

[Cierre de edición el 01 de Setiembre del 2020]

<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

## Modelo sinérgico entre planeación estratégica, valor compartido y flexibilidad curricular

*Synergic Model Between Strategic Planning, Shared Value and Curricular Flexibility*

*Modelo sinérgico entre planejamento estratégico, valor compartilhado e flexibilidade curricular*



*Rodrigo Urcid-Puga*  
Tecnológico de Monterrey  
Puebla, México  
[rurcid@tec.mx](mailto:rurcid@tec.mx)

 <http://orcid.org/0000-0002-5102-3558>

*Juan Carlos Rojas*  
Tecnológico de Monterrey  
Puebla, México

 <http://orcid.org/0000-0001-7718-4555>

Recibido • Received • Recebido: 09 / 11 / 2018  
Corregido • Revised • Revisado: 12 / 03 / 2020  
Aceptado • Accepted • Aprovado: 18 / 08 / 2020

**Resumen:** El objetivo de este texto es presentar de forma gráfica la interacción existente entre la planeación estratégica, el valor compartido, la flexibilidad curricular, las instituciones de educación superior –IES– y el entorno sociocultural que rodea a estos temas. Para la elaboración de este texto se tuvo una metodología cualitativa en la que no se modificaron variables, de corte transversal y apoyada en la investigación documentada. Como conclusión y hallazgo se pudo comprobar la existencia de una relación entre temas que conciernen a la planeación estratégica y a la flexibilidad curricular, y que es posible relacionar con temas como el valor compartido y el entorno sociocultural para crear un contexto determinado. Finalmente, las implicaciones que conlleva este proyecto radican en que las IES deben considerar la planeación estratégica como una herramienta fundamental para buscar el cambio al interior de estas, así como entender la relación que tienen con su entorno inmediato, al momento de generar valor compartido.

**Palabras claves:** Flexibilidad; planeación estratégica; universidad; valor compartido; educación.



<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

**Abstract:** This text aims to present, graphically, the interaction between strategic planning, shared value, curricular flexibility, higher education institutions (HEI), and the sociocultural environment surrounding all these topics. For the elaboration of this text, we implemented a cross-sectional qualitative methodology, supported by documented research, whose variables were not modified. As conclusions and findings, it was possible to verify the existence of a relation between subjects linked to strategic planning and curricular flexibility; it was also possible to relate issues, such as shared value and sociocultural environment, to create a specific context. Finally, the implications of this project lie in the fact that HEI should consider strategic planning as a fundamental tool to seek changes within these institutions and understand the relationship they have with their immediate environment when generating shared value.

**Keywords:** Flexibility; strategic planning; university; shared value; education.

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é apresentar graficamente a interação entre planejamento estratégico, valor compartilhado, flexibilidade curricular, Instituições de Ensino Superior –IES– e o ambiente sociocultural que envolve esses tópicos. Para a elaboração deste texto, foi utilizada uma metodologia qualitativa em que as variáveis não foram modificadas, de seção transversal e apoiadas pela pesquisa documentada. Como conclusão e constatação, foi possível verificar a existência de uma relação entre os assuntos que dizem respeito ao planejamento estratégico e à flexibilidade curricular, e que é possível relacionar temas como o valor compartilhado e o ambiente sociocultural para criar um contexto específico. Finalmente, as implicações deste projeto residem no fato de que as IES devem considerar o planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para buscar mudanças dentro delas, bem como entender o relacionamento que elas têm com seu ambiente imediato ao momento de gerar um valor compartilhado.

**Palavras-chave:** Flexibilidade; planejamento estratégico; universidade; valor compartilhado; educação.

## Introducción

Las organizaciones actualmente viven una transformación propiciada por una evolución del entorno global en materia social, cultural, económica, política, de competitividad, de crecimiento, etc. Lo anterior crea una interacción que debe ser observada con mayor detenimiento (González Santos, 2012).

Dentro de todos los elementos del entorno global, también se debe mencionar un efecto que impacta a la educación y, por ende, a las instituciones de educación de distintos niveles. Es relevante observar el desarrollo de acciones con mayor coherencia entre la educación, la sociedad civil y las empresas; todo ello debe traducirse en resultados a favor del contexto social en el que se involucran (Hernández-Arteaga et al., 2015).

En este sentido las instituciones de educación superior –IES– tienen a su disposición una serie de beneficios al optar por la flexibilidad en sus planes educativos; precisamente una planeación de forma estratégica que involucre a todos sus grupos de interés es lo que la hace posible. El ciclo de vida de las ideas innovadoras cada vez es menor y, por el contrario,



el dinamismo, complejidad y simplicidad de los seres humanos hacen que el rol de estos sea notorio y su relevancia en las organizaciones adquiera mayor significado.

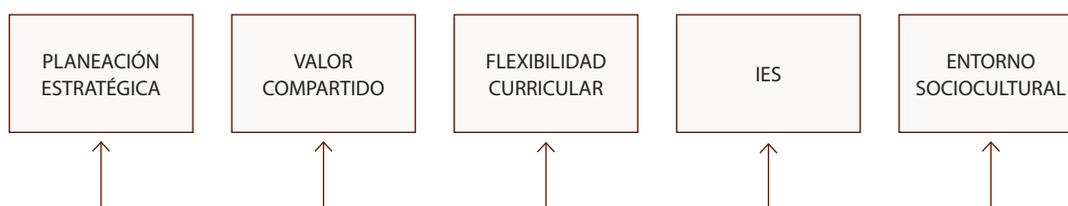
Finalmente, otra consideración que se debe tomar en cuenta, dada la dinámica global, la cual se trata con mayor profundidad en líneas posteriores, es la denominada responsabilidad social empresarial –RSE, aspecto que trata sobre la transformación, en específico, en aquellos aspectos generados a través del talento humano; son, precisamente, los sujetos miembros de la organización quienes dan sentido a las acciones a favor de la mejora del entorno, mediante sus acciones y no solo a través de los servicios o productos ofertados (Castrillón López y Alzate Liévano, 2012).

### Marco teórico

En el siguiente apartado se muestra el acercamiento epistemológico a los diversos postulados que componen esta investigación. Con el ánimo de tener un mejor entendimiento, se crea una imagen en la que se detallan los temas elementales que componen el marco teórico de esta investigación.

Así pues, este trabajo busca explicar un modelo que pueda ayudar a entender, aplicar y desarrollar las distintas dimensiones involucradas en el tema de la sinergia existente o no, entre tres elementos: la planeación estratégica, el valor compartido y la flexibilidad académica. Lo anterior puede visualizarse de forma gráfica en la [Figura 1](#). A continuación, se describen cada una de esas dimensiones y sus componentes más relevantes.

**Figura 1:** Dimensiones del modelo



**Nota:** Elaboración propia.

### Planeación estratégica

Este concepto tiene muchas definiciones. Para que la planeación estratégica se considere como tal, debe tener una ejecución idónea por medio de las personas que toman decisiones al interior de una organización, quienes deben tomar en cuenta distintas clases de estrategias utilizadas y cómo se deben adecuar alternativas que pueden presentar un crecimiento o cambios significativos (Contreras Sierra, 2013).

<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

La planeación estratégica tiene como finalidad mantener o aumentar aspectos fundamentales de una organización o, en el caso de una empresa, la rentabilidad. Se reconocen dos formas de crear estrategia: la primera se refiere a la intuición y la segunda, que es la adecuada, por medio de un proceso formal; esta debe ser creada desde las áreas estratégicas de la empresa, para que realmente tenga un impacto hacia las áreas más operativas. Sumado a lo anterior, la planeación estratégica es una herramienta que ayuda a definir el desarrollo futuro de una organización o empresa (Contreras Sierra, 2013).

Como herramienta, la planeación estratégica es parte de una serie de acciones estratégicas, pero se puede concebir como la concreción de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los grupos directivos desean para la organización o empresa; que es, en pocas palabras, el elemento clave del proceso administrativo (Sánchez Jacas, 2017).

### **Valor compartido**

Fundamentalmente consiste en la creación de valor económico a través de la participación ciudadana. La idea es que la sociedad colabore en aras de la mejora financiera, social y cultural de su propio contexto; el punto al cual se debe llegar es el del progreso social. Para Porter y Kramer (2011), el valor compartido consiste en "las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera" (p. 6).

En un mundo tan cambiante, las entidades nacionales y multinacionales cada vez más se preocupan por sus trabajadores y trabajadoras, la comunidad, la salud, los servicios financieros y el medio ambiente. Por eso se crea el valor compartido, para que las empresas tengan éxito económico y, al mismo tiempo, adopten una responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente (Díaz Cáceres y Castaño, 2013).

Las empresas con una serie de activos intangibles son las que suelen tener mayor crecimiento en el ambiente donde se desarrollan. Por eso, aquellas que deseen sobrevivir, deben crear alianzas corporativas, las que benefician la ventaja competitiva; para ello, es necesario que cuenten sujetos miembros activos y comprometidos (Soto y Sauquet, 2016).

De manera concreta, "los valores compartidos permiten marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo" (Boria-Reverter et al., 2013).

### **Flexibilidad académica**

La flexibilidad académica se entiende como una condición básica para fomentar la interactividad entre estudiantes y docentes de distintas vertientes disciplinarias. Así, la importancia de la flexibilidad curricular radica en los distintos procesos de aprendizaje y

enseñanza que se esperan por parte del estudiantado; por ello, este fenómeno conlleva una autonomía y autogestión de no solo el tiempo, sino de la forma en que el estudiantado universitario ha de adquirir diferentes conocimientos; esto, claro está, aunado a la creación y aplicación de diversos cursos en función del estudiantado (Oliva-Figueroa et al., 2014).

La flexibilidad curricular, al ser un procedimiento relativamente *nuevo* y que aún está en vías de desarrollo e implementación en las IES, debe considerar la inclusión de personas tutoras que ayuden a esclarecer las dudas, quejas, observaciones y comentarios del estudiantado que devenga a partir de la aplicación de los planes de estudio con dichas características, en aras de enfrentar una adecuada transición del sistema rígido y lo que desde hace algunos años ya se considera como aspecto integral de la educación superior: el currículo flexible.

### ***Currículo***

Parte de la flexibilidad académica es la formación curricular que cambia o se adapta a las condiciones más favorables para el alumnado. En este sentido, el currículo puede considerarse como la comunión entre los aspectos sociales y culturales asignados al proceso (Díaz-Barriga Arceo y Hernández Rojas, 2002) y, por otro lado, suele manifestar el objetivo de las instituciones de educación superior –IES– que puede ser entendido como el enfrentamiento de sus quehaceres académicos en relación con actores, instituciones y procesos sociales concretos.

Por ello, se puede decir que el currículo, para una universidad, es la consecución de un proceso de adaptación a las modificaciones científicas y sociales en el sistema educativo del país donde se desarrolla. Así pues, si la IES contextualiza el currículo de acuerdo con las necesidades de la sociedad, esta puede tener la oportunidad de crear una identidad y “sello personalizado” al futuro estudiantado egresado de la universidad (González y Alarcón, 2013).

Sumado a esto, el currículo flexible potencializa la creación y formación de una identidad y el sentido de pertenencia no solo a la IES en la cual el estudiantado se desarrolla, sino que se pueden involucrar de forma concreta y dinámica a la vida laboral. Por otra parte, es imperante permitir que el alumnado tenga flexibilidad de movilidad por el currículo en función de su capacidad y dominio de las competencias requeridas (Tourón, 2009).

### ***Plan de estudio***

En relación directa con el concepto de flexibilidad y el currículo, se deben promover planes educativos notablemente planeados y diseñados. Las IES deben entender que el avance actual requiere que cualquier nuevo programa formativo considere el uso de las tecnologías de información y comunicación –TICS– tanto en los procesos de enseñanza y aprendizaje, como en la adaptación del currículo a las demandas y necesidades del alumnado y de la vida postuniversitaria; por ello, la idea de que el alumnado oriente el trabajo del profesorado debe ser considerada (Tourón, 2009).



<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

Ahora bien, en cuanto a los modelos tradicionales universitarios, comúnmente el profesorado tiene el papel protagónico y el alumnado suele asumir un rol más pasivo y poco participativo; la realidad se concibe estática y el alumnado memoriza la información que el personal docente le transmite; hay una tendencia al conocimiento a partir de la constante lectura y los contenidos escolares son desvinculados de la experiencia estudiantil; y la evaluación se dirige a la reproducción de la información (Oropeza Herrera et al., 2014).

La flexibilidad en planes de estudio lleva implícita la modulación, el diseño curricular concibe cada módulo como una unidad completa y autosuficiente en sí misma e incluye acciones de búsqueda de información, de investigación y de servicio. Lo anterior también confirma la perspectiva de la importancia de la vinculación para realizar una práctica pedagógica innovadora.

## **Instituciones de educación superior**

### ***La universidad y la competitividad***

Las dimensiones del modelo presentan a las IES como una dimensión relevante. Principalmente, la universidad es el lugar donde se puede desarrollar la competitividad de las personas, donde el desarrollo de conocimiento y capacidades están enfocadas en profesionalizarlas para las organizaciones del entorno. Desde un punto de vista del mercado, es uno de los elementos que se relaciona con el crecimiento y desarrollo económico de los países y de su competitividad (López Leyva, 2016).

Es importante mencionar que uno de los indicadores que se utilizan para la medición de niveles de desarrollo de los países es la educación, particularmente la superior; esta tiene un papel fundamental con la eficiencia y competitividad económica. Todo lo anterior conlleva a la apropiación del conocimiento por parte del estudiantado, lo cual deriva en la participación económica (Lombana Coy, 2012).

La búsqueda constante de la competitividad por parte de las IES tiene como resultado el desarrollo y reestructuración de planes de estudio, la formación de personal académico, y la vinculación con el sector productivo; lo anterior desde un solo concepto: flexibilidad curricular, la cual se centra en una educación basada en la resolución de problemas, desarrollo de competencias y demás aspectos que buscan alejarse de la educación tradicional (Irigoyen et al., 2011).

La relación que establece la universidad con el sector productivo y viceversa adquiere relevancia mundial por la propia capacidad de competencia, la cual depende de cierta fortaleza a nivel científico, técnico y tecnológico que demanda la adopción de modelos de apertura para la adecuada inserción de recursos financieros en mercados globales y competitivos.

### **Generalidades de la universidad**

Concretamente, los componentes fundamentales de la universidad son: profesorado, alumnado, personal administrativo y autoridades. De manera específica, se puede informar que la universidad detona y propaga el conocimiento científico a través de los diferentes espacios para quienes conviven en ella. Las IES son referentes para los sujetos que se desarrollan en ella, lo cual implica entenderla como un espacio de socialización y construcción de ciudadanía efectiva (Freire, 2005).

Así, la universidad como institución se desarrolla como escenario para que la ciudadanía pueda construirse y desplegarse. Báez Padrón (2010) identifica tres procesos en las actividades de las IES: 1) docente y educativo; 2) de investigación científica y, 3) el de transmisión de los conocimientos a la sociedad.

Finalmente, la percepción acerca del rol de la universidad en cuanto a su relación con la comunidad coloca el proceso de construcción del ser humano en el centro; por eso, para este modelo, las IES están fuertemente relacionadas con un último concepto: La relación que guardan las universidades con los contextos socioculturales de una comunidad marca la construcción y formulación del ejercicio ciudadano, caracterizado por una dinámica social saludable.

### **Entorno sociocultural**

La última dimensión del modelo se describe para poder entender la sinergia de los elementos. El concepto de entorno sociocultural es muy amplio, sin embargo, hay un acotamiento al contexto de las dimensiones, donde el entorno se construye por núcleos de personas cercanas a los conceptos descritos anteriormente.

### **Grupos de interés – Stakeholders**

Este tema, si bien puede referirse a un área de corte empresarial, y económico/administrativo, no debe desestimarse como elemento clave de la planeación estratégica, la creación de valor compartido, y de, por supuesto, la idea de una IES con alto grado de colaboración entre los diversos grupos de interés que suelen conformarla.

Por lo tanto, para partir de un concepto generalizador de los grupos de interés, para este texto se utilizan dos definiciones; la primera, se refiere a los *stakeholders* como entidades o individuos que se ven afectados por las actividades, productos o servicios de la empresa, y cuyas acciones influyen en la capacidad de la organización para desarrollar estrategias y alcanzar los objetivos de manera exitosa.

<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

Ahora bien, cada institución tiene un conjunto particular de entes involucrados y aunque estos pueden variar, es necesario aclarar que llega un punto en el que, sin importar el tipo de universidad, los sujetos *stakeholders* suelen converger en algunos sectores similares. Finalmente, es necesario complementar el concepto antes descrito, pues estos pueden ser grupos e individuos cuyo punto de vista lleva a un entendimiento de lo que sucede y a identificar oportunidades para la toma de decisiones (Rodríguez de Ramírez, 2013).

Así, las universidades tienen diversas formas de relación con los sectores productivos, porque buscan mantenerse fuertes a su interior: la formación profesional, el fortalecimiento de la docencia e investigación, la investigación y el desarrollo tecnológico, la extensión de actividades universitarias. Esto se debe, por un lado, a la función de cada uno de los tipos institucionales, por otro, a los propósitos que las IES se plantean para tal relación; de acuerdo con estos propósitos se determinan las modalidades de vinculación (Oropeza Herrera et al., 2014).

Así, la colaboración entre empresas y universidades se convierte en un factor estratégico que fomenta la competitividad para llevar a cabo proyectos conjuntos de investigación y desarrollo. Por otra parte, la colaboración entre universidades y empresas se convierte en un mecanismo necesario para lograr la transferencia del conocimiento entre ambas partes (Parra Gaviño et al., 2015).

Para concluir, una universidad es considerada socialmente responsable cuando posee las capacidades de gestión para solucionar las necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve; también es responsable al asumir una posición crítica; al ocuparse del mejoramiento de la calidad de vida de la región; y cuando se replantea, de forma crítica, sus funciones y busca convertirse en una institución dinámica, eficiente y accesible para los sectores sociales (Hernández-Arteaga et al., 2015).

### **Estudiantado**

En términos del contexto sociocultural y en relación con las IES, el estudiantado forma parte de ese entorno que influye en la sinergia de las dimensiones propuestas. Desde un punto de vista general, y no centrado en determinados aspectos como grupo social, también impactan como un nexo existente entre la flexibilidad curricular y el impacto en el desempeño tanto del profesorado como del mismo estudiantado.

De igual modo, es indispensable señalar que no todas las instituciones educativas poseen la infraestructura necesaria para cumplir todas las necesidades del alumnado; de ahí, por supuesto, que es necesaria y casi obligatoria la colaboración entre diversos organismos (Hernández-Arteaga et al., 2015).

## ***Plan Nacional de Educación***

Es importante hacer un importante marco de referencia en el tema territorial, además, es necesario entender la creación de estrategias o planes nacionales de educación, en términos locales: México. El gobierno de este país establece una educación obligatoria para toda la ciudadanía. Así pues, es imperante mencionar la forma en la que el actual gobierno decide abordar este servicio; en primer lugar, el Informe del Desarrollo en México 2019-2024 publicado por la UNAM, afirma que la educación es un derecho humano que el Estado mexicano reconoce y está obligado a garantizar. Un segundo punto que se menciona en dicho documento es que la escolaridad conlleva cierta incertidumbre, esto, porque no garantiza que quienes avanzan académicamente obtengan aprendizajes duraderos y la capacidad de desarrollar capacidades y competencias intelectuales para lograr cierto grado de proactividad.

Por otra parte, la certificación escolar no ha logrado un cambio significativo en la calidad de vida. Concretamente, la educación se convierte en un motor con cierta debilidad para el avance hacia una sociedad equitativa, responsable, disciplinada, igualitaria y tolerante; por ello, la movilidad de las distintas generaciones como consecuencia de la escolarización ha logrado estancarse e inclusive descender para los estratos más pobres ([Secretaría de Educación Pública \[SEP\], 2019](#)).

De la mano de esta colaboración y con miras a la propagación de valor compartido en todas sus vertientes, es la misma Secretaría quien menciona que todas las escuelas deben estar dotadas de espacios seguros y dignos, con los suficientes recursos didácticos. Sin embargo, esto no es suficiente, sino se realizan esfuerzos para lograr una transformación en la propia experiencia escolar que el estudiantado tiene tanto en los salones como fuera de estos; es decir, enriquecer la vivencia escolar que la oferta académica ofrece.

Sobre todo, sopesar lo que es relevante aprender y cómo se adquiere dicho conocimiento; en particular, mediante actividades intelectualmente retadoras, que apelen al sentido de curiosidad del estudiantado y fomenten un interés genuino en aprender, indagar y resolver problemas; esto, con el fin de desarrollar tanto las capacidades del pensamiento como las competencias ([SEP, 2019](#)).

De esta forma se puede entender que el gobierno de México debe lograr consolidar el sistema educativo como elemento fundamental para el crecimiento de un país. Además, se debe considerar que la educación es uno de los pilares esenciales para que una sociedad logre un crecimiento y desarrollo notorio.

No se puede pensar en la prosperidad de una nación, si el sector educativo queda desprotegido. Por ello se torna obligatorio que para lograr un cambio curricular flexible, sustentado en la planeación estratégica, para lograr valor compartido, se consideren todos estos elementos.



<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

Como ya se ha descrito, la planeación estratégica se sostiene con bases específicas y una de ellas es el denominado valor compartido; en este sentido, al considerar todos los aspectos que rodean al sector educativo en un país como México, es esencial, si se quiere hablar de un nexos potente en materia de estrategia y la mejora de la sociedad.

### ***Responsabilidad social empresarial / responsabilidad social corporativa***

Estos conceptos no son un discurso ideológico de poder ni una mera medición del impacto social de una empresa. No son indicadores o serie de procedimientos que una organización debe realizar en vías de ser mejor; por el contrario, se trata de crear una reflexión y estado crítico sobre la responsabilidad social de la dinámica económica unida al compromiso para mejorar el mundo en el cual se vive (Castrillón López y Alzate Liévano, 2012).

Concretamente, el concepto de responsabilidad social ha evolucionado de acuerdo con el contexto en el cual se desarrolla; este término, si bien ha sufrido cambios y precisiones, el espíritu primario aún persiste: los entes mayores se responsabilizan de sus efectos hacia los entes menores. Es necesario entender que la responsabilidad, lejos de ser un compromiso, se convierte en una intención originaria de aceptación de mi yo, el cual comienza a abrir espacio para un replanteamiento de lo humano en el plano de las organizaciones (Aburdene, 2010).

La responsabilidad social ha crecido en el mundo empresarial de manera heterogénea, global e involucrando elementos que hasta hace algunos años no se consideraban, casos específicos: la relación con el medio ambiente, la estructura humana de las organizaciones, los estilos de comunicación al interior de la empresa, etc. Así pues, y de la mano de esta responsabilidad, la ética empresarial se constituye como la actitud humana de valorar la alteridad como elemento de sentido y trascendencia (Castrillón López y Alzate Liévano, 2012).

A partir de esta postura se puede inferir que la responsabilidad social empresarial extiende la invitación para que los denominados gobiernos corporativos tomen consciencia de las prácticas socio-productivas que benefician y potencializan la integralidad de lo humano para reestablecer la deuda social de justicia y equidad para con los diferentes *stakeholders* con los cuales se involucra (Palacios y Coppa, 2015).

Del mismo modo, el que una organización sea socialmente responsable indica la búsqueda de una transformación y desarrollo constante en el contexto en el que se desenvuelve. Se indica que, por esencia, se aleja de la concepción que afirma que los productos o servicios que ofrece sean de calidad, con certificaciones, regulados y demás concepciones que, en teoría, los dotan de una aparente calidad; y es que lo anterior no tiene un significado de verdadera trascendencia si no genera intangibles culturales que transforman el entorno social (Observatorio de Responsabilidad Corporativa, 2016).

Por otra parte, a nivel social y empresarial, la responsabilidad social corporativa también se puede entender como una nueva forma de ser, al concebir nuevas lecturas de los valores, actitudes y conductas, es decir, adquirir compromisos que logren mayor impacto en la sociedad; por ende, se debe crear un sujeto beneficio social hacia adentro y hacia afuera (González y Alarcón, 2013).

Para la sinergia que se está planteando se deben crear, de manera concreta, compromisos serios para crear políticas para promover el concepto de buen gobierno o un gobierno corporativo, el cual se puede describir como prácticas éticas, de responsabilidad social y un lenguaje común entre las organizaciones, enfocado a la ética, primordialmente. Además, se le puede considerar como una actitud compartida de los diversos grupos de interés, que no limita los intereses de las acciones; por el contrario, obedece a una interacción constante de partes para poder lograr un mejor contexto.

Se puede, también, entender como una actitud sensible y de empatía ante los inconvenientes y carencias de la sociedad, la cual requiere proactividad con soluciones propuestas mediante estrategias que permitan disminuir los impactos negativos al medio ambiente y al contexto en donde viven; por ello, la toma de conciencia tiene que ver con la ética y el interés de actuar bien; es decir, una ética de responsabilidad ante las consecuencias de lo que se hace.

Otra referencia, al respecto, relacionada con el contexto social de las universidades, es la que Hernández-Arteaga et al. (2015) comentan sobre las acciones que muestren el diseño y desarrollo de la responsabilidad social entre los grupos colaboradores; por ello, y aunque no se esté de acuerdo, hay que aproximarse al concepto como empresa que, a través de sus acciones primarias, promueve una formación integral de la persona, la ciudadanía y cada profesional (Lombana Coy, 2012).

De igual forma, la responsabilidad por parte de la universidad es un factor clave en la sociedad; esta se transforma en una responsabilidad universitaria, referida a la integración comprometida de todos sus lineamientos alrededor de estrategias que promuevan la solidaridad en busca de soluciones acordes con la problemática existente en el contexto que se desarrollan.

Dicha responsabilidad debe ser asumida por la comunidad universitaria como parte de sus discusiones en tanto se relacionen con la comunidad y el entorno. Algo que no debe olvidarse es la pertinencia de este tema: las IES tienen la responsabilidad de posicionarse en la sociedad como conocedoras de sus necesidades e identificarse con su problemática, para que, desde ese punto de partida, propongan una intervención (Torres Pernalet y Trápaga Ortega, 2010).

## Metodología

El desarrollo de este trabajo se sustenta en un estudio cualitativo. Concretamente, se opta por utilizar la herramienta documentada; se decide realizar una investigación profunda de los

<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

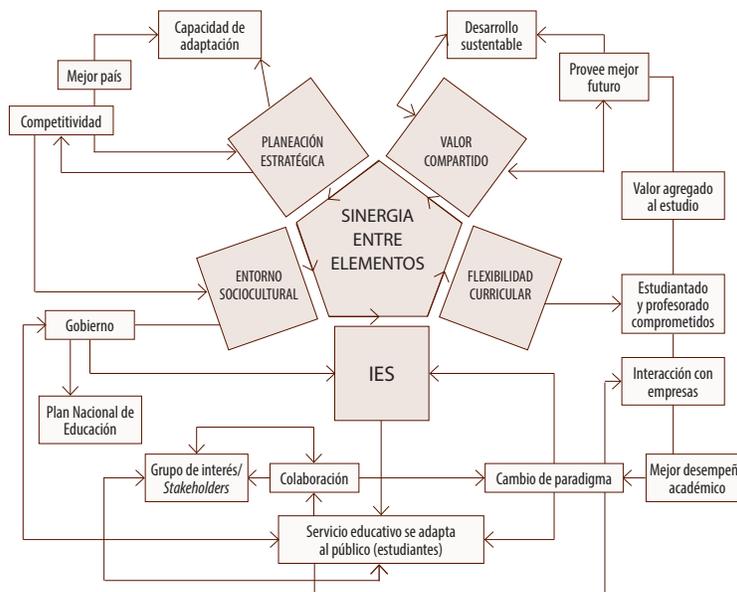
diversos temas que se incluyen en este artículo. Cabe notar que no se hicieron modificaciones a las variables y se obtuvo un estudio transversal.

La idea de esta investigación es crear un modelo que refleje, de manera gráfica, la interacción –sin ningún orden en particular– existente entre el valor compartido, la planeación estratégica, el entorno cultural, el entorno sociocultural y las IES. El punto medular es entender que entre los aspectos antes mencionados es posible encontrar una relación directamente proporcional que ayuda a constante interacción entre estos.

### Resultados, análisis y discusión

Una vez realizada la investigación de gabinete, es posible crear un modelo que describa, de manera profunda, la relación existente entre los temas que a continuación se mencionan. El punto es modelar, de forma estratégica, una serie de aspectos que de una u otra forma, como ha de observarse a continuación, ayudan a crear un contexto muy particular en torno a dos temas preponderantes: la planeación estratégica y las universidades.

**Figura 2:** Modelo propuesto



**Nota:** Elaboración propia.

Las dimensiones antes mencionadas de este modelo se integran entre ellas y sus componentes tienen incidencia entre ellos. Para fortalecer aún más el esquema (Figura 2), a continuación, se expone el nexo existente entre planeación estratégica, el valor compartido y la flexibilidad curricular;



aspectos que, si bien fueron mencionados de manera generalizada en el modelo anterior, en los siguientes párrafos se desglosan con mayor profundidad. La idea central parte de la sinergia existente entre los tres elementos que conforman la importancia de esta sinergia.

Del lado derecho se puede ver la flexibilidad curricular, la cual, por defecto, conlleva a un estudiantado más comprometido, lo cual tiene como consecuencia un mejor desempeño académico y que se el propio estudiantado le aporte un valor agregado al estudio.

A partir de esta flexibilidad se puede encontrar el valor compartido; el cual es una serie de elementos, pero concretamente en el modelo se refleja en un desarrollo sustentable idóneo que provee un mejor futuro, que se ve reflejado en el estudiantado, personal académico, y los diversos grupos de interés que pueda tener una IES; al hacer una interacción con dichos elementos se puede observar que esto tiene un impacto que llega hasta la interacción empresarial, pues una vez que el estudiantado logró canalizar todo lo anterior, el mundo organizacional los puede aceptar con mayor facilidad.

Este nexo se ve fortalecido con la casilla-idea secundaria que se encuentra en la parte inferior, la cual se enfoca en las IES; el modelo estipula que son las universidades las cuales se encuentran al servicio del estudiantado y estas deben adaptarse de acuerdo con sus necesidades, las cuales pueden ser: valoración de estudiantado mejor preparado, con competencias más desarrolladas y capaces de afrontar y resolver retos empresariales.

El servicio educativo se liga directamente a un cambio de paradigma, a tener colaboración entre *stakeholders* y, todo ello se ve reflejado en la interacción con las diferentes empresas. Las casillas que se encuentran en la parte inferior, al igual que todas las demás, tienen una relación directa con todas las áreas del modelo; y por ello, en la parte superior se decide retomar el punto de la planeación estratégica.

Dicha planeación se ve vinculada al valor compartido y a la competitividad; ambos elementos, propios de la planeación, ayudan a que, una vez más, se pueda trabajar el desarrollo del currículo flexible; dicho desarrollo va de la mano de la capacidad de adaptación que tanto las IES como sus grupos colaboradores tengan; esto, como bien es sabido, lleva a tener una mayor competitividad, y la competitividad lleva a un mejor país.

Como idea secundaria final está el entorno sociocultural que albergan las IES actualmente, el cual, por supuesto y como se muestra en el modelo, tiene una relación con la flexibilidad cultural, pues el estudiantado debe ser capaz de involucrarse con su contexto a través de una educación flexible sustentada por un currículo.

Así, al hablar de un entorno sociocultural por parte de la educación, es necesario referirse a las instancias encargadas de esta en México, hablar del gobierno, la Secretaría de Educación Pública –SEP– y el propio Plan Nacional de Educación. Estos tres elementos son esenciales

<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

para que la IES, al momento de planear el currículo flexible, lo haga desde un punto de vista estratégico que contemple la interacción con el gobierno y la necesidad de aprobación por parte de este como obligatorias.

Por ello, este modelo, a través de sus diferentes componentes, muestra que la planeación estratégica debe estar ligada con el valor compartido y la flexibilidad curricular. Así, y de acuerdo con lo mostrado, se puede ver que un aspecto esencial de la planeación estratégica es la colaboración, por ello, en el siguiente modelo se hace una explicación del punto académico y la colaboración entre los diferentes actores.

## Conclusiones

Después de todo lo descrito es posible hacer algunos comentarios finales que ayuden a entender no solo la forma en que puede *cerrarse* este escrito, sino que la idea es tener una serie de elementos que ayudan a reforzar lo que se ha planteado en párrafos anteriores. Así, independientemente de haber logrado establecer un nexo entre algunos temas elementales como planeación estratégica, el currículo flexible y el valor compartido a través de un análisis profundo de estos tópicos y su posterior modelación, es indispensable rescatar ciertos elementos fundamentales de esta investigación.

Uno de estos puntos es que a nivel educativo es posible entender que las necesidades del alumnado suelen ser diversas, lo cual tiene como consecuencia el desarrollo del currículo de forma flexible, con el mismo nivel de dificultad, complejidad y abstracción para cada uno de los planes de estudio que una IES ofrece. Ante ello, es necesario establecer sistemas que impulsen el desarrollo diferencial del currículo, de manera que el proceso de enseñanza y aprendizaje mencionadas se adapten de manera óptima (Tourón, 2009).

Por otra parte, y en cuanto a la RSE, las organizaciones deben asumir diversos enfoques para que se tenga el impacto necesario, es decir, desde lo cultural, lo político y económico hasta la tarea de impactar en la sociedad (Restrepo, 2014).

Por ello, al hacer el vínculo con el tema de la academia es obligatorio entender que las universidades deben considerar esta correlación con los diversos grupos de interés, sobre todo si se habla de valor compartido y beneficios para la comunidad en la cual se desarrollan. En definitiva, la responsabilidad social, vista desde el punto de las IES, debe considerar la forma en la que crea una diversidad de planteamientos sociales, culturales, políticos, económicos y demás elementos propios de una ciudadanía, en aras de posicionarse como organismos de calidad y de promotores del bienestar para la ciudadanía.

Por otra parte, también es importante culminar el tema de la colaboración entre las universidades y las IES; en este sentido, hay que entender que es un recurso vital para generar

innovaciones y aumentar la competitividad de ambos sectores. Este fenómeno tiene que ver con el apoyo que los gobiernos otorgan y la apertura de participación de las empresas, y el impulso que den las universidades a proyectos conjuntos y a otras actividades como la capacitación de recursos humanos o la difusión de tecnologías (Parra Gaviño et al., 2015).

La formación universitaria humaniza, no solo al transmitir conceptos y desarrollar competencias, sino en la oportunidad de vincular al alumnado al interior de sus instalaciones con el contexto nacional e internacional que le rodea, es decir, buscar en el aprendizaje una experiencia vivencial, innovadora, de aceptación, cultural y sembradora de sentido de colaboración entre seres humanos.

Además, actualmente la universidad, como promotora del talento humano, tiene un compromiso social, que está ligado a la creación e innovación del conocimiento; esto lo hace al agregar valor tanto a los procesos como a los servicios (Hernández-Arteaga et al., 2015). Por consiguiente, uno de los objetivos de la universidad actual debe enfocarse en formar profesionales a un nivel competitivo para elevar el nivel educativo y crear una estrategia para mejorar los resultados de la investigación científica.

Además, debe adaptar la investigación a metas que abarquen desde el tema económico hasta lo social. Las IES deben continuar con algunas funciones primarias: investigación que fortalezca la ciencia, formar el desarrollo integral entre la comunidad académica y forjar la transformación de la sociedad (González, 2010).

Para finalizar, la universidad concreta su labor de enseñanza, formación e investigación en conjunto con el entorno social, esta debe adaptarse a los cambios y necesita una constante mejora de la calidad. Además, las IES están ante una intensa y constante competencia nacional e internacional. Ante ello, se afirma que dichas instituciones deben incrementar la aplicación de enfoques de gestión para ajustarse a las demandas del contexto.

## Declaración de Material complementario

Este artículo tiene disponible como material complementario:

- La versión preprint del artículo en <https://doi.org/10.5281/zenodo.3661164>

## Referencias

- Aburdene, P. (2010). *Megatendencias 2010. El surgimiento del capitalismo consciente*. Norma.
- Báez Padrón, G. (2010). La participación protagónica estudiantil en el proceso de extensión universitaria. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1), 347-362. <http://revistaumanizales.cinde.org.co/rllcsnj/index.php/Revista-Latinoamericana/issue/view/6>



<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>  
<http://www.una.ac.cr/educare>  
[educare@una.ac.cr](mailto:educare@una.ac.cr)

- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., García-González, A. y Vizuete-Luciano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, 37, 68-84. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/325242>
- Díaz Cáceres, N. y Castaño, C. A. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100. <http://www.daena-journal.org/>
- Castrillón López, L. A. y Alzate Liévano, G. M. (2012). Humanismo, universidad y empresa: La RSE desde la perspectiva ética. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 171-184. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1481/1441>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, 152-181. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/issue/view/349>
- Díaz Barriga Arceo, F. y Hernández Rojas, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. McGraw-Hill.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- González, J. H. (2010). *Aprendizaje activo y formación universitaria*. Universidad Icesi.
- González Santos, O. (2012). La dirección estratégica en las bibliotecas universitarias. Situación de Cuba. *Ciencias de la Información*, 43(2), 15-20. <https://biblat.unam.mx/es/revista/ciencias-de-la-informacion/articulo/la-direccion-estrategica-en-las-bibliotecas-universitarias-situacion-de-cuba>
- González, S. y Alarcón, G. (2013). *Esencia, sentido y deber-ser de la universidad*. Ediciones Paloma.
- Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C. y Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educación y Educadores*, 18(1), 95-110. <https://doi.org/10.5294/edu.2015.18.1.6>
- Irigoyen, J. J., Jiménez, M. Y. y Acuña, K. F. (2011). Competencias y educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 16(48), 243-266. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1405-666620110001&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1405-666620110001&lng=es&nrm=iso)
- Lombana Coy, J. (2012). Pertinencia de la educación en la competitividad. *Zona próxima*, 16, 68-85. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/view/3170/2759>
- López Leyva, S. (2016). Competitividad de la educación superior en cuatro países de América Latina: Perspectiva desde un ranking mundial. *Revista de la Educación Superior*, 45(178), 45-59. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.003>

- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2016). *Qué es RSC*. <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Oliva-Figueroa, I., Koch-Ewertz, T. y Quintero-Tapia, J. (2014). Inter/transdisciplinariedad y universidad: Patrones de desplazamiento e interactividad disciplinar. *magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 6(13), 99-112. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.M6-13.itup>
- Oropeza Herrera, S., Peñalba Rosales, L. P., Pomar Fernández, S. y Ruiz Lang, G. (2014). Estrategias de colaboración para fortalecer la vinculación de la universidad en apoyo a las Mipymes. *Acta Universitaria. Multidisciplinary Scientific Journal*, 24(NE-1), 37-47. <https://doi.org/10.15174/au.2014.707>
- Palacios, C. L. y Coppa, C. R. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de *stakeholders*. Un estudio de caso. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40), 233-259. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.iscp>
- Parra Gaviño, G., Gómez Ortiz, R. A. y Pastor Román, I. (2015). El apoyo del gobierno como determinante de la colaboración exitosa entre la universidad y la empresa. *Universidad & Empresa*, 17(29), 213-238. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.09>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina.
- Restrepo, C. (2014). *Compromiso social y liderazgo empresarial*. Fundación Corona.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2013). *Balance social. ABC de una herramienta clave para la rendición de cuentas*. Errepar.
- Sánchez Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el sistema de salud cubano. *MEDISAN*, 21(5), 635-641. <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v21n5/san19215.pdf>
- Secretaría de Educación Pública. (2019). *Principales cifras del sistema educativo nacional 2018-2019*. Autor. [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2018\\_2019\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019_bolsillo.pdf)
- Soto, E. y Sauquet, A. (2016). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. Thomson.
- Torres Pernalet, M. y Trápaga Ortega, M. (2010). *Responsabilidad social de la universidad. Retos y perspectivas*. Paidós.
- Tourón, J. (2009). El establecimiento de estándares de rendimiento en los sistemas educativos. *Estudios sobre Educación*, 16, 127-146. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/22436/19097>

