directivas, toma de decisiones, normativa educativa, gestión educativa, liderazgo escolar*

---

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.  
El Editor y los Revisores declararon no tener conflicto de intereses.

Licencia: 

---

## Managerial and Teaching Competencies for Decision-Making Based on the Educational Legislative Framework

---

---

### ABSTRACT

Decision-making in the educational context is a key component for strengthening institutional management and improving pedagogical processes. In this regard, managerial and teaching competencies particularly those related to leadership, planning, the use of educational regulations, and evidence-based management are essential to ensure practices aligned with the principles of quality, equity, and inclusion promoted by contemporary educational systems. The aim of this study was to analyze managerial and teaching competencies for decision-making based on the educational legislative framework, through an institutional diagnosis conducted at Freirestabile High-school. The study adopted a quantitative approach with a descriptive scope and a non-experimental design, complemented by qualitative techniques such as interviews and observation for data triangulation. The population consisted of 35 educators, including teachers and administrators, with professional experience ranging from five to ten years. The results indicate an intermediate level of development of the analyzed competencies, characterized by occasional application of practices related to pedagogical innovation, institutional planning, decision-making, data use, and implementation of current regulations. It is concluded that strengthening communicative, managerial, and normative analysis competencies is necessary to promote more informed, participatory, and regulation-aligned decision-making processes within educational institutions.

**Keywords:** *teaching competencies, educational management, decision-making, educational legislation, school leadership*

---

The authors declare no conflict of interest.

The Editor and the Reviewers declared no conflict of interest.

License: 

## INTRODUCCIÓN

La gestión educativa contemporánea se caracteriza por una creciente complejidad normativa, organizacional y pedagógica, lo que exige que directivos y docentes desarrollen competencias sólidas para la toma de decisiones fundamentadas en marcos legales claros, actualizados y contextualizados. En este escenario, la legislación educativa cumple un rol orientador fundamental, al establecer principios, derechos, deberes y lineamientos que regulan la práctica pedagógica y la gestión institucional, en coherencia con los enfoques de calidad, equidad e inclusión educativa promovidos a nivel internacional (UNESCO, 2020). La toma de decisiones en el ámbito educativo no se limita a procesos administrativos, sino que involucra dimensiones pedagógicas, curriculares, organizacionales y éticas que inciden directamente en el funcionamiento de las instituciones y en los procesos de mejora escolar.

Diversas investigaciones han evidenciado que una comprensión insuficiente o una aplicación fragmentada de la normativa educativa puede derivar en prácticas desarticuladas, decisiones informales y debilidades en la gestión institucional, afectando la coherencia entre la planificación, la práctica pedagógica y los objetivos educativos (Bolívar, 2019). Estas situaciones generan tensiones entre lo normativo y lo operativo, limitando el ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo y la consolidación de procesos institucionales sostenibles (Murillo & Krichesky, 2015).

Desde esta perspectiva, el desarrollo de competencias comunicativas y colaborativas, competencias para la gestión directiva y docente, así como competencias para el análisis, interpretación y aplicación de la legislación educativa, se reconoce como un eje central para una gestión educativa efectiva. Estas competencias permiten fortalecer el liderazgo pedagógico, promover el trabajo colaborativo, orientar la planificación estratégica y garantizar que las decisiones institucionales se adopten de manera

informada, ética y coherente con el marco normativo vigente. En concordancia con ello, Hargreaves y O'Connor (2018) señalan que el fortalecimiento de estas competencias favorece culturas profesionales colaborativas, mientras que Day et al. (2016) destacan su impacto en los procesos de mejora sostenida y en los resultados educativos.

En el ámbito internacional, organismos como la UNESCO, la OCDE y la Organización de Estados Iberoamericanos han enfatizado de manera reiterada la importancia de fortalecer el liderazgo escolar y la toma de decisiones basadas en evidencia como estrategias clave para garantizar la calidad educativa y la sostenibilidad de los sistemas educativos, especialmente en contextos caracterizados por cambios normativos, transformaciones sociales y mayores demandas de rendición de cuentas (OCDE, 2019; OEI, 2019; UNESCO, 2017). Estas orientaciones coinciden en señalar que la toma de decisiones informada y alineada con la normativa constituye un factor determinante para el fortalecimiento de la gobernanza escolar y la mejora de la gestión institucional.

En el contexto ecuatoriano, la normativa educativa vigente establece lineamientos claros en materia de inclusión, equidad, participación democrática, transparencia y corresponsabilidad en la gestión institucional, los cuales deben ser asumidos tanto por directivos como por docentes en el ejercicio de sus funciones (Ministerio de Educación del Ecuador, 2023). No obstante, Suárez et al. (2023) señalan que en estudios recientes desarrollados en instituciones educativas del país se evidencia que la aplicación de dichas normativas presenta inconsistencias, particularmente en los procesos de toma de decisiones y en la gestión de recursos humanos y financieros, lo que limita la consolidación de prácticas institucionales coherentes y sostenibles (Gonzabay & Tualombo, 2024).

En este sentido, se identifica como problema de investigación la existencia de debilidades en el desarrollo y aplicación de las competencias directivas y docentes para la toma de decisiones basadas en el marco legislativo educativo, lo que se traduce en una aplicación ocasional, fragmentada y poco sistemática de la normativa vigente dentro de la gestión institucional. Esta situación afecta la coherencia entre la planificación, la toma de decisiones y la práctica pedagógica, limitando el fortalecimiento del liderazgo educativo y la mejora institucional.

En este marco, cobra relevancia la realización de diagnósticos institucionales que permitan analizar el nivel de desarrollo de las competencias directivas y docentes para la toma de decisiones basadas en el marco legislativo educativo. Este tipo de estudios posibilita identificar fortalezas, debilidades y necesidades formativas, aportando evidencia empírica para orientar procesos de mejora institucional y de formación profesional continua (Ministerio de Educación del Ecuador, 2022). El presente estudio se desarrolla en esta línea de análisis y se sustenta en un diagnóstico institucional realizado en la Unidad Educativa Freirestable, como parte del análisis contextual de una investigación doctoral en Ciencias de la Educación de la Universidad Santander de México. Desde esta perspectiva, el diagnóstico no se limita a una descripción de la realidad institucional, sino que constituye un insumo fundamental para la comprensión del contexto educativo, la delimitación del problema de investigación y la identificación de variables relevantes. Asimismo, aporta evidencia empírica que sustenta la necesidad de diseñar propuestas formativas orientadas al fortalecimiento de las competencias decisionales de directivos y docentes, en coherencia con las exigencias del marco normativo vigente y los desafíos actuales de la gestión educativa. En atención a lo expuesto, el objetivo central de la presente investigación es analizar el nivel de desarrollo de las competencias directivas y docentes para la toma de

decisiones basadas en el marco legislativo educativo en la Unidad Educativa Freirestable, a partir de un diagnóstico institucional.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio cuantitativo y apoyo cualitativo, lo que permitió complementar la información y fortalecer la comprensión del fenómeno mediante la triangulación de datos. El estudio tuvo un alcance descriptivo y un diseño no experimental y transeccional, dado que las variables no fueron manipuladas y la recolección de datos se realizó en un único momento temporal.

Las variables de estudio fueron las competencias docentes y directivas, operacionalizadas a través de dimensiones relacionadas con la práctica pedagógica, el liderazgo, la gestión institucional y el uso de datos, y la toma de decisiones basada en el marco legislativo educativo, analizada a partir del nivel de conocimiento, interpretación y aplicación de la normativa vigente en el contexto institucional.

La población estuvo conformada por 35 educadores de la Unidad Educativa Freirestable, entre docentes y directivos. Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando la accesibilidad y pertinencia de los participantes para los fines del estudio. Del total, el 82,8 % correspondió a docentes, el 14,3 % a directivos y el 2,9 % a personal con funciones de tercer nivel, todos con una experiencia profesional de entre cinco y diez años. Los criterios de inclusión contemplaron la pertenencia a la institución, el desempeño de funciones docentes o directivas, una experiencia mínima de cinco años y la aceptación voluntaria mediante consentimiento informado; se excluyó al personal administrativo sin funciones pedagógicas y a docentes con menor experiencia institucional.

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta, estructurada mediante

una escala Likert de cinco niveles (nunca, rara vez, ocasionalmente, frecuentemente y siempre), cuyos ítems se organizaron en seis dimensiones analíticas: práctica pedagógica e innovación; planificación y gestión institucional; toma de decisiones y liderazgo educativo; investigación educativa y uso de datos; conocimiento y aplicación de la normativa educativa; y control, supervisión y resolución de conflictos. El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de expertos y a una prueba piloto, lo que permitió realizar ajustes para mejorar su claridad y consistencia.

De manera complementaria, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y observaciones de campo, cuyos resultados se integraron con los datos cuantitativos mediante un proceso de triangulación metodológica, fortaleciendo la validez interna del estudio. El análisis cuantitativo se realizó mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar), utilizando el software SPSS (versión XX), mientras que el análisis cualitativo se desarrolló a través de análisis temático, orientado a identificar categorías emergentes que complementaron la interpretación de los resultados.

Entre las limitaciones del estudio se reconoce el tamaño reducido de la población y su circunscripción a una sola institución educativa, lo que restringe la generalización de los hallazgos. Asimismo, el diseño transeccional impide establecer relaciones causales. En el ámbito ético, se garantizó la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria de los informantes, en concordancia con los principios de la investigación educativa.

## RESULTADOS

Los resultados del diagnóstico se organizan a partir de tres competencias fundamentales que orientan la toma de decisiones en el ámbito educativo:



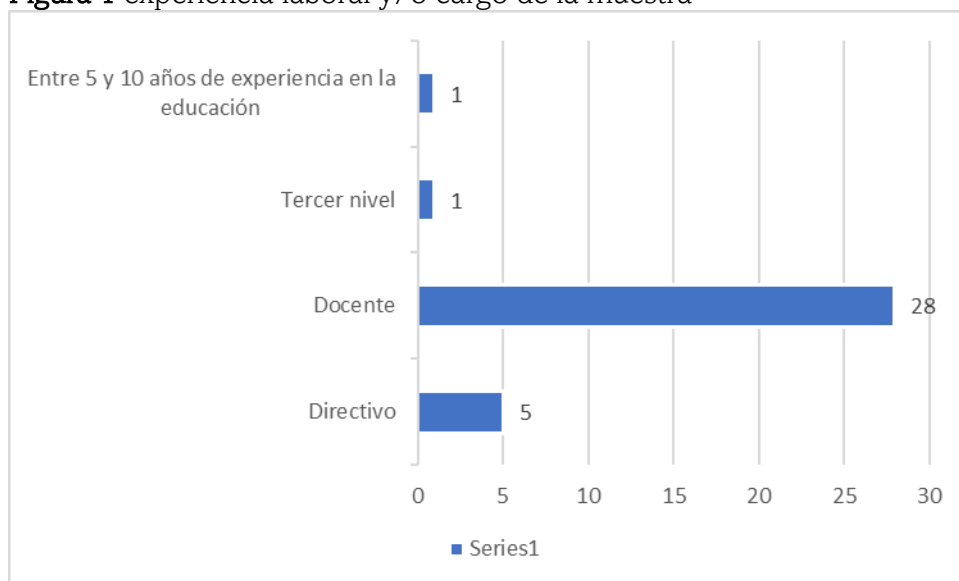
competencias comunicativas y colaborativas, competencias para la gestión directiva y docente, y competencias para el análisis, interpretación y aplicación de la legislación educativa. Estas dimensiones permitieron analizar de manera integral las prácticas pedagógicas, los procesos de planificación y gestión institucional, así como el nivel de apropiación del marco normativo por parte de docentes y directivos, facilitando la identificación de patrones de participación, liderazgo y uso de la normativa en la toma de decisiones.

En relación con los datos sociodemográficos, participaron en el estudio 35 educadores de la Unidad Educativa Freirestable, alcanzándose una tasa de respuesta del 100 %, dado que la totalidad de la población convocada respondió el instrumento. Del total de participantes, el 82,8 % (29) correspondió a docentes, el 14,3 % (5) a directivos y el 2,9 % (1) a personal con funciones de tercer nivel. En cuanto a la experiencia profesional, todos los participantes registraron entre cinco y diez años de trayectoria laboral en el ámbito educativo, lo que permitió recoger información sustentada en la práctica y el conocimiento del contexto institucional. A partir de este perfil, se analizaron las prácticas educativas y los procesos decisionales asociados a las competencias estudiadas, evidenciándose fortalezas y limitaciones que inciden directamente en la calidad de la gestión educativa y en la coherencia de la praxis pedagógica.

Los datos analizados en esta investigación revelaron patrones en las estrategias de enseñanza, la participación curricular, las metodologías innovadoras y la adhesión a las políticas educativas, en particular las de inclusión y equidad sobre la formación de competencias para la toma de decisiones de directivos y docentes en la Unidad Educativa Freirestable, con base en la legislación educativa, para mejorar la praxis pedagógica y la gestión educativa. Entre los hallazgos clave se incluyen el uso moderado de métodos de enseñanza innovadores, la participación limitada en la toma

de decisiones institucionales y un fuerte énfasis en la aplicación ocasional de prácticas inclusivas.

**Figura 1** experiencia laboral y/o cargo de la muestra



**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados correspondientes a la práctica pedagógica e innovación, presentados en la Tabla 1, evidencian un uso predominantemente ocasional de metodologías activas, estrategias de enseñanza e innovación en el aula. En particular, el 48,6 % de los participantes manifestó aplicar de manera ocasional estrategias como el Aprendizaje Basado en Proyectos, el aprendizaje cooperativo y otras metodologías activas, mientras que solo el 31,5 % indicó utilizarlas de forma frecuente o permanente. De manera similar, el uso de metodologías innovadoras se concentra principalmente en los niveles ocasional (40 %) y rara vez (22,9 %), lo que sugiere una incorporación limitada y no sistemática de prácticas innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En cuanto a la implementación del currículo conforme a la normativa vigente, se observa que el 42,9 % de los encuestados señaló aplicarlo rara vez, lo que refleja dificultades en la alineación entre la práctica pedagógica y los lineamientos curriculares establecidos. En conjunto, estos resultados indican que la innovación pedagógica y la aplicación normativa en el aula se desarrollan de manera incipiente, lo

cual constituye un desafío para el fortalecimiento de la calidad educativa.

**Tabla 1** práctica pedagógica e innovación

| Ítem                                         | Nunca (%) | Rara vez (%) | Ocasionalmente (%) | Frecuentemente (%) | Siempre (%) |
|----------------------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Uso de estrategias (ABP, AC, EFRC, Aco, MRP) | 8,60%     | 11,40%       | 48,60%             | 22,90%             | 8,60%       |
| Uso de metodologías innovadoras              | 14,30%    | 22,90%       | 40%                | 14,30%             | 8,60%       |
| Implementación del currículo según normativa | 2,90%     | 42,90%       | 25,70%             | 22,90%             | 5,70%       |

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados relacionados con la planificación, gestión y aplicación de normativas evidencian una participación limitada de los docentes y directivos en los procesos estratégicos de la institución. En particular, el 42,9 % de los encuestados indicó participar rara vez en el diseño y evaluación curricular, mientras que solo el 28,6 % manifestó hacerlo de manera frecuente o permanente, lo que refleja una baja implicación en la construcción y seguimiento del currículo institucional. En cuanto a la planificación y gestión institucional, incluyendo el Plan Operativo Anual y el desarrollo de proyectos, la mayor concentración de respuestas se ubicó en el nivel ocasional (45,7 %), lo que sugiere una participación intermitente en estos procesos. De forma similar, la participación en la toma de decisiones institucionales se presenta predominantemente en los niveles ocasional (40,0 %) y rara vez (28,6 %), evidenciando una limitada corresponsabilidad en la gestión educativa. Asimismo, la aplicación de normativas en la planificación estratégica muestra una tendencia dispersa, con un 31,4 % que señala hacerlo rara vez y solo un 25,7 % que reporta una aplicación frecuente o constante. Finalmente, la gestión de los recursos humanos y financieros conforme a la normativa vigente constituye uno de los aspectos más críticos, ya que el 42,9 % de los participantes manifestó no aplicarla nunca, lo que revela una debilidad significativa en

el cumplimiento normativo y en la transparencia de la gestión institucional.

**Tabla 2** planificación, gestión y aplicación de normativas

| Ítem                                                                    | Nunca (%) | Rara vez (%) | Ocasionalmente (%) | Frecuentemente (%) | Siempre (%) |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Participación en diseño y evaluación curricular                         | 0%        | 42,9%        | 28,6%              | 20,0%              | 8,6%        |
| Participación en planificación y gestión institucional (POA, proyectos) | 14,3%     | 20,0%        | 45,7%              | 14,3%              | 5,7%        |
| Participación en toma de decisiones institucionales                     | 8,6%      | 28,6%        | 40,0%              | 11,4%              | 11,4%       |
| Aplicación de normativas en planificación estratégica                   | 14,3%     | 31,4%        | 28,6%              | 20,0%              | 5,7%        |
| Gestión de recursos humanos y financieros conforme a normativas         | 42,9%     | 22,9%        | 14,3%              | 14,3%              | 5,7%        |

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados presentados en la Tabla 3 evidencian que la toma de decisiones y el liderazgo educativo se desarrollan mayoritariamente a un nivel ocasional, lo que refleja una participación limitada de docentes y directivos en los procesos institucionales. En relación con la participación en la toma de decisiones sobre aspectos institucionales, el 37,1 % de los encuestados indicó involucrarse de manera ocasional, mientras que un 37,1 % adicional señaló una participación baja, distribuida entre las categorías nunca (11,4 %) y rara vez (25,7 %). De forma similar, la participación en el trabajo en equipo y el ejercicio del liderazgo se concentra principalmente en los niveles rara vez (37,1 %) y ocasionalmente (34,3 %), lo que evidencia debilidades en la consolidación de prácticas colaborativas y de liderazgo compartido. En cuanto a la aplicación de principios éticos en la toma de decisiones, se observa que el 40,0 % manifestó hacerlo de manera ocasional y un 34,2 % indicó una aplicación frecuente o permanente, lo que sugiere una presencia moderada de criterios éticos en la gestión institucional. Respecto al uso de un enfoque normativo y humanista para la resolución de conflictos, el 40,0 %

reportó emplearlo ocasionalmente, mientras que el 40,0 % señaló hacerlo de forma frecuente o siempre, evidenciando avances parciales en la adopción de enfoques integrales para la convivencia institucional. Finalmente, la garantía de transparencia en los procesos de toma de decisiones presenta resultados heterogéneos, con predominio de las respuestas ocasional (34,3 %) y rara vez (31,4 %), lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer mecanismos formales de participación, transparencia y rendición de cuentas en la gestión educativa.

**Tabla 3** toma de decisiones y liderazgo educativo

| Ítem                                                             | Nunca (%) | Rara vez (%) | Ocasionalmente (%) | Frecuentemente (%) | Siempre (%) |
|------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Participación en toma de decisiones de aspectos institucionales  | 11,4%     | 25,7%        | 37,1%              | 20,0%              | 5,7%        |
| Participación en trabajo en equipo y liderazgo                   | 5,7%      | 37,1%        | 34,3%              | 20,0%              | 2,9%        |
| Aplicación de principios éticos en toma de decisiones            | 11,4%     | 14,3%        | 40,0%              | 17,1%              | 17,1%       |
| Uso de enfoque normativo y humanista en resolución de conflictos | 5,7%      | 14,3%        | 40,0%              | 28,6%              | 11,4%       |
| Garantía de transparencia en procesos de toma de decisiones      | 5,7%      | 31,4%        | 34,3%              | 20,0%              | 8,6%        |

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados relacionados con la investigación educativa y el uso de datos evidencian un desarrollo incipiente de estas prácticas en la institución. En cuanto a la participación en actividades de investigación educativa, se observa que la mayoría de los encuestados se concentra en el nivel ocasional (48,6 %), seguido de un 28,6 % que reporta una participación frecuente; no obstante, la ausencia de respuestas en la categoría siempre indica que la investigación no se consolida como una práctica sistemática dentro de la cultura institucional. Esta tendencia sugiere que, si bien existe

cierto acercamiento a procesos investigativos, estos se desarrollan de manera esporádica y sin una articulación sostenida con la práctica pedagógica y la gestión educativa. Por otra parte, el uso de datos para la mejora institucional presenta resultados heterogéneos, con un predominio de las categorías rara vez (37,1 %) y ocasionalmente (25,7 %), lo que evidencia una limitada utilización de la información como insumo para la toma de decisiones estratégicas. Aunque un 34,3 % de los participantes indicó emplear los datos de forma frecuente o permanente, estos resultados reflejan que la toma de decisiones basada en evidencia aún no se encuentra plenamente institucionalizada, lo que limita los procesos de mejora continua y la consolidación de una gestión educativa orientada por el análisis sistemático de la información.

**Tabla 4** investigación educativa y uso de datos

| Ítem                                                    | Nunca (%) | Rara vez (%) | Ocasionalmente (%) | Frecuentemente (%) | Siempre (%) |
|---------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Participación en actividades de investigación educativa | 0%        | 22,9%        | 48,6%              | 28,6%              | 0%          |
| Uso de datos para la mejora institucional               | 2,9%      | 37,1%        | 25,7%              | 28,6%              | 5,7%        |

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados correspondientes al conocimiento y aplicación de las normativas educativas evidencian que la apropiación del marco legal por parte de docentes y directivos se desarrolla de manera predominantemente ocasional y poco sistemática. En cuanto a la familiarización con las políticas educativas, se observa que el 37,1 % de los encuestados manifestó hacerlo rara vez y el 22,9 % de forma ocasional, sin registrarse respuestas en la categoría siempre, lo que refleja un bajo nivel de internalización de los lineamientos normativos. De manera similar, la adaptación a los cambios legislativos y normativos se concentra principalmente en los niveles rara vez (34,3 %) y ocasionalmente (25,7 %), evidenciando dificultades para responder de forma

continúa a las actualizaciones del marco legal. Respecto a la aplicación de la legislación educativa en la práctica, predomina la categoría rara vez (45,7 %), lo que pone de manifiesto una brecha entre el conocimiento normativo y su implementación en la gestión y la praxis educativa. No obstante, la aplicación de derechos y obligaciones legales presenta una tendencia más favorable, con un 48,6 % que indicó hacerlo ocasionalmente y un 31,4 % que reportó una aplicación frecuente o permanente. Finalmente, la aplicación de los principios de inclusión y equidad educativa muestra una distribución diversa, destacándose respuestas en los niveles ocasional (31,4 %) y siempre (20,0 %), lo que sugiere avances parciales en la incorporación de estos principios en la práctica educativa.

**Tabla 5** conocimiento y aplicación de normativas educativas

| Ítem                                                      | Nunca (%) | Rara vez (%) | Ocasionalmente (%) | Frecuentemente (%) | Siempre (%) |
|-----------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Familiarización con políticas educativas                  | 14,3%     | 37,1%        | 22,9%              | 25,7%              | 0%          |
| Adaptación a cambios legislativos y normativos            | 11,4%     | 34,3%        | 25,7%              | 22,9%              | 5,7%        |
| Aplicación de legislación educativa en la práctica        | 5,7%      | 45,7%        | 22,9%              | 20,0%              | 5,7%        |
| Aplicación de derechos y obligaciones legales             | 5,7%      | 14,3%        | 48,6%              | 25,7%              | 5,7%        |
| Aplicación de principios de inclusión y equidad educativa | 11,4%     | 25,7%        | 31,4%              | 11,4%              | 20,0%       |

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados correspondientes a la dimensión de control, supervisión y resolución de conflictos evidencian que estas prácticas se desarrollan mayoritariamente a un nivel ocasional dentro de la institución. En relación con la supervisión y evaluación de conflictos normativos, el 51,4 % de los participantes señaló realizar estas acciones de manera ocasional, mientras que un 28,6 % indicó hacerlo de forma frecuente o permanente, lo que sugiere una aplicación intermitente de procesos de seguimiento y resolución de conflictos. Por su parte, el uso de mecanismos de control y auditorías

educativas presenta una distribución heterogénea, con predominio de las categorías rara vez (34,3 %) y ocasionalmente (37,1 %), lo que evidencia una limitada institucionalización de prácticas sistemáticas de control y evaluación. No obstante, un 20,0 % de los encuestados manifestó emplear estos mecanismos de manera frecuente o permanente, lo que indica la existencia de esfuerzos aislados orientados a fortalecer la transparencia y el cumplimiento normativo. En conjunto, estos resultados reflejan la necesidad de consolidar procesos formales y continuos de supervisión, control y resolución de conflictos, basados en enfoques normativos y humanistas que fortalezcan la gestión educativa.

**Tabla 6** control, supervisión y resolución de conflictos

| Ítem                                                 | Nunca (%) | Rara vez (%) | Ocasionalmente (%) | Frecuentemente (%) | Siempre (%) |
|------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Supervisión y evaluación de conflictos normativos    | 8,6%      | 11,4%        | 51,4%              | 25,7%              | 2,9%        |
| Uso de mecanismos de control y auditorías educativas | 8,6%      | 34,3%        | 37,1%              | 8,6%               | 11,4%       |

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de las variables compuestas, presentado en la Tabla 7, permite identificar el comportamiento general de las competencias evaluadas a partir de la integración de los ítems correspondientes a cada dimensión. Los resultados muestran que, en todas las variables analizadas, la mediana se sitúa en el valor 3, correspondiente al nivel ocasional, lo que indica que las prácticas asociadas a la gestión pedagógica, normativa y decisional se desarrollan de manera intermitente y no sistemática. Las medias obtenidas oscilan entre 2,70 y 3,01, destacándose la variable investigación educativa y uso de datos con la media más alta (3,01), seguida de toma de decisiones y liderazgo educativo (2,99), lo que sugiere un ligero mayor desarrollo relativo en estas dimensiones. Por el contrario, planificación, gestión y aplicación de normativas



presentan la media más baja (2,70), evidenciando mayores debilidades en los procesos estratégicos y normativos institucionales. Asimismo, las desviaciones estándar, que fluctúan entre 0,88 y 1,14, reflejan una variabilidad moderada en las respuestas, lo que indica percepciones relativamente homogéneas entre los participantes. En conjunto, estos resultados confirman que las competencias analizadas se encuentran en un nivel medio de desarrollo, caracterizado por una aplicación ocasional, lo que refuerza la necesidad de fortalecer procesos formativos y de acompañamiento institucional orientados a la mejora de la gestión educativa y la toma de decisiones fundamentadas en el marco normativo.

**Tabla 7** análisis del comportamiento de las variables compuestas

|                     | Práctica pedagógica e innovación | Planificación, Gestión y Aplicación de Normativas | Toma de decisiones y liderazgo educativo | Investigación educativa y uso de datos | Conocimiento y aplicación de normativas educativas | Control, supervisión y resolución de conflictos |
|---------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Nunca               | 13                               | 28                                                | 14                                       | 1                                      | 17                                                 | 6                                               |
| Rara vez            | 35                               | 51                                                | 43                                       | 21                                     | 55                                                 | 16                                              |
| Ocasionalmente      | 54                               | 55                                                | 65                                       | 26                                     | 53                                                 | 31                                              |
| Frecuentemente      | 27                               | 28                                                | 37                                       | 20                                     | 37                                                 | 12                                              |
| Siempre             | 11                               | 13                                                | 16                                       | 2                                      | 13                                                 | 5                                               |
| Media               | 2,91                             | 2,70                                              | 2,99                                     | 3,01                                   | 2,85                                               | 2,91                                            |
| Mediana             | 3,0                              | 3,0                                               | 3,0                                      | 3,0                                    | 3,0                                                | 3,0                                             |
| Desviación Estándar | 1,06                             | 1,14                                              | 1,07                                     | 0,88                                   | 1,09                                               | 1,02                                            |

**Fuente:** Elaboración propia

## DISCUSION

Los resultados del estudio evidencian que las competencias directivas y docentes para la toma de decisiones, basadas en el marco legislativo educativo, se desarrollan, en términos generales, en un nivel intermedio y de manera predominantemente ocasional, lo que revela una aplicación fragmentada y no sistemática de dichas competencias en la gestión institucional. Este hallazgo es consistente con estudios como el de Leithwood et al. (2020), que señalan que cuando el liderazgo escolar no se apoya en

procesos formales y normativos claros, las decisiones tienden a ser reactivas y poco sostenibles.

Similarmente, los resultados del estudio de Bolívar et al. (2013), evidenciaron que las capacidades tanto directivas como docentes relacionadas con la toma de decisiones fundamentadas en el marco normativo educativo se manifiestan, de manera general, en un grado medio y con una frecuencia principalmente esporádica, lo cual evidencia una implementación parcial y poco estructurada de dichas competencias dentro de la gestión institucional (Murillo & Krichesky, 2015).

En la dimensión de práctica pedagógica e innovación, los resultados muestran un uso limitado de metodologías activas y una implementación irregular del currículo conforme a la normativa vigente. Desde la perspectiva de Bolívar (2019), el liderazgo pedagógico, esta situación refleja la ausencia de una cultura institucional orientada al cambio y la mejora continua, condición indispensable para consolidar procesos innovadores en el aula (Fullan, 2016).

Respecto a la planificación, gestión y aplicación de normativas, los hallazgos evidencian una baja participación de docentes y directivos en el diseño curricular, la planificación estratégica y la gestión de recursos, especialmente en los ámbitos financiero y de talento humano (OCDE, 2020). Esta debilidad coincide con investigaciones que advierten una brecha persistente entre la normativa educativa y su implementación efectiva, particularmente en contextos latinoamericanos (Suárez et al., 2023). En la dimensión de toma de decisiones y liderazgo educativo, se observa una participación mayoritariamente ocasional en los espacios de decisión institucional, así como una limitada consolidación del trabajo colaborativo (OEI, 2019). Estos resultados refuerzan la idea de que el liderazgo distribuido y la toma de decisiones compartida siguen siendo desafíos estructurales en muchas instituciones educativas (Day et al.,

2016).

Siguiendo la línea de Hargreaves y O'Connor (2018), la persistencia de decisiones informales debilita los procesos de gobernanza escolar y afecta la transparencia institucional, tal como lo señalan informes internacionales sobre liderazgo educativo (OCDE, 2020). Gonzabay y Tualombo (2024), en relación con la investigación educativa y el uso de datos, los resultados evidencian un desarrollo incipiente de estas prácticas, lo que limita la toma de decisiones basada en evidencia. Este hallazgo coincide con los planteamientos de la UNESCO (2017), que subrayan la necesidad de fortalecer la cultura investigativa institucional como condición para la mejora educativa sostenida (UNESCO, 2020).

Finalmente, el análisis del conocimiento y aplicación de normativas educativas revela una apropiación parcial del marco legal vigente (Ministerio de Educación del Ecuador, 2022). Aunque se identifican avances en la aplicación de derechos, deberes y principios de inclusión y equidad, estos aún no se consolidan como prácticas sistemáticas. Esta situación refuerza la necesidad de fortalecer procesos de formación normativa continua y acompañamiento institucional, en coherencia con la legislación educativa nacional (Ministerio de Educación del Ecuador, 2023) y con los enfoques internacionales de calidad y equidad educativa (UNESCO, 2020).

En síntesis, los resultados del estudio confirman que el fortalecimiento de las competencias directivas y docentes para la toma de decisiones basadas en el marco legislativo educativo constituye un desafío prioritario para la mejora de la gestión institucional. La discusión de los hallazgos pone de manifiesto la necesidad de transitar desde una aplicación ocasional y fragmentada de la normativa hacia una gestión educativa más sistemática, participativa y fundamentada en evidencia, que contribuya al fortalecimiento del liderazgo pedagógico y a la consolidación de prácticas

institucionales sostenibles.

## CONCLUSIONES

El estudio permitió concluir que las competencias directivas y docentes para la toma de decisiones basadas en el marco legislativo educativo se desarrollan, en la institución analizada, de manera predominantemente ocasional, lo que limita la efectividad de la gestión educativa y la coherencia entre la normativa vigente y la práctica institucional. Se evidencia que la innovación pedagógica y la implementación curricular conforme a la normativa no se encuentran plenamente consolidadas, lo que afecta la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y dificulta la alineación entre las disposiciones legales y la práctica educativa cotidiana.

Asimismo, se concluye que la participación en la planificación, gestión institucional y toma de decisiones es limitada, especialmente en los ámbitos estratégicos, financieros y de gestión del talento humano, lo que debilita la corresponsabilidad, la transparencia y la sostenibilidad de la gestión escolar. En cuanto al liderazgo educativo, los resultados muestran que, si bien existen esfuerzos orientados a la aplicación de principios éticos y enfoques humanistas en la resolución de conflictos, estos no se desarrollan de forma sistemática, y la toma de decisiones continúa realizándose, en muchos casos, de manera informal, lo que restringe el fortalecimiento de una cultura organizacional participativa.

Por otro lado, se concluye que la investigación educativa y el uso de datos aún no se integran de manera efectiva como herramientas para la toma de decisiones y la mejora institucional, lo que limita el desarrollo de una gestión educativa basada en evidencia. Finalmente, se determina que el conocimiento y aplicación de la normativa educativa, incluyendo los principios de inclusión y equidad, presenta avances parciales, pero requiere ser fortalecido mediante procesos de formación continua, acompañamiento

técnico y generación de espacios de reflexión institucional. En este sentido, se recomienda implementar estrategias sistemáticas de capacitación y seguimiento que contribuyan al fortalecimiento de las competencias comunicativas, de gestión y de análisis normativo, con el fin de promover una toma de decisiones informada, participativa y coherente con el marco legislativo educativo vigente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bisquerra, R. (2019). *Metodología de la investigación educativa* (6.<sup>a</sup> ed.). La Muralla.
- Bolívar, A. (2018). *Cómo mejorar los centros educativos*. Morata.
- Bolívar, A. (2019). *Liderazgo pedagógico: Un enfoque crítico y contextualizado*. Síntesis.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. J. (2013). *Liderazgo educativo y mejora escolar*. Alianza Editorial.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The impact of leadership on student outcomes*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-30686-8>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Gonzabay Moreno, M. P., & Tualombo Tituaña, J. J. (2024). Cultura organizacional y toma de decisiones en la unidad educativa “Manuel Inocencio Parrales y Guale”. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(7), 1–12. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i7.1280>

- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2022). *Normativa para la gestión y convivencia institucional*. <https://educacion.gob.ec>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. <https://educacion.gob.ec>
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). El liderazgo pedagógico como factor clave para la mejora de la escuela. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(2), 5–20.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Education at a glance 2019: OECD indicators*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2018*. OECD Publishing.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2019). *La gestión educativa en América Latina: Retos y perspectivas*. OEI.
- Suárez, M. N., Torres, R. R., Sevilla-Vallejo, S., Álvarez, Y. M., Gómez, S. V., Ramón, J. E., & Pérez, N. M. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada: Reflexiones teóricas para la práctica*. Qualitas.  
<https://doi.org/10.55867/libroqual23.01>

UNESCO. (2017). *La toma de decisiones basada en evidencias en educación*. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2020). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* UNESCO Publishing.

La Revista utiliza códigos para identificar al Revisor y al equipo de  
PARES REVISORES. Si tiene dudas o consultas, contacte a:  
[contacto@cienciayreflexion.org](mailto:contacto@cienciayreflexion.org)  
Código de Editor: 104  
Código de Revisores: 880