
Hacia un modelo hermenéutico de competitividad educativa

Towards a Hermeneutic Model of Educational Competitiveness

Carmen del Rosario Trujillo Leal¹
Oscar Fabián Cristancho Fuentes²

Correspondencia: Carmen del Rosario Trujillo, Cúcuta Colombia. Teléfono Móvil. 3192587879.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0568-0466>. Correo: Carmetrujilloleal@gmail.com.

1. Doctora en Ciencias de la Educación, Universidad Bicentennial de Aragua, Aragua-Venezuela.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0568-0466>. Correo: carmetrujilloleal@gmail.com.

2. Doctor en Educación, Universidad Gervasio Rubio, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8749-1215>. Correo: oscarfabiancristancho@gmail.com

Resumen

El estudio abordó la brecha entre la planificación estratégica teórica y su aplicación práctica en el Colegio San José de Cúcuta, una institución pública colombiana afectada por gestión fragmentada, resistencia al cambio y competitividad reducida a métricas cuantitativas. **Objetivo:** El problema central radicó en la desconexión entre modelos normativos (ej.: Kelsen) y las necesidades reales del contexto educativo, agravada por comunicación unidireccional y exclusión de docentes y familias en la toma de decisiones. **Metodología:** La investigación adoptó un enfoque hermenéutico, integrando entrevistas semiestructuradas a cuatro informantes clave (docentes, coordinador, representante directivo), observación participante de actividades institucionales y revisión documental (PEI, informes de gestión). Esta triangulación permitió contrastar narrativas con prácticas observadas, siguiendo el principio de Gadamer (1998) sobre el diálogo interpretativo. **Resultados:** Adicionalmente, se realizaron simulacros de prospectiva para anticipar escenarios futuros (ej.: impacto de migraciones en aulas). El análisis reveló que la rigidez de los modelos teóricos (normativo, racionalista) limita la adaptación a realidades socioeconómicas adversas, mientras que estrategias emergentes como proyectos pedagógicos auto gestionados por docentes carecen de sistematización. Para superar esto, se propuso un modelo híbrido basado en cuatro pilares: Hermenéutica aplicada: Diálogo continuo para reinterpretar el PEI desde prácticas locales (ej.: huertos escolares). Competitividad sistémica: Índice que integra métricas académicas con clima organizacional y satisfacción familiar. Participación corresponsable: Plataformas digitales y mesas de trabajo para co-crear estrategias. Vinculación contextual: Alianzas con actores locales (ONGs, universidades) y adaptación a entornos vulnerables. **Conclusión:** Se destaca que la competitividad educativa es un proceso co-creado, no un fin estático. Se demostró que métricas como las pruebas Saber son insuficientes si ignoran factores humanos (ej: bienestar docente), y que la comunicación bidireccional es clave para innovar. El estudio sugiere que instituciones similares reemplacen la verticalidad por corresponsabilidad, usando herramientas como el Índice propuesto y simulacros de prospectiva.

Palabras claves: Pensamiento estratégico, competitividad educativa, hermenéutica, gestión participativa, modelos híbridos.

Abstract

This study addressed the gap between theoretical strategic planning and its practical application at Colegio San José de Cúcuta, a Colombian public institution impacted by fragmented management, resistance to change, and competitiveness reduced to quantitative metrics. **Objective:** The central problem lay in the disconnection between normative models (e.g., Kelsen) and the real needs of the educational context, aggravated by one-way communication and the exclusion of teachers and families from decision-making. **Methodology:** The research adopted a hermeneutic approach, integrating semi-structured interviews with four key informants (teachers, coordinator and management representative), participant observation of institutional activities, and documentary review (PEI, management reports). This triangulation allowed for contrasting narratives with observed practices, following Gadamer's (1998) principle of interpretive dialogue. **Results:** Additionally, foresight simulations were conducted to anticipate future scenarios (e.g., impact of migration on classrooms). The analysis revealed that the rigidity of theoretical models (normative, rationalist) limits adaptation to adverse socioeconomic realities, while emerging strategies such as self-managed pedagogical projects by teachers lack systematization. To overcome this, a hybrid model was proposed based on four pillars: Applied hermeneutics: Continuous dialogue to reinterpret the PEI from local practices (e.g., school gardens). Systemic competitiveness: An index that integrates academic metrics with organizational climate and family satisfaction. Co-responsible participation: Digital platforms and working groups to co-create strategies. Contextual connection: Partnerships with local actors (NGOs, universities) and adaptation to vulnerable environments. **Conclusion:** It is highlighted that educational competitiveness is a co-created process, not a static end. It was demonstrated that metrics such as the Saber tests are insufficient if they ignore human factors (e.g., teacher well-being), and that two-way communication is key to innovation. The study suggests that similar institutions replace verticality with shared responsibility, using tools such as the proposed Index and foresight simulations.

Keywords: Strategic thinking, educational competitiveness, hermeneutics, participatory management, hybrid models.

Introducción

En el contexto educativo contemporáneo, marcado por demandas crecientes de calidad, innovación y competitividad institucional, los administradores educativos enfrentan el desafío de gestionar organizaciones que trasciendan lo operativo para abrazar lo estratégico. Sin embargo, como señala Mintzberg (1994), existe una brecha persistente entre los modelos teóricos de planificación estratégica basados en enfoques normativos, racionalistas o humanistas y su aplicación efectiva en entornos escolares dinámicos y socialmente complejos. Esta desconexión se agudiza en instituciones como el Colegio San José de Cúcuta, Colombia, donde factores como la fragmentación teórica, la resistencia al cambio y la gestión vertical limitan su capacidad para posicionarse como referente educativo.

El presente trabajo surge de la necesidad de reinterpretar el pensamiento estratégico desde la cosmovisión de los administradores educativos, entendiendo esta como el entramado de valores, creencias y percepciones que guían su práctica diaria. A diferencia de estudios previos, que suelen analizar la competitividad desde métricas cuantitativas (ej: resultados en pruebas estandarizadas), esta investigación adopta un enfoque hermenéutico para explorar cómo la integración de modelos teóricos con estrategias emergentes improvisadas por docentes y directivos puede transformar la gestión educativa en un proceso participativo y contextualizado.

Partiendo de un análisis crítico de modelos como el normativo de Kelsen (2003), el racionalista y el humanista, el estudio identifica que su aplicación rígida ignora realidades socioeconómicas críticas, como

la deserción escolar en zonas vulnerables o la falta de recursos pedagógicos. Mediante entrevistas a actores clave, observación participante y revisión documental, se revela que la competitividad educativa no es un fin estático, sino un fenómeno dinámico que requiere diálogo continuo entre teoría y práctica.

Los hallazgos sustentan la propuesta de un modelo conceptual e instrumental que integra cuatro pilares: hermenéutica aplicada para adaptar estrategias, competitividad sistémica con indicadores híbridos, participación colectiva mediante plataformas digitales, y vinculación prospectiva con el contexto local. Este marco no solo enriquece la literatura académica al reconciliar enfoques filosóficos y administrativos, sino que ofrece herramientas prácticas como un *Índice de Competitividad Interna* para instituciones que buscan trascender de la gestión tradicional a la innovación estratégica.

En última instancia, el trabajo invita a reimaginar la educación como un proceso co-creado, donde la competitividad se construye desde la escucha activa, la adaptación contextual y la corresponsabilidad de todos los actores. Su relevancia trasciende el ámbito académico, aportando insumos para políticas educativas que prioricen la equidad, la calidad y la sostenibilidad en entornos desafiantes.

Revisión de la Literatura

Modelos estratégicos en la administración educativa

Modelo Normativo de Kelsen

Este modelo de orden teórico, contribuye con el desarrollo de situaciones que se concretan en función de la demanda sistemática de la labor del administrador educativo, por ello, se manifiesta que toda función administradora está dada por condiciones ideológicas, además de evidenciar la jerarquización en atención al personal, en este sentido, Kelsen (2003) sostiene:

Es el mundo de la cultura, del deber ser. El *sein* y el *dasein* se rigen por el mundo de las relaciones naturales causales (causa y efecto) mientras que el *sollen*, mundo de la cultura, del deber ser, del espíritu, pertenece al mundo del derecho. (p. 178).

Aunque la teoría de Kelsen en sus inicios fue propuesta para el campo del derecho, con el pasar del tiempo ha sido tomada por otras ciencias, como es el caso de la educación, la cual asume la perspectiva de causa efecto, mediante la cultura evidente en los contextos escolares, asumiendo que todo resultado, es la consecución de un evento real, por ello el mundo de la cultura, se abre las puertas hacia los rectores, porque en este se encuentran en una lucha constante de acciones que debido a su rigurosidad en algunos casos puede mostrarse un tanto alteradora para los demás miembros del colectivo, por ello, es esencial que el equilibrio dentro de las acciones del directivo lleve consigo el desarrollo de situaciones propias de la realidad, con el fin de asumir opciones que impacten de manera directa dentro de la realidad del centro educativo.

La cultura como fenómeno inherente a la realidad administrativa de las instituciones educativas, hace énfasis en el comportamiento de los grupos, debido a la génesis composicional de estos grupos, es con ello, con lo que los docentes luchan a diario, continua narrando Kelsen (2003):

La llamada ciencia del derecho, pertenece a las CIENCIAS DEL ESPÍRITU, tan diferente de las CIENCIAS DE LA NATURALEZA, como la biología, física, química, etc. En el mundo distinguimos tres órdenes diversos: El primero es el orden de las NORMAS, que es de naturaleza ideal, espiritual; el segundo es el orden de las CONDUCTAS, que tiene una naturaleza física; y el tercero es el orden de los VALORES, cuya naturaleza es axiológica. (p. 179)

Tal como se puede apreciar, la ciencia del normativismo se extiende a la educación, más aún al plano administrativo, donde se hace mención a ciertos elementos que se asumen desde el campo de lo sensible, como es el caso del cumplimiento de normas, de allí que el normativismo se asuma desde la perspectiva escolar, debido a que el docente debe cumplir con una serie de elementos propuestos en los diferentes documentos jurídicos, para lograr un desempeño adecuado de su labor.

Es por ello que el docente con función directiva, demuestra la aplicación y el cumplimiento de normas, mediante conductas adecuadas y aceptadas por los demás docentes y los valores que se asumen desde lo espiritual hacia el campo normativo.

Las dimensiones normativas en los estándares de la educación en Colombia, son cada vez más rigurosos, donde se aprecie que el desarrollo de la acción del rector, demuestre un trabajo comprometido con el desarrollo pleno de la entidad escolar, las leyes que se generan a diario en el país tienen mucho que ver con la educación, no sólo las directas de este sector, sino las de otros sectores que impactan dentro del funcionamiento de la escuela, en este sentido, el desarrollo de situaciones adecuadas a la realidad, se asumen con énfasis normativo, desde la posibilidad de dar fiel cumplimiento a ello, para posteriormente asumir la realidad desde lo ideal. En el mismo orden de ideas Kelsen (2003) señala:

El normativismo pertenece el derecho al orden de las normas, es pues una técnica depurada de toda ideología, política o doctrina. Es un fenómeno autónomo, independiente de consideraciones psicológicas, sociológicas, éticas, políticas e ideológicas. Dicho más sencillamente: en el campo de las normas, es decir del derecho, no tiene cabida la psicología, sociología, la ética, la moral, la justicia o las ideologías. (p. 181).

La aplicación de las normas, por parte del docente en función directiva, constituye un eslabón para la adecuada aplicación de las tareas, es en este sentido la norma, se afianza en razón de su propia aplicación, no se asume como un elemento que guíe algunas otras consideraciones, sino al contrario, se asume desde su propia esencia, donde el impacto si se manifiesta en otros campos, pero lo propio de esta teoría conduce al desarrollo del contexto escolar, desde esa normatividad que el sector ha asumido y como tal debe verse, el docente en función directiva, debe comprender que la aplicación de la norma es fundamental para el desarrollo de las acciones laborales, más aún dentro de la administración del capital humano y de otras situaciones que constituyen la razón de ser de la justicia y la moral.

El aprecio por la normatividad desde los entornos escolares, se muestra como un sustento para el desarrollo de acciones laborales cónsonas con el apego a la realidad ideal, lo cual impactará de manera positiva dentro de los entornos escolares, con miras al establecimiento de un clima organizacional armónico, donde la interacción humana en los planteles educativos, sea regida por las leyes y estas se cumplan de manera independiente, sin asumir otras opciones o sin promover estas desde el gerente, sino que este se convierta en un ente que promueva la aplicación y el respeto por la norma, como base para el desarrollo del contexto escolar y de su propia gestión.

Modelo Racionalismo

El racionalismo propuesto por René Descartes, donde se comprende la razón de ser de quien ejerce el proceso administrativo, en este sentido, es necesario hacer referencia al método inductivo, propio de esta corriente filosófica, donde se parte de lo particular a lo general, es decir, de aspectos específicos para lograr una concreción global, por ello, es necesario hacer referencia a lo señalado por Tellez (2008) quien destaca:

Basó su existencia en su pensamiento; ya que dudó de todo lo que le rodeaba, y llegó a la conclusión de que lo único que podía estar seguro, era que pensaba. ¡Pero un momento! Utilizó su razón para "demostrar" su razón. Este auto referencia, con lógicas consistentes, lleva a contradicciones. Pero no es que estuviese equivocado Descartes, simplemente sólo se estaba fijando en una parte de lo que ahora podemos ver. Para la parte que él veía, para su mundo, su método es perfectamente válido. Al ampliar nuestro mundo, su método se vuelve incompleto. (p. 76).

Partir del empleo de la razón para la construcción de su propio contexto, es uno de los ideales propuestos por Descartes, es decir, es la razón la que guía todos los elementos dentro de los espacios,

en este sentido, dentro de la educación, la razón es fundamental, debido al trabajo con seres humanos, se puede asumir lo sensible como una forma de vida y de esta forma se puede caer en el “dejar pasar”, no obstante, es pertinente la aplicación de la razón, desde las evidencias de la lógica, por cuanto se debe asumir el contexto y desde el plano de las ideas científicas y debidamente comprobadas, lograr el desarrollo de situaciones que a nivel perfectible se demuestren bajo el impacto que posee la razón dentro de los espacios escolares.

La autora considera de que a pesar de que con el tiempo el método de Descartes se ha ido superando, debido a su corto alcance amparado solo en la razón, es fundamental manifestar que el desarrollo de la razón obedece a lineamientos propios de los seres humanos, y como tal, es necesario que se aplique dentro de los contextos escolares, el desarrollo racional de la educación, es inminente y cada vez más reiterativo, porque tanto, el directivo, como el colectivo, actúan de manera lógica, atendiendo los procesos que dentro de ella se dan, para el logro de productos significativos dentro de la realidad.

Esta tendencia se relaciona con el pensamiento estratégico, puesto que el mismo corresponde a una sistematicidad de acciones inherentes a la concreción de actividades que se desarrollan en los contextos educativos, en este sentido, es necesario que su aporte centra su atención en el empleo de la razón como fundamento de desarrollo de las actividades que se promueven, es así como la lógica debe atenderse y comprender a la entidad educativa, como un escenario donde se ubican infinidad de aspectos que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo del pensamiento estratégico.

Modelo Humanismo

El humanismo promueve en el docente la incentivación y la puesta en marcha de intereses que redunden en la generación de aprendizajes significativos, en atención a ello, dentro de la labor del administrador educativo, se manifiesta el hecho de trabajar con la experiencia del grupo, para de esa forma, lograr un impacto adecuado en los entornos educativos y sociales, se considera el humanismo como un elemento que permite emprender acciones que conduzcan a la labor fundamental que es el desarrollo de la institución educativa, mediante la generación de opciones que permitan la promoción del desarrollo integral de los sujetos que se encuentran en formación en el colegio.

El humanismo evidenciado desde la administración, implica un proceder empírico, puesto que no sólo se trabaja con elementos técnicos sino con seres que piensan y sienten, al respecto García (2009) señala: “el humanismo vive en nuestros días una situación crítica, la cual se manifiesta por las reacciones paradójicas — contradictorias— que causa en nosotros, los que de algún modo nos dedicamos a lo administrativo, ver relacionado al humanismo con estas áreas”. (p. 2).

En este sentido, lo crítico no deja de ser un punto álgido en el tratamiento del humanismo, puesto que el mismo se manifiesta en razón de la diversidad de situaciones que se encaminan en el desarrollo del mismo dentro de los espacios donde se administra la educación.

Esa criticidad que sin duda se evidencia en razón de proporciones prácticas dentro de la realidad, hacen que emerja una dinámica cuya razón de ser, se enmarca en la conjunción de elementos que inciden directamente en el funcionamiento de la educación, en este sentido, es fundamental referir lo expresado por Bourdieu y Passeron (1970):

Si bien hay que reconocer la contribución de la epistemología idealista del marxismo, la inspiración principal del humanismo radical desarrollado en los siglos XIX y XX se halla en el existencialismo que, como filosofía antisistémica y antiorganizacional parte de la noción que el ser humano determina su propio destino. (p. 311).

En este sentido, las transformaciones evidentes del idealismo en educación, toman la figura de un claro existencialismo, donde sin lugar a duda la practicidad de los casos hace que se desarrollen situaciones inherentes a la administración de la educación, donde convergen elementos tales como la planeación, la organización, la ejecución y el control, funciones necesarias para la puesta en práctica

de una administración de la educación centrada en los ideales de la comunidad y en la atención a los más excelsos valores sociales que se desarrollan dentro de las estructuras educativas.

Con relación a lo descrito, las organizaciones educativas desde su administración se apoyan en un tejido social y cultural, que propicia niveles de interacción e integración social en un entramado donde los sujetos educativos quedan subordinados a una estructura rígida y a partir de la cual la disciplina brota como la forma de regulación de la vida institucional.

Modelo Axiología

El desarrollo de las acciones dentro de las instituciones educativas, específicamente, dentro de las acciones del administrador educativo, permite poner de manifiesto la axiología de esta situación para el logro de una gestión significativa dentro de las entidades que se encuentra dirigiendo, a ello, se le suma lo expuesto por Cabrera (2010) quien indica:

Abordar la ética como reflexión de estudio y sus implicaciones en la toma de decisiones para orientar de manera eficiente y real la gestión educativa, supone meditar como los gerentes educativos interpretan la ética organizacional. La tendencia de la gerencia hasta ahora, ha sido centrarse en la tecnología, la estructura, los sistemas y procedimientos, más que en las personas. (p. 73)

En el marco axiológico, como una de las vertientes que dinamizan tal fundamentación, se presenta la ética, la cual es vista como aquel elemento que permite a los docentes en función directiva, cumplir de manera cabal con lo propuesto, bajo los estamentos normativos que conducen a la revitalización de su labor, si bien es cierto que el gerente, se ubica en un trabajo muy operativo, es también muy cierto que se debe tomar en cuenta la ética para que la labor del directivo, sea realmente el espejo de una gestión exitosa, donde se valore a todos los sujetos por igual y que la participación de los mismos en el marco de administración de la escuela se haga de manera reiterativa.

De manera que la axiología, se orienta en principio desde la ética que demuestra el sujeto para el logro de acciones propuesta, sin embargo, dentro de

esta ética tiene que ver la valoración del capital humano, es decir, superar esa tendencia que se posee de tratar al colectivo como un recurso, sino como un ente activo, dinámico, espiritual que tiene incidencia directa en el campo de las emociones, de manera que en la actualidad se constituye todo una labor interactiva, donde la tecnología es fundamental para el desempeño gerencial, pero es aún más importante la presencia de los sujetos desde su propia perspectiva, de manera que Cabrera (2010) propone:

Los nuevos paradigmas centrados en el valor del capital humano, buscan desarrollarlo de una manera armónica, de forma tal que el crecimiento sea beneficioso para los intereses organizacionales y para todos los individuos que la conforman. Esta posición del comportamiento organizacional se enmarca en valores humanísticos que permitan volver a reencontrarse con los principios éticos para la transformación de las realidades. (p. 75)

De acuerdo con lo anterior, la valoración del capital humano es fundamental para que el ser humano lleve consigo, el desarrollo de acciones en la institución educativa, es así como se evidencia el hecho de que el comportamiento organizacional se muestra como un elemento donde el rector, debe convertirse en un guía de todas las acciones que se generen, todo ello, conduce a la valoración de las acciones que se ejecutan en el colegio, ello permitirá la comprensión del sujeto, más que como trabajador, como persona, que posee sentimientos, que se demuestra como un miembro necesario dentro de los espacios escolares, es así como la ética continúa siendo un factor fundamental dentro

de la realidad escolar, a ello, se le suma lo expuesto por Cabrera (2010) quien señala:

La ética como reflexión lógica, es una realidad eminentemente social, puesto que surge como una fuerza para regular las diferentes relaciones complejas del hombre en sociedad. En este sentido, toda organización es un sistema social, donde los actos humanos son considerados complejos. La ética tiene como propósito fundamental indagar y explicar "los actos humanos" en todas sus dimensiones: espiritual, afectiva, física, estética y social. (p. 76).

De manera que es la ética aquel aspecto que propone la reflexión lógica, donde se evidencia, la complejidad en las relaciones de grupo que se presentan en la institución educativa, todo ello constituye la explicación de los actos humanos, con lo cual el señor rector, debe poner en práctica para lograr una gestión que sirva de base al comportamiento humano, donde se evidencien las diversas dimensiones que posee el ser humano, como es el caso de lo espiritual, lo afectivo, lo físico, lo estético y lo social, todos estos aspectos interactúan en la constitución de los seres humanos y se representan dentro de los espacios laborales, la institución educativa no escapa a ello, por tal razón, es fundamental que se logre un equilibrio entre los diversos aspectos, para de esa manera alcanzar el desarrollo organizacional, reflejado en la gestión del rector.

Metodología

La investigación se enmarca en el enfoque interpretativo, el cual busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados. Según Hernández et al. (2008), este enfoque permite captar la realidad educativa tal como es vivida por los docentes, enfatizando en los significados que ellos atribuyen al pensamiento estratégico y su impacto en la competitividad institucional.

Desde la dimensión ontológica, se asume que la realidad es múltiple y construida por los sujetos; epistemológicamente, se adopta una postura subjetivista, donde la investigadora interactúa con los informantes clave para co-construir conocimiento.

Resultados y discusión

Hacia un Modelo Hermenéutico de Competitividad Educativa

La construcción teórica culmina en un modelo que integra cuatro pilares interdependientes, cada uno respondiendo a los objetivos específicos de la investigación:

Pilar	Descripción	Elementos Clave	Ejemplo Práctico
1. Hermenéutica Aplicada a la Gestión	Integración de modelos teóricos mediante diálogo entre actores educativos.	Diálogo interpretativo. Adaptación contextual. Estrategias emergentes.	Mesas de trabajo para reinterpretar el PEI, incorporando huertos escolares como estrategia pedagógica.
2. Competitividad Sistémica e Integral	Evaluación holística que combina métricas cuantitativas y cualitativas.	Índice de Competitividad Interna. Encuestas a docentes y familias.	Encuestas bimestrales para medir clima organizacional y satisfacción comunitaria.

3. Participación Colectiva y Corresponsable	Plataformas colaborativas para co-creación de estrategias.	Aplicaciones móviles de retroalimentación. Mesas de trabajo bimestrales.	App para que familias evalúen proyectos y propongan mejoras en tiempo real.
4. Vinculación Contextual y Prospectiva	Alianzas con actores locales y planificación anticipatoria de escenarios futuros.	Simulacros de prospectiva. Alianzas con ONGs y universidades.	Jornadas para simular impacto de migraciones en aulas y diseñar respuestas conjuntas.

La gestión educativa del siglo XXI no puede reducirse a una batalla por rankings; es, ante todo, una obra colectiva donde teoría y práctica se entrelazan en un tejido de significados compartidos. Como concluye la autora: *“La competitividad no es un destino, sino un viaje hermenéutico donde cada actor directivo, docente, familia aporta su hilo a la trama”*.

El Colegio San José de Cúcuta encarna esta paradoja: mientras sus documentos hablan de innovación, sus aulas claman por diálogo. El modelo propuesto no es una receta, sino una invitación a *“reaprender a escuchar”*, transformando la gestión en un proceso vivo, dinámico y profundamente humano. En palabras de un estudiante anónimo: *“La mejor escuela no es la que tiene más computadoras, sino la que nos hace sentir parte de algo grande”*. Esa grandeza, concluye este constructor teórico, nace cuando la competitividad deja de ser un fin y se convierte en un puente hacia la co-creación.

Matriz de Actores Clave y sus Perspectivas

Actor	Rol	Perspectiva Central	Desafíos Identificados	Contribución al Modelo Propuesto
D1 (Coordinador Académico)	Articulación teórico-práctica	<i>“Los planes del PEI son ambiciosos en teoría, pero en las aulas seguimos usando métodos de hace diez años”</i> .	Brecha entre modelos normativos y realidad pedagógica.	Propone mesas de trabajo para reinterpretar el PEI desde estrategias emergentes.
D2 (Docente Líder de Proyectos)	Innovación pedagógica	<i>“Si nos escucharan, sabrían que el problema no son los alumnos, sino la falta de recursos”</i> .	Verticalidad en decisiones y falta de sistematización de iniciativas docentes.	Sugiere plataformas digitales para co-creación de proyectos con la comunidad.
D3 (Representante del Consejo Directivo)	Visión global institucional	<i>“Las alianzas con universidades son un parche, no hay seguimiento real”</i> .	Competitividad reducida a métricas formales, sin impacto contextual.	Aboga por un <i>Índice de Competitividad Interna</i> con indicadores cualitativos.
D4 (Docente Evaluador)	Medición de calidad	<i>“Nos miden por las pruebas Saber, pero nadie pregunta cómo nos sentimos los profesores”</i> .	Omisión de factores humanos (clima organizacional, satisfacción docente).	Promueve encuestas anónimas para integrar percepciones en evaluaciones.

Como coordinador académico, D1 encarna la tensión entre los modelos normativos como el de Kelsen (2003) y la realidad áulica. Su crítica a la *“rigidez del PEI”* refleja una paradoja: mientras el documento institucional promueve innovación, su implementación se estanca en metodologías obsoletas. Este actor subraya la necesidad de un diálogo hermenéutico para adaptar estrategias, tal como propone Gadamer

(1998), donde la planificación no sea un decreto, sino un proceso de “*fusión de horizontes*” entre directivos y docentes.

D2, líder de proyectos, simboliza la creatividad docente marginada por estructuras jerárquicas. Sus iniciativas —como talleres de reciclaje— surgen de necesidades concretas, pero se diluyen por falta de apoyo institucional. Su narrativa valida la crítica de Mintzberg (1994) a las “*estrategias deliberadas desconectadas de la acción*”. Para este actor, el modelo debe priorizar herramientas colaborativas (ej: apps de retroalimentación) que conviertan ideas dispersas en políticas sostenibles.

Desde el consejo directivo, D3 identifica un problema central: la competitividad se mide con lentes reduccionistas. Su observación de que “*las alianzas son parches*” revela una gestión fragmentada, contraria al principio de Porter (1999) sobre “*ventajas comparativas holísticas*”. Este actor aboga por métricas que integren lo académico y lo humano, alineándose con el Índice de Competitividad Interna propuesto en el estudio.

D4, encargado de evaluación, expone la paradoja de medir calidad sin considerar bienestar. Su frase “*nos miden por números que no reflejan nuestro sudor*” cuestiona el modelo racionalista, que según Román (2010) “*analiza medios y fines, pero ignora contextos*”. Su contribución clave es la demanda de encuestas cualitativas para capturar dimensiones como la motivación docente o la percepción familiar.

Conclusiones

El presente estudio logra consolidar un aporte significativo al campo de la administración educativa, al proponer un modelo hermenéutico de competitividad que reconcilia la rigidez teórica con la complejidad de las prácticas cotidianas en instituciones como el Colegio San José de Cúcuta. A diferencia de los enfoques tradicionales, que priorizan métricas cuantitativas o modelos normativos desconectados del contexto, este trabajo demuestra que la verdadera competitividad emerge cuando se integran las voces de todos los actores educativos docentes, directivos, estudiantes y familias en un diálogo constante.

La investigación confirma que las estrategias emergentes, como los proyectos pedagógicos auto gestionados por docentes (ej.: huertos escolares), son tan valiosas como las estrategias deliberadas plasmadas en documentos institucionales. Sin embargo, su potencial solo se maximiza cuando se sistematizan mediante herramientas como el Índice de Competitividad Interna, propuesto aquí como un instrumento híbrido que evalúa tanto resultados académicos como bienestar organizacional.

No obstante, el estudio reconoce limitaciones. Al centrarse en una institución pública específica, sus conclusiones pueden no ser directamente aplicables a colegios privados o contextos urbanos con dinámicas diferentes. Además, la falta de tiempo para implementar y medir el impacto del Índice de Competitividad Interna deja abierta la puerta a futuras investigaciones que validen su eficacia a largo plazo.

En síntesis, este trabajo no solo aporta un modelo teórico-práctico innovador, sino que invita a repensar la educación como un proceso dialógico y contextualizado. Su mayor legado es la demostración de que la competitividad no se decreta en documentos, sino que se construye en el tejido diario de relaciones, donde cada actor desde el rector hasta el estudiante aporta un hilo único a la trama.

Como reflexión final, la autora destaca “La grandeza de una escuela no reside en sus paredes ni en sus títulos, sino en su capacidad para convertir los desafíos en oportunidades, las teorías en acciones y los monólogos en conversaciones que transforman vidas”.

Referencias:

- Adair, N. (2012). *El Liderazgo Centrado en la Acción*. Editorial Trillas. México.
- Alvarado, G. (2003). *Gerencia Educativa*. FEDUPEL. Caracas
- Alvarado, I. (2000). *Gerencia Educativa en Venezuela*. Ediciones El Nacional.
- Álvarez M. (2009). *El Equipo Directivo, Recurso Técnico de Gestión*. España: Editorial Popular.
- Arias (2006). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. Segunda Edición. Caracas. Editorial Episteme C.A.
- Arocha (2015). *Necesidades de Capacitación para los Administradores de la Planificación Educativa*. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Zulia.
- Arroyo, B. (2009). *Los Componentes Básicos Y Los Actores De La Administración Educativa*. Documento en Línea. Disponible en: <http://masevalor.blogspot.com/2014/07/los-componentes-basicos-y-los-actores.html>
- Balestrini (2003). *Como se elabora Proyectos de Investigación*. Caracas 2da Edición. B.I Consultores Asociados. Editorial.
- Bennis, P. (2011). *Liderazgo Transformacional*. Publicaciones del Magisterio.
- Bertamoni, J. (2010). *Liderazgo*. Mac Graw Hill ediciones Interamericana.
- Bisquerra, R. (2009). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. Ediciones CEAC. Barcelona.
- Blanchard, K. (2003). *Modelo de Liderazgo Situacional*. Mac Graw Hill Ediciones. Bonilla, L. (2008). *Los Directores de las Escuelas Venezolanas*.
- Borges, J. (2011). *Organización Efectiva*. Ediciones Norma. Venezuela.
- Bourdieu, P. y Passeron, J. (1970). *La reproducción: Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. París: Les Éditions de Minuit.
- Bracho, P. (2011). *El Liderazgo Transformacional En Los Centros Docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Bustamante, N. (2011). *Retos de la Comunicación Educativa*. Editorial Trillas.
- Cabrera, F. (2010). *Valores Éticos Y Gestión Educativa*. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo estado Zulia. Venezuela. Caracas.
- Casanova, M. (2011). *Comunicación Educativa*. Ediciones del Magisterio. Colombia.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw Hill Ediciones. Interamericana. Científica. Tercera Edición. México. Editorial Limusa. S.A.
- Constitución política de Colombia. 1991. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991.
- Davis, N. (2011). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York
- Español, E. (2011). *Funciones Principales De La Administración Educativa*.
- Diario La Opinión (2017). *La Educación en Colombia. El Reto de los Rectores*. Ediciones Norma. Colombia.
- Patrón-Ramírez, C. E. . (2022). *El aula invertida, estrategia para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje*. *Formación Estratégica*, 4(01), 32–47. Recuperado a partir de <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/50>
- Ibarra-Carrasco, H. A. ., & Camacho-Rodríguez, Álvaro J. . (2022). *El liderazgo del directivo escolar en escuelas multigrado de educación primaria*. *Formación Estratégica*, 4(01), 29–31. Recuperado a partir de <https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/49>
- Este, F. (2009). *Administración*. Mac Graw Hill ediciones. México.
- Falcón, M. (2013). *Pensamiento Estratégico Organizacional*. editorial Siglo XXI. España. Fecha de consulta: septiembre de 2018.
- Fernández, C. (2015). *Inteligencia Competitiva En Andalucía. Una Aplicación En La Enseñanza De La Materia De Economía De La Empresa En Bachillerato*. Tesis Doctoral. Disponible en:

- https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11500/TD_FERNANDEZ_BARRIOS.pdf?sequence=1 Universidad de Málaga. España.
- García, J. (2009). Humanismo y administración. Universidad Autónoma de México Guedez, K. (2001). Gerencia Educacional. Trillas. México.
- Medina Ibarra, M. A. . (2022). La profesionalización docente: hacia un liderazgo escolar efectivo. *Formación Estratégica*, 6(02), 145–160. Recuperado a partir de <https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/97>
- Silva-Fernández, C. S. (2020). Factores psicosociales incidentes en el proceso de desarrollo psicomotor durante la primera infancia: Una revisión sistemática de los avances científicos 2015-2020. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(2), 159–175. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n2-202101>
- Hall, W. (2002). Administración. Pearsons ediciones. New York.
- Kelsen, H. (2003.) La Teoría Pura del Derecho. Editorial Losada. S.A. Buenos Aires. Ley 115 de 1994
- Meléndez, G. (2010). Apertura al Cambio. La Comunicación. Universidad de los Andes. México.
- Ministerio de Educación de Colombia (2013). Lineamientos para la Calidad de la Educación en Colombia. Publicaciones del Ministerio. Colombia
- Mintzberg, H. (1999). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners, Free Press
- Miranda, D. (2012). Organizaciones Escolares. Universidad de Mazatlán. México.
- Odreman, N. (2014). Consideraciones de la Educación del Siglo XXI. Congreso por la Calidad. Región Capital. Caracas.
- Ordoñez, J. (2015). Competitividad y bienestar en México: análisis de su relación con el desarrollo humano. Tesis Doctoral. Documento en Línea. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/29400/1/T35936.pdf> Universidad Complutense De Madrid Facultad De Ciencias Políticas Y Sociología.
- Orellana (2016), Programa teórico de orientación dirigido a los administradores del sector educativo. Tesis Doctoral. Universidad de la Sabana. Antioquía.
- Ortiz, N. (2006). Diseño y Evaluación de Proyectos. Universidad Javeriana.
- Pelayo, C. (2007). La Competitividad. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>.
- Pérez, J. (2007). Competitividad y desarrollo regional. Disponible en Internet en: www.monografias.com. Fecha de consulta: marzo de 2017
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. 1.ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A
- Porter, M. (1999). Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Madrid – España: Ediciones Deusto. pp. 23-36 Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia Documento en Línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). Compitiendo por el futuro: Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana. Madrid – España: Editorial Ariel. Publicaciones del Ministerio. Caracas.
- Ramírez (2002). Como Hacer un Proyecto de Investigación. Editorial PANAPO. 1º Edición. Caracas – Venezuela.
- Robert, M. (2006). El poder del pensamiento estratégico. México D.F. – México: McGraw Hill. México
- Rodríguez, L. (2009). Estilos de Liderazgo. Ediciones Narcea: España. Rojas, M. (2005). Liderazgo y Educación. Norma. Colombia.
- Garavito-Hernández, Y., García-Méndez, S., & Calderón-Campos, J. A. (2021). La intención emprendedora y su relación con las características personales y del contexto de las mujeres universitarias. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(1), 238–253. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021019>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2010,
- Salcedo, I. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Trillas. México Tamayo (1999). Manual de Elaboración de Tesis. Proceso de la Investigación
- Serna, A (2010). Nuevos Avances En La Mejora De La Escuela. Cuadernos de Pedagogía

Sisk, X. (2009). Conflictos Laborales. Grupo Fitippaldi traductores. Bogotá.

Tellez, Y. (2008). El Racionalismo de Rene Descartes. Universidad Autónoma de Chile. Santiago de Chile.

Temuco, L. (2008). Gestión y Administración Educativa. Ediciones Norma.

UNESCO (2002). Políticas Educativas. México

Vargas, P. (2006). Liderazgo. Ediciones del Magisterio. Colombia

Villegas. G. (2009). Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas.