UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín
REDHECS

Inteligencia competitiva: estrategias de aplicación en la gestión educacional

Competitive intelligence: strategies for application in educational management

Intelligenza competitiva: strategie di applicazione nella gestione educativa

Adriana Ivette Boscán Andrade
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Zulia, Venezuela
Correo: aiboscan@urbe.edu.ve
ORCID: 0000-0002-3260-6432

José Antonio Carvajal Pérez
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Zulia, Venezuela
U.E. Central Técnico, Quito, Ecuador
Correo: carvajal.eiefd@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7294-8517

Recibido: 22/04/2025 **Aceptado:** 28/05/2025 **Publicado:** 29/09/2025

Resumen

El artículo presenta los hallazgos de una investigación doctoral donde se planteó el objetivo de interpretar las estrategias de inteligencia competitiva (IC) en Unidades Educativas de Bachillerato General Unificado en Quito, Ecuador. La metodología, enmarcada en el paradigma interpretativo con el método fenomenológico-hermenéutico de Van Manen (2003), se desarrolló en tres fases: Descripción (recopilación de experiencias), Interpretación (análisis profundo - reducción de datos mediante análisis temático, reflexión, transformaciones lingüísticas, reducciones eidéticas, heurística), Escritura - Reflexión (redacción del texto fenomenológico - triangulación). La investigación exploró la comprensión y aplicación de la IC a través de entrevistas semiestructuradas a 15 sujetos (directivos - docentes), y un grupo focal con 3 participantes. Los resultados mostraron carencias en la renovación de estrategias de búsqueda, así como en el procesamiento de datos, además de limitaciones en el manejo de herramientas digitales dentro de la administración pedagógica en la enseñanza técnica. Esta situación provoca limitaciones entre los programas formativos y los requerimientos del sector productivo. Como propuesta, se recomienda implementar estrategias de inteligencia competitiva con el fin de elevar los estándares académicos, consolidar la gestión directiva e impulsar prácticas basadas en este enfoque. De este modo, los gestores educativos podrán guiar eficazmente la preparación de técnicos altamente cualificados, garantizando su rápida incorporación a las oportunidades laborales disponibles.

Palabra clave: Inteligencia competitiva, gestión educacional, liderazgo, calidad educacional, competencia profesional.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Abstract

The article presents the findings of a doctoral research where the objective was to interpret competitive intelligence (CI) strategies in Unified General High School Educational Units in Quito, Ecuador. The methodology, framed in the interpretive paradigm with the phenomenological-hermeneutic method of Van Manen (2003), was developed in three phases: Description (collection of experiences), Interpretation (deep analysis - data reduction through thematic analysis, reflection, linguistic transformations, eidetic reductions, heuristics), Writing - Reflection (writing of the phenomenological text - triangulation). The research explored the understanding and application of CI through semi-structured interviews with 15 subjects (managers - teachers), and a focus group with 3 participants. The results showed deficiencies in the renewal of search strategies, as well as in data processing, in addition to limitations in the management of digital tools within the pedagogical administration in technical education. This situation causes limitations between the training programs and the requirements of the productive sector. As a proposal, it is recommended to implement competitive intelligence strategies in order to raise academic standards, consolidate management and promote practices based on this approach. In this way, educational managers will be able to effectively guide the preparation of technicians.

Keywords: Competitive intelligence, educational management, leadership, educational quality, professional competence.

Riassunto

L'articolo presenta i risultati di una ricerca di dottorato il cui obiettivo era interpretare le strategie di intelligenza competitiva (IC) nelle unità didattiche di maturità generale unificata di Quito, in Ecuador. La metodologia, inquadrata nel paradigma interpretativo con il metodo fenomenologico-ermeneutico di Van Manen (2003), si è sviluppata in tre fasi: Descrizione (raccolta di esperienze), Interpretazione (analisi approfondita - riduzione dei dati attraverso l'analisi tematica, la riflessione, le trasformazioni linguistiche, le riduzioni eidetiche, l'euristica), Scrittura - Riflessione (scrittura di testi fenomenologici - triangolazione). La ricerca ha esplorato la comprensione e l'applicazione dell'IC attraverso interviste semi-strutturate con 15 soggetti (dirigenti - insegnanti) e un focus group con 3 partecipanti. I risultati hanno evidenziato carenze nel rinnovamento delle strategie di ricerca e nell'elaborazione dei dati, oltre a limitazioni nell'uso degli strumenti digitali nell'amministrazione pedagogica dell'istruzione tecnica. Questa situazione causa limitazioni tra i programmi di formazione e le esigenze del settore produttivo. Come proposta, si raccomanda di implementare strategie di competitive intelligence per aumentare gli standard accademici, consolidare la gestione e promuovere pratiche basate su questo approccio. In questo modo, i responsabili dell'istruzione saranno in grado di guidare efficacemente la preparazione dei tecnici.

Parole chiave: Intelligenza competitiva, gestione educativa, leadership, qualità educativa, competenza professionale.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Introducción

En el competitivo entorno actual, específicamente en los diversos campos empresariales, incluyendo las organizaciones educativas, la inteligencia competitiva (IC) se instaura como una herramienta que garantiza el éxito y la sostenibilidad institucional. Con este enfoque se da apertura a procesos sistemáticos relacionados con la gestión de información relevante del entorno profesional, este concepto, de acuerdo a Porter (1985), permite a las empresas reaccionar a los movimientos de la competencia y anticiparse a ellos.

Es entendible entonces, que la IC es un proceso sistemático y ético de recopilación, análisis y gestión de información relevante sobre el entorno, desde el cual las instituciones pueden anticipar cambios, detectar oportunidades y riesgos que definen la toma decisiones. Sin embargo, en la actualidad las instituciones educativas no aplican la IC de manera efectiva, lo cual conduce a dificultades institucionales a largo plazo.

Tal como lo expresan Palop et al. (2013) la IC es un método por el cual las organizaciones pueden obtener una alerta estratégica temprana sobre los cambios en su entorno. Para lograrlo, es fundamental que los gerentes conozcan a fondo su organización, analizando la dinámica competitiva del sector donde precise la posición alcanzada por la organización, así como su estructura interna.

También, Pinto et al. (2024), afirman que, en el campo de la gestión educativa, muchos rectores aún recurren a esquemas tradicionales, dejando de lado estrategias tecnológicas innovadoras. En este sentido, se requiere un alto nivel de eficiencia e innovación, donde los directivos escolares asuman el desafío de optimizar recursos, adaptar los planes de estudio a las necesidades cambiantes y crear entornos favorables al desarrollo profesional de los estudiantes.

Cabe destacar, que la inteligencia competitiva (IC) aplicada en organizaciones educativas busca alcanzar estándares de rendimiento y optimizar procesos. Muy a pesar de esto, la realidad demuestra que no implementan la IC de manera efectiva, ello, a largo plazo, limita la capacidad de adaptación a un medio que cambia constantemente, restándoles la oportunidad de preparar a sus estudiantes para desenvolverse con éxito en el mercado laboral.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Atendiendo lo antes dicho, se entiende que la complejidad del sistema educativo enfrenta un desafío apremiante: la falta de aplicación efectiva de la Inteligencia Competitiva (IC), lo cual deriva desconexión entre la oferta educativa que proponen y las demandas reales del mercado laboral, afectando la competitividad de los egresados tanto como la calidad de los procesos educativos.

Ante esta situación emerge una metodología no estructurada que hace posible en los directivos la recogida de información importante sobre otras instituciones, además, de profundizar tendencias pedagógicas e innovaciones, cuestión que dificulta la toma de decisiones pertinente en la organización.

El núcleo del conflicto radica en la gestión de los rectores, pues pocas veces fomentan iniciativas de capacitación en gestión administrativa, lo cual deriva obstáculos en el crecimiento y el desarrollo de habilidades organizacionales clave. De tal manera, las instituciones educativas no pueden aplicar la inteligencia competitiva, perpetuando así un sistema educativo desfasado, en consecuencia, emerge una clara divergencia entre la formación académica y las exigencias del sector laboral.

En este sentido, se corre el riesgo de seguir formando profesionales en campos tradicionales sin modernizar los planes de estudio para incorporar nuevas disciplinas y perspectivas, situación que reduce posibilidades de crecimiento profesional y descontextualizado. Asimismo, la resistencia al cambio por parte de las autoridades universitarias frena la implementación de modelos competitivos e innovadores, dificultando la mejora de la calidad educativa.

En resumen, los problemas de gestión educacional, sin considerar los beneficios de la IC, desmejoran la planificación estratégica cuyo nudo crítico es el desconocimiento de la situación competitiva de la región, así como una escasa conciencia de las estrategias utilizadas por la IC, limitando la selección de ventajas competitivas orientadas a innovar y mejorar los programas educativos.

Esta situación evidencia un manejo ineficaz de la información, lo cual intensifica el problema, pues dicha falencia restringe la comprensión de las demandas socioeconómicas en los mercados, además, la ausencia de liderazgo genera una administración poco efectiva, elecciones desacertadas y desmotivación, tanto en

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

docentes como en alumnos, deteriorando así el ambiente educativo y el desempeño académico.

La problemática sugiere la urgencia de establecer como meta analizar las estrategias de inteligencia competitiva en las Unidades Educativas de Bachillerato General Unificado en Quito, Ecuador. Desde este enfoque impulsaría mejores decisiones, constituyendo una estrategia esencial para desarrollar un marco teórico-metodológico aplicable a la gestión educativa mediante inteligencia competitiva.

Fundamentación Teórica

Aproximaciones sobre la Inteligencia Competitiva

El marco teórico de este campo integra terminología especializada, estructura organizacional, metodologías de procesos, sistemas de evaluación y modelos que potencian u obstaculizan las prácticas de inteligencia competitiva (IC). A nivel organizacional, la IC se ha consolidado como un instrumento clave para garantizar el éxito institucional junto con su perdurabilidad. Esta metodología trasciende el ámbito empresarial, aplicándose incluso en estrategias de inteligencia territorial, evidenciando así su versatilidad transversal en múltiples sectores.

Al respecto, Porter (1985) define a la inteligencia competitiva como un sistema metódico basado en principios éticos, enfocado en la recolección, evaluación, transformación y distribución de información estratégica acerca de las tendencias del mercado junto con las transformaciones del entorno corporativo. En esta concepción la información procesada bajo un marco analítico, se transmite a los tomadores de decisiones mediante herramientas prácticas, asegurando relevancia temporal junto con exactitud en el soporte de acciones estratégicas.

Desde la perspectiva de Valverde (2011) se propone un enfoque analítico que supera el estudio convencional de la competencia directa, en este sentido, el modelo incorpora el examen sistemático de todos los grupos sociales relacionados con la organización, de manera que, esta aproximación metodológica habilita la identificación proactiva de escenarios favorables y de riesgos potenciales.

Como resultado, las instituciones pueden diseñar ofertas con valor diferenciado, mejorando su posicionamiento estratégico, así, la inteligencia competitiva se

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

configura como una práctica directiva esencial, cuya implementación efectiva demanda el análisis simultáneo de variables de mercado y componentes socioculturales.

Pese a su relevancia actual, numerosas instituciones educativas continúan subutilizando las capacidades de la inteligencia competitiva, por tanto, esta omisión podría generar impactos negativos significativos con el tiempo. Bajo este contexto es indispensable examinar minuciosamente los fundamentos de la IC, su trascendencia para el sector educativo junto con las consecuencias derivadas de su implementación limitada, además, se consideran enfoques multidisciplinarios junto con tendencias emergentes en esta área de conocimiento.

Para Prescott (2012) la inteligencia competitiva es un sistema planificado con el fin de apoyar los procesos decisorios cuyo centro de interés están orientados en los siguientes aspectos: a) instituir la dirección estratégica de la unidad de IC, b) concretar la importancia operativa con las competencias requeridas, c) detallar las cualificaciones del equipo, d) determinar los outputs institucionales, y, e) constituir los cambios laborales sobre la base de los principios éticos propios.

En esta línea de pensamiento, Palop (2013) destaca la importancia de la inteligencia competitiva (IC) en organizaciones que operan en escenarios dinámicos, influenciados por cambios acelerados dentro de economías interconectadas. Constituye un campo que aporta herramientas para derivar modelos estratégicos innovadores, diseñados para identificar, anticipar y administrar de manera óptima los factores externos con impacto en el desempeño institucional.

Desde esta perspectiva queda claro que la implementación de la IC favorece la adaptación a entornos volátiles y además, permite una toma de decisiones más informada, pues toma en cuenta tendencias, competidores y oportunidades emergentes. De esta manera, las instituciones educativas pueden alinear sus programas con las exigencias del mercado, reduciendo las limitaciones entre formación y empleabilidad.

De manera sucinta, la inteligencia competitiva (IC) es un proceso orientado a generar decisiones fundamentadas con el fin de apoyar el logro de los objetivos organizacionales en el contexto de una sociedad dinámica y compleja, por lo que su

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

aplicación abarca una serie de pasos entre los que se destacan definición del enfoque, organización del trabajo, clarificación de aspectos éticos.

Se trata entonces de un proceso metódico desde el cual las organizaciones analizan datos provenientes del contexto competitivo, procedimientos que facilitan la implementación ordenada de ajustes bajo el desarrollo de capacidades para generar alternativas eficaces frente a la globalización acelerada de los mercados. Es así, como se destaca la necesidad de cultivar habilidades avanzadas para detectar tendencias con anticipación, anticipar posibles escenarios y adaptarse con flexibilidad a los cambios del entorno.

Generalidades de la Inteligencia competitiva en la Gestión Educacional

El contexto educativo en la actualidad está impactado por la globalización derivando un ambiente de competitividad desde el cual es imperativo ejercer una gestión directiva capaz de generar adaptación ante los continuos cambios y las exigencias derivadas en consecuencia. En este panorama surge la inteligencia competitiva como alternativa que favorece el logro de objetivos organizacionales en orden al mejoramiento de la eficiencia, pues mediante una gestión estratégica los líderes escolares organizan, analizan y aplican información que les ayuda a ejercer una toma de decisiones exitosas que, en su conjunto, redunda en la optimización de la calidad educativa.

Al respecto, Nenzhelele y Pellissier (2014) consideran la gestión educativa fundamentada en inteligencia competitiva se constituye en una herramienta de evaluación constante integrada al abordaje estratégico, mediante lo cual es posible que los directivos manejen la adaptación a las transformaciones contextuales y además, de preverlas en atención a las demandas de la sociedad. A continuación, se describen las características de este enfoque de gestión:

a) Recopilación y análisis de información, implica la recolección de datos de manera sistemática, bajo el rigor del respeto a lo aportado por las distintas fuentes pertenecientes al ámbito interno y externo de la organización educativa, el objeto del análisis es la identificación de patrones, tendencias u oportunidades idóneas.

b) Enfoque en el entorno, se profundiza la indagación del contexto en sus componentes, abordando la complejidad de factores que incluyen el análisis del

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

mercado, las tendencias tecnológicas, los factores económicos, sociales y políticos, entre otros.

c) Orientación a la acción, el producto alcanzado en los aspectos anteriores se constituye en una base esencial para la toma de decisiones y para la orientación de acciones tanto estratégicas como operativas. Con la información analizada se procede a desarrollar planes de acción que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

d) Proceso continuo, la particularidad del proceso implica el desarrollo de acciones de manera permanente focalizando los eventos ocurridos en el interior de las instituciones educativas, así como los provenientes del contexto externo; ello, implica contar con una actualización constante de la información.

e) Ética, es una cualidad fundamental de la IC pues se valora y respeta la confidencialidad para resguardar la información estratégica durante su ciclo de gestión.

Metodología

La presente investigación adopta el paradigma interpretativo por lo cual enfatiza los intercambios sociales entre directivos y docentes de educación media y técnica, constituidos en unidades de análisis en la indagación. Desde esta perspectiva, se busca interpretar los significados que estos sujetos asignan a sus acciones, en orden a los aspectos del contexto, facilitando así una comprensión profunda de sus dinámicas comportamentales.

Se toma el criterio expuesto por Flores (2004), cuando afirma que la investigación educativa enfatiza el conocimiento desde la realidad y emplea métodos cualitativos para comprender los fenómenos sociales. Por ello, el investigador hace parte del fenómeno de estudio, enfatizando el interés por obtener los significados derivados del contacto entre los seres humanos, es decir, de los grupos sociales. En este marco, se procura entender, significar e influir, en vez de explicar, prever o dominar, considerando una realidad diversa, integral, cambiante. La objetividad en las interpretaciones, se busca mediante un acuerdo compartido entre sujetos.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

En la misma línea, Miranda y Ortiz (2020), plantean que, el paradigma interpretativo enfatiza en la interpretación y comprensión de la realidad desde los significados expresados por los actores, los cuales no son directamente observables ni experimentables.

En tal sentido, la investigación se enfoca en lo particular de cada sujeto, no en generalizaciones, y reconoce la realidad social como dinámica, diversa y dependiente del contexto, a fin conformar un conglomerado de teorías esenciales en la metodología del estudio sobre las estrategias de la IC en las Unidades Educativas de Bachillerato General Unificado en Quito, Ecuador.

Dentro del enfoque cualitativo, se combina la metodología orientada a la investigación fenomenológica integrando la hermenéutica. Van Manen (2003), señala que los seres humanos experimentan el mundo a través de sus cuerpos, sus relaciones con los demás y su interacción con los objetos que los rodean, en este sentido, la metodología propone la comprensión de abordar las complejidades e intrincada naturaleza de los contextos educativos.

En este punto se alinea al tema de investigación, dado a una la fenomenología centrada en la exploración de las experiencias vividas de los individuos, buscando comprender cómo dan sentido a sus mundos. La hermenéutica, por su parte, se ocupa de la interpretación de textos para descubrir significados ocultos. En el fenómeno suscrito se interpretarán las estrategias de la IC en las instituciones educativas objeto de estudio.

De modo que, la fenomenología se complementa con la hermenéutica para interpretar los significados que los sujetos atribuyen a sus experiencias y ubicar la experiencia en un contexto histórico–cultural más amplio. Esta combinación de perspectivas permite cuestionar interpretaciones previas en la medida que se construyen nuevas comprensiones de los fenómenos estudiados.

Con base a lo anterior, el diseño de investigación basado en el autor citado, siguió las siguientes fases:

Fase I. Descripción: Recopilación de experiencias vividas a través de diversas fuentes (observaciones, relatos, entrevistas, documentos) para registrar las experiencias tal como son vividas, sin interpretaciones ni valoraciones.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Fase II. Interpretación: Análisis profundo de las experiencias descritas, utilizando estrategias como análisis temático y reflexión que identifican los patrones, los significados, seguido de la reducción de la información a través de transformaciones lingüísticas y reducciones eidética y heurística.

Redacción de transformaciones lingüísticas: Reescribir los temas y afirmaciones en párrafos más elaborados.

Reducción eidética: Aplicación del método de la variación imaginativa con el cual se identifican los componentes esenciales del fenómeno.

Reducción heurística: Identificación, examen de sesgos y preconcepciones con influencia en la interpretación de los datos, derivando en la categorización de los datos.

Fase III. Escritura y reflexión: Redacción del texto fenomenológico plasma los hallazgos, buscando transmitir significados cognitivos y no cognitivos de las experiencias, utilizando la triangulación para validar los resultados los cuales ofrecen una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

El contexto de estudio presenta una planta docente de 189 profesionales, atendiendo a una población estudiantil de 3.210 alumnos distribuidos en tres turnos académicos: Turno diurno (Nivel de Bachillerato), Turno vespertino (Educación Básica Superior), Turno nocturno (desde octavo año hasta tercer curso de Bachillerato). En su oferta formativa para Bachillerato Técnico, la institución brinda las siguientes opciones de especialización: mecatrónica; instalaciones, equipos y máquinas eléctricas, mecanizado y construcciones metálicas, electromecánica. automotriz, electrónica de consumo.

En el caso específico de esta investigación, los sujetos se consideran una muestra de docentes de unidades educativas públicas en Quito, Ecuador (Tabla 1), y un grupo focal de tres expertos (Tabla 2). Dentro de la muestra de docentes, se seleccionará intencionalmente a tres rectores, tres vicerrectores y nueve docentes de las Unidades Educativas de Bachillerato General Unificado.

UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín
REDHECS

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Tabla 1

Distribución de los Informantes clave

Institución	Rector	Vicerrector	Docentes	Total Sujetos
Unidad Educativa Central Técnico	1	1	3	5
Unidad Educativa Hipatia Cárdenas de Bustamante	1	1	3	5
Unidad Educativa San Francisco de Quito	1	1	3	5
Total	**3**	**3**	**9**	**15**

Nota: Elaboración propia (2025)

En el caso específico de esta investigación, los sujetos se consideran una muestra de docentes de unidades educativas públicas en Quito, Ecuador, y un grupo focal de tres expertos. Dentro de la muestra de docentes, se seleccionará intencionalmente a tres rectores, tres vicerrectores y nueve docentes de las Unidades Educativas de Bachillerato General Unificado. Estos cargos fueron elegidos por su conocimiento experto, accesibilidad y posición estratégica dentro de las instituciones educativas.

Los participantes del estudio fueron seleccionados por su amplia experiencia en docencia y por laborar en un entorno educativo con objetivos alineados: la formación de bachilleres técnicos industriales en el área de ciencias. Este proceso se basa en una acción coordinada y contextualizada entre el personal docente, los estudiantes y sus representantes, todos comprometidos con el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo, otorgando relevancia mediante el fomento de virtudes como el apoyo mutuo, la originalidad en las acciones y la imparcialidad, en favor de apoyar el compromiso colectivo para asegurar los derechos de la juventud.

Resultados

Entre los hallazgos obtenidos, se identificaron estrategias vinculadas a la implementación de la inteligencia competitiva (IC) en la gestión educativa. Estos resultados se organizaron en categorías y subcategorías, las cuales fueron analizadas cualitativamente a partir de las respuestas proporcionadas por los

UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín
REDHECS

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

informantes clave. El análisis consideró las coincidencias y patrones recurrentes en sus testimonios, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 2

Aportes de los informantes claves sobre el análisis de información

Sujeto informante	Aportes significativos
REC-01	"Análisis FODA. Salvaguardar procesos"
VIC-01	"Evaluaciones internas, Análisis FODA"
DOC-04	"Evaluaciones internas. Análisis FODA, Encuestas y feedback de estudiantes"
GF-01	"Básicamente la inteligencia competitiva se enfoca en análisis de información que considera el FODA o algún proceso de monitoreo que indique cuales son las condiciones académicas y laborales de las instituciones y por supuesto a la sociedad en general".
GF-02	"Las estrategias en la IC tienen relación con la búsqueda de información, almacenamiento y análisis de información. Algunos autores la denominan vigilancia o monitoreo de información. Este proceso se optimiza con el uso de aplicaciones y programas tecnológicos y el internet a fin de detectar en menor tiempo las fortalezas, oportunidades, amenazas y/o limitaciones de una institución o de varias instituciones".
GF.03	"las estrategias de la inteligencia competitiva las asociamos con el manejo de información a través del monitoreo de oportunidades laborales y a través del liderazgo, porque la designación de un líder o personas responsable de coordinar y dirigir las actividades de captación académica, intercambios interinstitucionales para las pasantías, entre otras actividades contribuye a renovar los perfiles docentes y plan curricular a las necesidades locales".

Nota: Entrevista realizada a los sujetos informantes (2025)

Basado en las respuestas proporcionadas, los sujetos informantes coinciden en la importancia de una estrategia integral en la mejora de la gestión educacional a través de la inteligencia competitiva. Se destaca la necesidad de combinar herramientas analíticas (FODA, análisis de mercado) con el desarrollo de habilidades como la comunicación de forma efectiva (Dos Santos et al., 2016), la resolución de los problemas y el pensamiento crítico (López et al., 2019). Además, se enfatiza la importancia de la formación continua, la innovación y la colaboración permitiendo mantenerse a la vanguardia en un entorno educativo cada vez más dinámico y competitivo.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Sobre la base de lo antes expuesto, se resalta el FODA por ser una herramienta de análisis de la realidad situacional que permite identificar factores limitantes en el despliegue de los procesos educativos, así como las amenazas procedentes del contexto externo, de allí, la importancia de su aplicación para explorar los ámbitos internos y externos advirtiendo en estos, tanto factores problemáticos como las áreas de mejora con proyección al futuro. Cuando esta indagación incluye interacciones entre los actores inmersos en la investigación, se favorece el surgimiento de propuestas colaborativas en respuestas a las necesidades identificadas.

Otro aspecto resaltado es el monitoreo continuo del entorno considerado esencial para avistar comportamientos novedosos e incluso factores que impulsan la innovación educativa, asegurando el uso de decisiones estratégicas y proactivas. Cabe destacar que los aportes derivados del grupo focal, ofrecen una variedad de estrategias adecuadas para el contexto educativo orientado a fomentar la inteligencia competitiva, tales estrategias quedan precisadas de la siguiente manera:

- Análisis de información, con la gestión de datos para tomar decisiones.

- Planificación estratégica, previendo el conocimiento de la realidad actual para diseñar el futuro que se pretende alcanzar.

- Desarrollo de habilidades, para fortalecer el abordaje creativo y crítico de problemas.

- Comunicación y colaboración: Mejorar la comunicación entre los miembros del ámbito educacional en consenso.

- Innovación: Implementar nuevas ideas, tecnologías y resultados en los distintos procesos.

En el análisis de la dimensión correspondiente al análisis de la información, los directivos de las instituciones educativas encuestadas utilizan una serie de herramientas complementarias en análisis, las cuales contribuyen en tomar decisiones estratégicas. Por tanto, en el análisis FODA, las evaluaciones internas y las encuestas a estudiantes son las herramientas más utilizadas, esto refleja una práctica basada en la evidencia orientada a la mejora continua.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Al analizar las respuestas proporcionadas por los informantes, se evidencia una clara preferencia por tres estrategias principales en el análisis de la información en la dirección de un plantel educativo a saber: el análisis FODA, las evaluaciones internas y las encuestas y feedback de los estudiantes. De las mismas se destaca el análisis FODA como la herramienta más utilizada, pues los directivos reconocen la importancia de evaluar tanto las fortalezas, oportunidades, amenazas como debilidades externas e internas del contexto educativo.

Por otro lado, las evaluaciones internas permiten monitorear el progreso, la efectividad de los programas y políticas implementadas, mientras que las encuestas y el feedback proporcionan una valiosa perspectiva sobre la percepción de los estudiantes respecto a la calidad educativa. En conjunto, estas herramientas permiten a los rectores tomar decisiones basadas en datos reales, con el objetivo elevar los estándares de calidad del proceso formativo.

Al analizar la dimensión dominio de las tecnologías, en las respuestas proporcionadas se pueden identificar las siguientes categorías de tecnologías esenciales al implementar la inteligencia competitiva en la gestión educativa:

Tabla 3

Aportes significativos de los sujetos informantes sobre las tecnologías

Sujetos informantes	Aportes significativos
REC-03	“Manejo de sistemas de información como, Sistema de gestión de aprendizajes (LMS), Aplicaciones de gestión de proyectos”
VIC-01	“herramientas tecnológicas y sistemas de información, con Sistema de gestión de aprendizaje (LMS), Plataformas de análisis de datos.
VIC-02	“Sistemas de gestión de aprendizaje Herramientas tecnológicas de colaboración en línea”.
DOC-4	“Sistemas de información para la gestión de aprendizaje (LMS), Plataformas de análisis de datos, Aplicaciones de gestión de proyectos”.
GF-01	“Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas: La inversión en capacitación en herramientas de análisis de datos y visualización es fundamental para aprovechar al máximo la información disponible”.

Nota: Entrevistas realizadas a los sujetos informantes (2025).

En cuanto a los objetivos de la inteligencia competitiva, Nenzhelele y Pellissier (2013), refieren que su propósito consiste en suministrar datos a la organización

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

para facilitar la adopción de decisiones generadoras de ventajas competitivas. Adicionalmente, estos autores señalan otros fines de la inteligencia competitiva, tales como optimizar la competitividad empresarial y anticipar, con considerable certeza, las tendencias y movimientos de los competidores en el ámbito de los negocios.

Al analizar las concepciones de estos autores, podemos identificar las siguientes ideas comunes sobre la Inteligencia Competitiva:

- Manejo de sistemas de información: La IC es un proceso continuo y organizado, que implica varias etapas desde la recopilación hasta la difusión de la información.

- Herramientas tecnológicas: La meta primordial de la inteligencia competitiva consiste en suministrar datos relevantes con el fin de respaldar la adopción de decisiones estratégicas que coadyuven a la ventaja competitiva de las organizaciones

En resumen, el dominio de las tecnologías relacionadas principalmente por aplicaciones y sistemas de información coinciden en concepción de la inteligencia competitiva como un proceso fundamental en las organizaciones donde buscan mantenerse competitivas en un entorno organizativo, en este sentido, la IC permite a las empresas tomar decisiones más informadas, identificar nuevas oportunidades y anticiparse a los cambios del mercado.

En el análisis dimensión liderazgo como dimensión emergente se registraron los siguientes planteamientos por parte de los sujetos informantes:

Tabla 4

Aportes significativos de los sujetos informantes sobre las tecnologías

Sujetos informantes	Aportes significativos
REC-03	“El liderazgo compartido y en equipo, a través del trabajo colaborativo se obtienen grandes resultados”.
VIC-01	“Llegar a consensos manejo de las emociones, no un liderazgo impositivo a través de una comunicación efectiva que resuelva los problemas”.
VIC-02	“Planificación estratégica, liderazgo colaborativo”.

UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín
REDHECS

Sujetos informantes	Aportes significativos
VIC-03	“Problemas comportamentales de los estudiantes, buscando líderes negativos y procurando hacerlos lideres positivos”,
DOC-09	“Ser una persona que enrumbe al equipo para lograr los objetivos o metas planteadas”.
GF-03	“Estrategias enfocadas en el liderazgo, porque se debe fomentar la cultura de innovación y aprendizaje, así se podría crear un ambiente que fomente la curiosidad, la experimentación y el intercambio de ideas. Además de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la generación y uso del conocimiento”.

Fuente: Entrevista realizada a los sujetos informantes (2025)

Los informantes aprecian un estilo de liderazgo cooperativo y de participación en el cual cada integrante del equipo posee la ocasión de contribuir con sus ideas. Asimismo, resaltan la trascendencia de una comunicación eficaz, la planificación estratégica, la innovación y el desarrollo del personal como elementos fundamentales para el logro organizacional.

De acuerdo con Nenzhelele y Pellissier (2014), la inteligencia competitiva persigue la finalidad de suministrar datos a la compañía con el objeto de facilitar la adopción de resoluciones productoras de beneficios competitivos. De igual manera, estos autores señalan propósitos de la inteligencia competitiva, tales como optimizar la competitividad organizativa, además de anticipar, con considerable certeza, las tendencias, así como las acciones de los competidores en el ámbito de los negocios.

Las respuestas proporcionadas ofrecen una variedad de ejemplos sobre cómo se utiliza la inteligencia para resolver problemas en el ámbito educativo, así como también se destacan los siguientes códigos: comunicación efectiva, análisis de situaciones, planificaciones estratégicas, innovación tecnológica, enfoque en relaciones interpersonales entre los miembros que conforman la comunidad educativa de cada institución.

Las respuestas de los sujetos informantes demuestran que la inteligencia es primordial en la resolución de los problemas institucionales, de aquí los sujetos de investigación sugieren el uso de una variedad de estrategias, desde la comunicación

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

efectiva hasta la innovación tecnológica, de manera que puedan hacer frente a los desafíos laborales. Todo ello supone fomentar la inteligencia emocional, promover el pensamiento crítico, integrar la tecnología, promover la colaboración y la formación continua del personal de la organización educativa.

Triangulación

La triangulación en la investigación cualitativa, según Bernal (2010), implica la combinación de múltiples métodos para mejorar la fiabilidad y la validez. Se originó en las ciencias sociales, en la presente investigación fenomenológico-hermenéutica, ayuda a validar el conocimiento e interpretar los hallazgos. En esta línea, se encontraron a partir de los hallazgos los aspectos constituyentes de las estrategias de la IC, categorizados en la tabla 5 con sus respectivas relaciones e interacciones. A continuación, se sintetizan en la figura 1.

Tabla 5

Categorización emergente

Códigos	Dimensiones	Subcategorías	Categorías
FODA Alertas de la información Evaluación de la información Respaldo de información	Análisis de información	Estrategias de la IC	Inteligencia Competitiva (IC)
Manejo de sistemas de información Herramientas de información Comunicación efectiva	Dominio de tecnologías		
Análisis de situaciones Planificación estratégica Innovación tecnológica Enfoque en las relaciones	Liderazgo		

Fuente: Elaboración propia (2025)

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

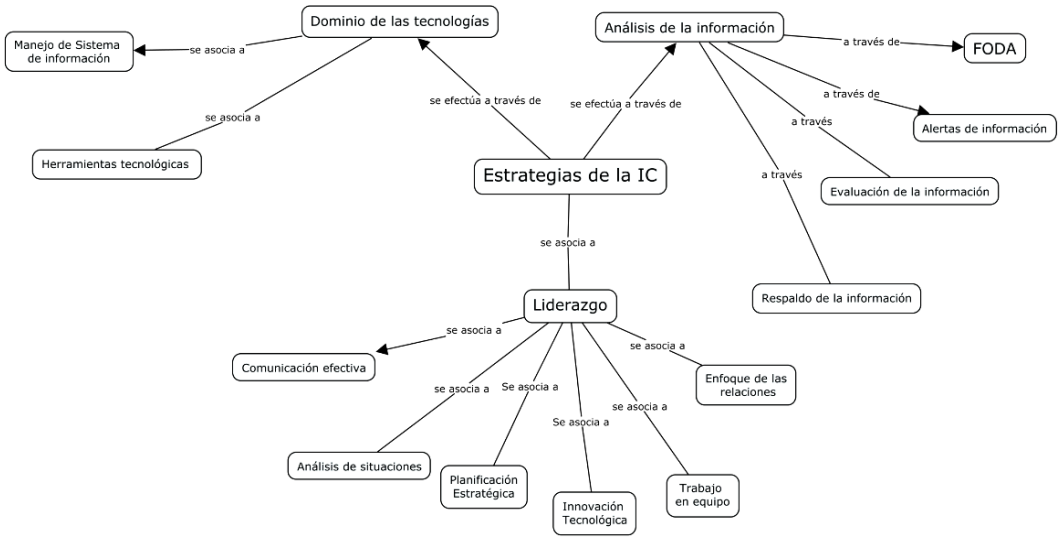


Figura 1. Red semántica de las interacciones y **significados de las categorías**
Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo a la red de interacciones se describen los significados de los siguientes aspectos

a) Estrategias de análisis:

- FODA: Permite analizar el entorno competitivo determinando los puntos fuertes, las posibilidades, las carencias y los riesgos

- Alertas: Permiten detectar cambios o eventos importantes en los datos y tomar decisiones oportunas.

- Respaldo: Se refiere a la importancia de documentar y preservar los procesos institucionales.

- Evaluación: Proceso de valoración o medición de diferentes aspectos.

b) Estrategias de Herramientas tecnológicas:

- Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS)

- Aplicaciones de Gestión de Proyectos

- Herramientas de Análisis

- Herramientas de Colaboración

c) Estrategias Liderazgo

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

- Habilidades: Los líderes eficaces deben tener habilidades de comunicación efectiva, análisis de situaciones, planificación estratégica, innovación tecnológica, trabajo en equipo y enfoque en las relaciones.

- Estilos de liderazgo: Los estilos de liderazgo, la modalidad transformacional y el transaccional, están influenciados por la personalidad, así como la inteligencia emocional del líder.

- Liderazgo y cambio: Los líderes exitosos reaccionan a los cambios y los anticipan de igual modo los utilizan en la tomar decisiones estratégicas que les otorgan una ventaja competitiva.

Al respecto, los autores, Arroyo (2005) así como Dos Santos et al. (2016), respaldan estos descubrimientos al indicar los productos resultantes de los cuatro análisis fundamentales en inteligencia: a) Avisos, a fin de evitar imprevistos directivos y organizacionales; b) Inteligencia, con el objeto de proteger el proceso decisorio estratégico y operativo de las empresas; c) Valoración del competidor; d) Inteligencia, en apoyo a los procedimientos de planificación estratégica y diseño de estrategias corporativas.

. Análisis FODA: La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es la más mencionada por los sujetos informantes. Se utiliza para evaluar la situación actual del plantel, identificando tanto los aspectos internos o externos pueden influir en su desempeño (Dos Santos, et al. 2016). En tal sentido, el objetivo principal es permitir tomar decisiones estratégicas basadas en una visión completa de la institución.

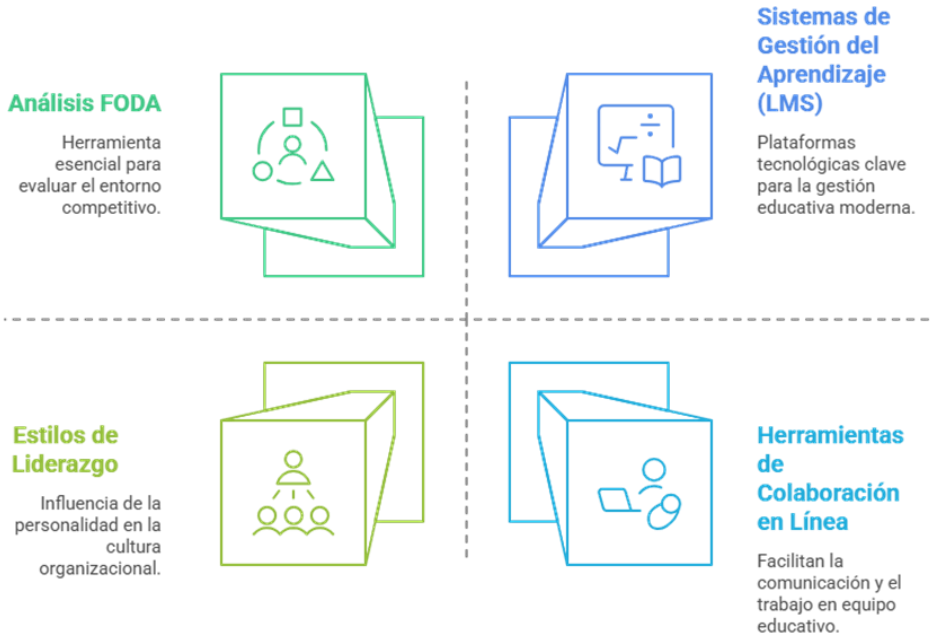
Evaluaciones Internas: Se refiere a la realización de evaluaciones internas para medir el progreso hacia los objetivos establecidos, sus progresos, además de la eficiencia en la aplicación de políticas y programas prevista dentro de la cultura organizacional (Cruz y Vanegas, 2020). De aquí, su objetivo es proporcionar información detallada sobre el funcionamiento interno de la institución a fin de realizar ajustes si es necesario.

Evaluaciones externas: La recolección de datos utilizando encuestas y mediante el feedback directo de los estudiantes es otra herramienta comúnmente utilizada, en

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

cuanto a su objetivo es conocer la percepción de los estudiantes de la gestión en el proceso de formación profesional, los servicios ofrecidos y el ambiente escolar, a fin de facilitar la toma de decisiones basadas en las necesidades de los estudiantes.

Al analizar las respuestas proporcionadas, se observa una clara tendencia hacia la utilización de tres herramientas o estrategias adicionales para el análisis de información en la gestión educativa, además de las ya mencionadas (análisis FODA, evaluaciones internas y encuestas), que se sintetiza en la figura 2.



Fuente: Diseño apoyado en la IA Napkin (2024) https://www.napkin.ai/

Figura 2. Inteligencia Competitiva como Estrategias para la Gestión Educacional

Concretamente, los atributos personales de un líder, en particular su inteligencia emocional, resultan en su estilo de liderazgo (López et al., 2019) e influyen directamente en el clima institucional, así como también en las relaciones interpersonales (Poblano et al., 2023). En general, la habilidad para identificar, comprender y administrar las emociones propias, al igual que las ajenas, se considera esencial a fin de establecer vínculos bien consolidados y fundados en la

UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín
REDHECS

confianza; por consiguiente, un líder con IC desarrollada puede generar un entorno laboral de participación conjunta.

Conclusiones finales

Las conclusiones de esta investigación resaltan la importancia de la inteligencia competitiva en la gestión educacional, especialmente en el contexto actual de cambio y globalización, así se confirmó que las instituciones educativas al fomentar una cultura de inteligencia competitiva son más propensas a la innovación y la mejora continua, favoreciendo el éxito a largo plazo.

En este sentido, los directivos presentan comportamientos que describen una alta inteligencia competitiva pues demuestran capacidad para adelantarse a los cambios, reconocer identificar coyunturas y tomar decisiones estratégicas. También, el estudio devela la insuficiencia de habilidades de inteligencia competitiva por lo que se requiere desarrollarlas de forma general entre los diversos actores educativos abarcando directivos, docentes, administrativos entre otros.

Con el abordaje de las estrategias de IC se perfilan acciones analíticas orientadas a conocer la realidad situacional mediante la identificación de aspectos positivos, carencias, así como alarmantes utilizando para ello la herramienta FODA explorando, además, la detección a tiempo de desviaciones importantes. De la misma manera, estas tácticas son evaluadas de forma permanente a fin de valorar las rutas establecidas como vía para incorporar alternativas pertinentes a la solución de los conflictos presentados en el funcionamiento de las organizaciones educativas.

También, se destacan las estrategias de instrumentos tecnológicos cuyo manejo favorece el manejo del conocimiento, la participación colaborativa de los actores educativos y la gestión de la información, optimizando la eficacia y la capacidad de reacción de la entidad. Por último, las estrategias de dirección subrayan la urgencia de directivos con destrezas comunicativas, analíticas y estratégicas, aptos para ajustarse al cambio e impulsarlo, cuya agudeza emocional y modo de liderazgo impactan directamente en la generación de un ambiente favorable a la superioridad competitiva.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

+ compresión de las estrategias de la IC, en función de un análisis exhaustivo, a fin de comprender el entorno educativo y las necesidades de los estudiantes. A su vez, precisan adoptar estrategias de instrumentos tecnológicos, las cuales optimicen la gestión educativa, la cooperación, trabajo conjunto; volviendo la oferta educativa más atractiva.

Vale agregar, las destrezas comunicativas de los gestores educativos con visión estratégica y capacidad de adaptación de manera de guiar estas transformaciones e impulsar un ambiente promotor de la excelencia académica y la captación de un mayor número de estudiantes a la modalidad media técnica de la educación en Quito.

Ahora bien, el estudio proporciona un marco sólido en la interpretación de las estrategias de la IC en la recopilación, análisis y utilización de información relevante sobre el entorno educativo. Esto impulsa tendencias pedagógicas emergentes, innovaciones tecnológicas efectivas, programas educativos exitosos implementados en otras instituciones ante las demandas cambiantes del mercado laboral.

Referencias Bibliográficas

Arroyo, S. (2005). *La inteligencia competitiva: una herramienta estratégica para la gestión empresarial*. Ediciones Pirámide. Versión electrónica. https://books.google.co.ve/books/about/Inteligencia_competitiva.html?id=dPl3aKfOKHcC&redir_esc=y

Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. [PDF] Colombia: Pearson Educación. Tercera edición. Versión digital. https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf

Cruz, F., y Vanegas, O. (2020). Vigilancia Tecnológica, Inteligencia Competitiva Y Cultura Organizacional Universidad De Cundinamarca Facatativá Política, *Globalidad y Ciudadanía*, 6(12). https://doi.org/10.29105/pgc6.12-5

Dos Santos, V., Dos Santos, C., y Baptista, R. (2016). A competência e informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, 6,* p. 45-60. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5329365.pdf

Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 2-9. https://revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene_art1.pdf

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 27. (2025): Octubre 2025 – Marzo 2026

López, J., Otegi, J., Porto, I., y Cobo, M. (2019). 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. *International Journal of Information Management*, 48(January), 22–38. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.013

Miranda, S. y Ortíz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE*. 11 (21). https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717

Napkin IA (2024). Napkin AI (Versión 10 octubre) [AI-powered diagramming tool]. https://napkin.ai

Nenzhelele, T. y Pellissier, R. (2014). Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. Mediterranean *Journal of Social Sciences*, 5 (16). 92 – 99. https://www.semanticscholar.org/reader/218280efcb8d9b41b881e9dafa36e9e87385a036

Palop, F. (2013). La inteligencia para competir: nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo *globalizado. Cuadernos de estrategia,* (162), 135-175. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4275973

Prescott, J. (2012). La evolución de la inteligencia competitiva. *Journal of sustainable competitive Intelligence. Vol. Num. 2. Pp. 37 - 52* https://iberoamericanic.org/rev/article/view/45

Pinto, J., Poblano, R., Alvarado, L., Rodríguez, M. y Martínez, R. (2024). El impacto de la inteligencia competitiva en la capacidad innovadora de industrias de Ciudad Juárez: propuesta de investigación. *Revista del Tecnológico Nacional de México, IPSUMTEC7,* 7 (3). https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/341

Poblano, E., Valles, A., Pinto Santos, J., Pedroza, B., y Herrara, E. (2023). Prácticas de inteligencia competitiva en México: una revisión de literatura. *Revista del Tecnológico Nacional de México IPSUMTEC*, 6(1), 78–85. https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/176

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. Strategy*, 26. New York: Free Press. https://www.semanticscholar.org/paper/Competitive-Advantage:-Creating-and-Sustaining-Porter/9c29a88c90488d494523f0bb47633a77e3dec915

Valverde, N. (2011). Módico modelo de inteligencia competitiva organizacional. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 5(1). https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/590

Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Barcelona: Idea Books. Versión digital. https://bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay/alma9910020469797039 36/56UDC_INST:56UDC_INST