

Modelo que vincula planeación estratégica con el currículo flexible

Model that links strategic planning with the flexible curriculum

Rodrigo Urcid Puga¹

Recibido: 31-8-2018

Aprobado: 26-11-2018

Resumen

En el siguiente artículo se presenta un modelo que muestra la interacción existente entre la planeación estratégica y la implementación del currículo flexible en las Instituciones de Educación Superior -IES-. El objetivo de esta investigación fue poner de manifiesto el vínculo existente entre el cambio educativo del cual se es testigo, y su posible éxito ligado a la planeación estratégica desde el interior de las universidades. Este proyecto se realizó con una metodología cualitativa, concretamente, se utilizaron herramientas de investigación documentada, en el que se realizó un acercamiento a los temas relacionados con la educación basada en competencias, la educación y currículo flexible, la planeación y procesos estratégicos, entre otros tópicos relacionados con el gráfico propuesto. Además, este documento tuvo un corte transversal en el que no se manipularon variables. Como resultado se obtuvo un modelo multidireccional basado en una idea central: la planeación estratégica y la flexibilidad curricular que debe imperar en las instituciones de educación superior.

Palabras clave: Planeación estratégica. Estrategia. Currículo. Flexibilidad. Universidad.

Abstract

The following article presents a model that shows the interaction between strategic planning and flexible education. The objective of this research is to highlight the link between the educational change that is witnessed, and its success linked to proper planning from within the universities. This project is carried out through a qualitative methodology, specifically, the documented research tool is used, in which an approach is made to the topics related to educational innovation, competence-based education, planning and strategic processes, among other topics. related to the proposed graph. In addition, it is conceived as a cross-sectional study in which the variables are not manipulated. As a result, we have a multidirectional model based on a central idea: strategic planning and the curricular flexibility that should prevail in higher education institutions.

Key words: Strategic planning Flexible education Curriculum. Flexibility. College.

1. Introducción

En el siguiente apartado se muestran los aspectos esenciales por los cuales se decide abordar este artículo.

1.1 Problemática

Si se quiere lograr un cambio en la educación universitaria es necesario pensar de forma estratégica. No se puede asegurar que la evolución en materia educativa puede

ser inherente con el paso del tiempo; por el contrario, es indispensable contar con una serie de elementos estratégicos que ayuden a promover esta forma de afrontar los procesos de aprendizaje y enseñanza.

En este sentido, no se ha encontrado una modelación visual que incluya los diversos tópicos que pueden ir de la mano al hacer una conexión entre la planeación estratégica y la flexibilidad curricular. Así pues, si bien se cuenta con estudios que hablen de ambos temas de

¹ Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías. Tecnológico de Monterrey, Escuela de Humanidades y Educación, México. Profesor del departamento de Industrias Creativas. Correo electrónico: rurcid@tec.mx

forma profunda y crítica, no se tiene un recurso visual y de apoyo que logre unir dichos tópicos en aras de plantear una reflexión más profunda al respecto. He ahí que radica el problema detectado, pues mientras no se cuente con un modelo que abarque dichos aspectos la discusión se presenta; sin embargo, esta es de forma independiente.

Es importante mencionar que la relación que se encuentra entre el tema de la planeación estratégica y el currículo flexible se da a partir de los cambios en materia educativa presentados en los últimos años. Sobre todo, si se considera que un cambio universitario no puede ser realizado de forma improvisada y sin una logística adecuada; por el contrario, requiere una profunda planeación y visión estratégica de lo que una institución educativa quiere llegar a ser.

Finalmente, la idea medular del proyecto presentado busca mostrar una visión generalizada de los diversos elementos que rodean no solo al currículo flexible, sino la forma en que este puede ser involucrado y “relacionado” con la planeación estratégica; aspecto que, si bien se enfoca en el tema organizacional, no puede ser dejado de lado al momento de hablar de transformación, innovación y cambio con fines de crecimiento.

1.2 Hipótesis

Mediante la creación de un modelo multidireccional es posible describir y entender la importancia y correlación existente entre currículo flexible y planeación estratégica.

1.3 Objetivo general

Mostrar de forma gráfica la relación y vínculo existente entre la planeación estratégica y el currículo flexible.

1.3.1 Objetivos específicos

- Comprender el contexto de la flexibilidad curricular actual
- Analizar los elementos que pueden vincular a la planeación estratégica y a la flexibilidad curricular

- Estudiar modelos previos que rescaten los temas antes mencionados
- Trazar los aspectos y temas esenciales que pueden verse inmersos en un modelo que involucre educación, estrategia, flexibilidad, etc.

2. Marco teórico

2.1 Planeación estratégica

Planear es tener la certeza de lo que se pretende, es lograr consolidar metas y/u objetivos; consiste en el entendimiento del contexto que rodea a un espacio en concreto; la idea de la planeación es saber cómo evitar las amenazas del exterior, y por supuesto, tratar de prevenirlas. Consiste en el cálculo de los riesgos y su posible minimización; es un concepto que busca que toda organización o persona se prepare a través de una reestructuración interna.

Las estrategias se pueden entender como algunos cursos o procesos de acción o alternativas que dan a conocer medios, recursos y esfuerzos que son necesarios emplearse para alcanzar los objetivos (Münch, 2015). Por esta razón, existen tantas estrategias como objetivos puedan definirse en cualquier organización. Se debe apoyar en las sinergias idóneas para llevarla a cabo; hay que considerarse valiente en cuanto a las metas trazadas, todo, en aras de una y superación continua para poder ofrecer resultados óptimos para los clientes internos y externos. Planear no es predecir lo que está por venir, es una forma de asegurar la supervivencia y continuidad de las organizaciones con el fin de formalizar planes, programas y procedimientos que operan de forma consciente y congruente frente a las eventualidades y contingencias que se presentan todos los días Chan y Mauborgne (2005).

La estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con miras a tener consecuencias positivas en la forma de trabajo. Si se piensan realizar cambios, es necesario entender que éstos afectan de forma directa al liderazgo y a la cultura corporativa (Zajac, Kratz y Bresser, 2000).

En esencia, la estrategia se puede definir como una “elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, tanto en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, y, por otra, en tomar decisiones con base en esa elección” (Chiavenato, 2017: pp. 4).

De manera complementaria, la planificación estratégica se concibe como un proceso que ayuda al crecimiento e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos (Montero y Valdés, 2013). También, se puede entender como una estructura teórica para la reflexión acerca de las diversas opciones de la organización, que se basa en una nueva cultura para ordenar y administrar; finalmente, también se le puede concebir como un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización (Rodríguez y Ramos, 2015).

Por su parte, la planeación estratégica es el proceso que ayuda a la formulación y ejecución de las estrategias de cualquier organización. También se le puede considerar como un “proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros para los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir los resultados” (Drucker, 2015 pp. 133).

Es posible comprobar que las organizaciones que planean sus estrategias suelen tener un mejor desempeño en comparación de aquellas que no lo hacen. Aquellas que tienen éxito, buscan que la estrategia tenga un vínculo con lo que sucede en el entorno – externo- que le rodea (Miller y Cardinal, 1994).

Con la planeación estratégica también se pueden identificar determinados recursos, ayuda a la creación y reconocimiento de las fortalezas, y por supuesto a minimizar las debilidades. Por eso, se afirma que gracias a esta disciplina, se establecen medidas para poder aplicarlas y así asegurar que la organización logre obtener los resultados establecidos (Sánchez, Medina, Moreno, Ferrer y Hodelin, 2016).

Por otra parte, la planeación estratégica necesita que aquellos que se encargan de tomar las decisiones en la organización tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a los diversos escenarios que pudieran presentarse en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado (Contreras, 2013).

El valor de la planeación estratégica se sustenta en un documento y la viabilidad de ser ejecutado. Las organizaciones de menor tamaño pueden planear de manera un tanto informal, o sin tanta regularidad; lo anterior puede llevarse a cabo porque no se tiene tanto formalismo y las repercusiones de rentabilidad son menores; pero, en organizaciones de mayor tamaño, la planeación es un proceso más complejo, lleva tiempo y recursos deben ser considerarse hasta el final (Gallego, 2014). En este sentido, las decisiones estratégicas tienen mayor impacto en más personas, departamentos y todo esto, desemboca diferentes acciones (Lyles, Baird, Orris y Kuratko, 1993).

En cuanto al pensamiento estratégico -otro tema medular de la planeación estratégica-, este constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, ese punto complejo del conocimiento que conlleva iniciativa, discernimiento, intuición, imaginación, capacidad mental y disposición por el emprendimiento (Wagner, 2011).

Al considerar lo anterior, se puede decir que este tipo de pensamiento puede concebirse como la forma en que proyecta el mundo fuera de la organización, principalmente en situaciones que implican incertidumbres, o también como el estilo para aplicar un conjunto de técnicas para resolver problemas (Rodríguez y Ramos, 2015).

Geus (2009) señala que la idea del pensamiento estratégico no solo consiste en la elaboración de planes, sino de cambiar los modelos mentales de las personas que toman la mayor cantidad de decisiones. Según el autor, la dinámica que envuelve la planeación estratégica tiende a la promoción del pensamiento disruptivo, y a través de ésta se puede y establecer la visión del mundo de los participantes.

2.2 Valor compartido y desarrollo sostenible

Se dice que el desarrollo sostenible suele corresponder a una guía de uso de recursos que a la par de cumplir las demandas humanas y organizacionales, debe preservar el ambiente de manera que no comprometa los recursos y las necesidades de los habitantes de determinado entorno y ecosistema, todo, con el afán de satisfacer las demandas y necesidades (Porter, 2012).

El principio del valor compartido involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar las necesidades y desafíos de las empresas, se trata de generar progreso social. El valor compartido no es entendido como responsabilidad social, filantropía o sustentabilidad, sino que se desarrolla como una nueva forma de éxito económico ya que no está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro de éstas (Porter y Kramer, 2011).

Identificar y armonizar los intereses de los *stakeholders* es una idea propia del concepto del desarrollo sostenible y la colaboración. Sumado a esto, y como consecuencia de la variedad de necesidades académicas, económicas y sociales se cree necesario considerar un cambio en las relaciones establecidas entre las instituciones educativas y los sectores productivos; con esto, se deben superar las prácticas implantadas por los modelos tradicionales (Pineda, 2011).

En síntesis, la creación del valor compartido da lugar a nuevos enfoques que generan mayor innovación y crecimiento para las empresas, producen mayores beneficios para la sociedad por medio de redefinir la productividad en la cadena de valor. Para ello es necesario incluir los impactos sociales, ambientales y económicos que afectan directamente a las compañías (Cáceres, y Castaño, 2013).

2.3 Currículo flexible

Es necesario mencionar que desde la década de los 70s se detectan problemas tanto en los planes de estudio como en los sistemas educativos, sumado a ello, hay problemas

de rigidez académica, cuyas estrategias de enseñanza se orientan a al conocimiento teórico “de memoria” lo cual provoca la inmovilidad en los diferentes sectores (Escalona, 2008).

Concretamente, el término de flexibilidad se usa en diversos sentidos y disciplinas, en el área educativa, se entiende como lo que es susceptible a cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades. Esto coincide con la postura de Pedroza (2015), quien en este contexto señala que la flexibilidad es el “proceso de intercomunicación disciplinaria orientado a facilitar la movilidad de los actores académicos, acelerar los procesos de comunicación conectar el conocimiento con la acción y democratizar la regulación del trabajo académico” (pp.45)

Finalmente, Correa (2016) menciona que la flexibilidad curricular es la posibilidad de conceptualizar y relacionarse de manera dinámica y transformada con el conocimiento. Esto implica reunir saberes y reconocerlos como parte de la formación del ser humano; al legitimarlos, a los alumnos se les reconoce como personas pensantes, con capacidad de reflexión, interpretación, sentir y relacionarse.

Por otra parte, a la flexibilidad curricular se le puede entender como conjunto de valores que ayudan a promover el contexto de los aprendizajes; esto, con un enfoque particular en la participación social de la comunidad en el proceso de educación-aprendizaje (Williamson e Hidalgo, 2015). Sumado a lo anterior, las tendencias de vida y la competitividad modifica los procesos de enseñanza y aprendizaje, y por supuesto, la de crear planes de estudio, por ello, hacia la formación del universitario debe volcarse a la intelectualización del propio ser (Escalona, 2008).

De esta forma, y para lograr lo anterior se requiere de un currículo flexible, el cual, de acuerdo con Díaz Villa (2005), se debe basar en:

1. Necesidad de formación de acuerdo con las contingencias tecnológicas y reformulación de las profesiones; esto conlleva a desarrollar competencias laborales para llegar a nuevos conceptos y estrategias.

2. La educación superior tiene una visión más moderna y abierta a través de una articulación de etapas y secuencias (lo cual implica formación continua) y mayor flexibilidad horizontal.
3. Adoptar un marco de referencia común y flexible de grados y calificaciones que tenga impacto en la valoración de los estudios y, como consecuencia, en la movilidad educativa y laboral de quienes asisten a la universidad.

Así pues, la flexibilidad trasciende el plan de estudios y de la factibilidad del alumno de decidir lo que quiere estudiar; este tema académico incluye la holgura numérica, funcional, administrativa, tecnológica, de gobierno y, por supuesto, la curricular o referida al plan de estudios (Escalona, 2008).

Independientemente de las definiciones de flexibilidad curricular, es necesario entender que se tiene un proceso social y psicológico en el sector educativo, en el que lo relacional supera los postulados que consolidaban que el aprendizaje se aleja del contexto sociocultural y del entorno a los seres humanos. De hecho, como consecuencia de la intermediación social, la forma en que las personas aprenden se ha transformado de manera radical.

El acto de aprender implica no solo la acumulación de datos o almacenamiento de información. Incluso, supera la construcción y desarrollo de conocimientos, rebasado por una finalidad humana: aprender a dialogar, convivencia, y a ser solidarios. Todo esto, bajo un entorno de mediación tecnológica, no solo se hace más fuerte, sino que se distribuye y enriquece (Rangel, 2013).

De esta forma, Tobón (2010) considera lo siguiente:

mediante un enfoque social y de formación se establecen las bases para facilitar la formación en competencias articulando los procesos socioculturales. Desde una perspectiva sistémico-compleja se pretende ir más allá de una educación rígida, fragmentada y descontextualizada para orientar la formación de las personas mediante

el aprendizaje y la evaluación de las competencias a través del desarrollo de proyectos formativos (Tobón, 2010, pp. 29-30).

Así, el currículo es un tema central en las ciencias de la educación; a menudo, los enfoques teóricos se basan en una aproximación tradicional de contenidos temáticos. Ante las diversas definiciones del currículo, hay un punto interesante que se enfoca en el impacto que este tiene, ya que estos suelen tener dimensiones burocráticas con poco o nulo impacto en las aulas (Eisner, 1985).

2.4 Tecnologías de Información y Comunicación -TICs-

La educación superior ha llegado a un momento en el que debido al avance tecnológico en el ámbito educativo ha llevado a investigar entornos de aprendizaje facilitadores del proceso de formación de los estudiantes. Para ello, se han propuesto diversos estudios sobre *e-learning*, los cuales recomiendan que el uso de plataformas de enseñanza no se ciña como repositorio de documentos que pueden facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino que hay que emplear herramientas de comunicación propias de la web 2.0 y redes personales de aprendizaje (Rodríguez y López, 2013).

Ejemplo de lo anterior pueden ser wikis, weblogs o actividades colaborativas de aprendizaje a través de plataformas como Kahoot o aplicaciones que ayuden a estimular el aprendizaje tanto de los catedráticos como del alumnado, así como la creación de sus propios contenidos; la característica primaria del denominado *e-learning 2.0* es que el aprendizaje sea autónomo (Fitzgerald, 2006).

Así, el valor agregado y diferenciador de la web 2.0 radica en que las plataformas virtuales y las redes sociales pueden llegar a una alianza, esto al poner énfasis en la creación más que en el consumo, en permear y flexibilizar del contenido, en entender un nuevo proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el desarrollo de competencias. En síntesis, la idea es proporcionar al universitario un ambiente que le permita desarrollar y compartir sus ideas (Rodríguez y López, 2013).

2.5 Educación por competencias

Es necesario entender que una competencia es el “saber hacer mediante la acción en un contexto de desempeño” (López, 2013, pp. 38). Los tres componentes esenciales radican en el contenido, la capacidad y la situación. En donde el contenido se refiere al “qué”, la capacidad al “cómo”, y la situación incluye el “contexto”, dentro del “para qué”.

El mismo autor (2013) señala que alrededor del término competencia se presentan conceptualizaciones. Dicha variedad de elementos hace que en ocasiones su análisis sea poco claro, incluso contradictorio.

El aprendizaje basado en competencias se considera como una estrategia formativa que pone en evidencia los conocimientos, el desarrollo de habilidades y de actitudes requeridas para un desempeño de la educación (Galvis, 2007); así, este desarrollo ofrece dos metodologías primordiales:

- Identificación de evidencias; y
- Diseño y desarrollo de tareas y actividades. Al identificar las evidencias se tienen dos tipos de conocimiento: dominio -superficial- y el estratégico -profundo-. El primero se refiere al visible o ejecutable; el segundo, representa habilidades de orden superior y que no se visualizan.

Actualmente existen dos corrientes vigentes: la que se refiere al ámbito empresarial y la formativa. De acuerdo con Cano (2015), la primera se enfoca en el desarrollo de competencias centradas en el espacio laboral con la intención de habilitar a los miembros de una organización para que sean capaces de realizar varias tareas de forma expresa y/o procesos concretos. Por otra parte, las competencias referentes al tema formativo se consideran desde un espectro más grande, en el que en conjunto con la reflexión y el análisis se busca el desarrollo de saberes secuenciados y contextualizados en los estudiantes (López, 2013).

Por medio del desarrollo de competencias, los profesores diseñan tareas mediante la tutoría cognoscitiva. Esta se basa en el desarrollo del aprendizaje del estudiante, donde el profesor muestra diversas formas de trabajar por medio del “trabajo acompañado”, ayudando al alumno a desarrollar competencias en el nivel experto. Así, este enfoque, busca lograr un crecimiento diversas formas de pensamiento y de enseñanza, y por supuesto, de transferir lo que los estudiantes conocen a lo que pueden hacer con lo que ya conocen (Tobón, 2010).

Desde esta perspectiva, no es posible desarrollar competencias enfocándose en el estudio de los contenidos; aquellos que son temáticos necesitan ser cubiertos a lo largo de un curso, con el fin de generar una o diversas competencias alrededor de dichos contenidos, a fin de generar habilidades estratégicas que acompañan a los estudiantes a lo largo de su vida mediante el “aprendizaje permanente” (JesuitNet, 2013).

Así, actualmente se reconoce que el aprendizaje por competencias está acompañado de mediaciones entre los miembros de una comunidad. Por tanto, el proceso de aprendizaje encuentra su influencia en el entorno social y cultural en que se desenvuelven las personas, junto con el tipo de relaciones establecidas con los diversos actores (Tobón, Pimienta y García, 2010).

Cabe destacar que el enfoque socioformativo es el elemento esencial del que está basado en competencias, se tiene una base constructivista. Es decir, el aprendizaje es activo y experiencial, ya que no solo genera modificaciones en el ser humano, sino en el entorno y la cultura en la que se desenvuelven (Dewey, 2015).

2.6 Clasificación de competencias

Las competencias son consideradas como un conjunto de capacidades cognitivas y metacognitivas, intelectuales y prácticas, así como de valores éticos (Tunning Project, 2016). Al considerar lo anterior, son los estudiantes quienes adquieren o desarrollan las competencias a lo largo de la vida universitaria y el catedrático es quien las perfila por medio de una didáctica específica.

Así pues, al considerar el párrafo anterior como base, es posible definir que existen dos tipos de competencias: las genéricas -conocidas como transversales, aquellas que involucran conocimientos transferibles; y, las específicas -se relacionan con el conocimiento concreto de cada área temática. A su vez, las genéricas se conciben en tres estilos: instrumentales, interpersonales y sistémicas (López, 2013).

De manera sucinta, la clasificación de competencias, reconocida por *Alfa Tunning*, para América Latina puede delimitarse de la siguiente forma (Tunning, 2016):

1. Instrumentales. Incluyen funciones cognitivas, metodológicas tecnológicas y lingüísticas, forman parte del dominio que el universitario debe tener sobre el conjunto de conocimientos teóricos que sustentan una materia
2. Interpersonales. Se refieren a la capacidad de mantener una óptima relación social y están vinculadas con la colaboración y la cooperación al llevar a cabo proyectos comunes o de autoconocimiento.
3. Sistemáticas. Se vinculan con la capacidad de alcanzar una visión de conjunto e implican la comprensión, conocimiento y sensibilidad de las personas. Es una forma de actuar de manera flexible y con la disposición al cambio.

La educación basada en competencias propone un método de trabajo que va de la planeación a la evaluación del aprendizaje mediante criterios precisos de actuación. Es decir, ofrece posibilidades de intervención y de amplia

correspondencia con las tendencias del desarrollo estratégico global; aquí la competencia se ubica como un elemento integrador de la organización curricular, cuyo contexto reduce la variación del sentido, y aprecia el énfasis en sus componentes esenciales (Santillán, 2002).

3. Metodología

Este trabajo se desarrolla mediante una investigación de corte cualitativa apoyada en la herramienta documentada o de gabinete. Concretamente, para realizar el estudio se recurre a una profunda revisión de material que se concentra en temas que abarcan la creación del currículo flexible, hasta la planeación estratégica.

Otros tópicos que se abarcan en este proyecto incluyen las variantes y vertientes de lo que a partir de estos temas se puede conocer; ejemplo de esto es el aprendizaje colaborativo, el contexto que rodea la flexibilidad, la gestión del pensamiento estratégico, entre otros elementos.

Finalmente, es importante remarcar que el estudio que aquí se muestra es una investigación de corte transversal descriptiva, pues por un lado se realiza un estudio en un determinado tiempo; y por otro, las variables -directas e indirectas- no son modificadas.

4. Resultados

A continuación, se presenta el modelo creado a partir de la investigación realizada. Cabe notar que dicho gráfico se considera en esta sección pues la idea primaria del artículo es proponer un elemento visual que pueda sintetizar el análisis conceptual y etimológico analizado.

Por otra parte, al tener una metodología no cuantitativa, los resultados no se presentan a manera de encuestas, interpretación de gráficas o aspectos relacionados con un análisis de un público estudiado; por el contrario, la “respuesta” obtenida a partir de la lectura, es precisamente la antes mencionada, diseñar y proponer un modelo que muestre la interacción intrínseca existente entre la planeación estratégica y flexibilidad curricular.

Sin embargo, también están las cuestiones en contra, la parte económica se refiere a que no todas las instituciones pueden llevar a cabo la aplicación del currículo flexible debido a las adecuaciones físicas y humanas que conlleva; el elemento educativo se refiere a que aún falta mucho por hacer en materia de hacerles ver a los estudiantes que de la mano de una flexibilidad curricular viene un cambio en la forma de tomar clases.

Los tiempos cambian, y la forma de enseñanza también, y a ello tanto el catedrático, como el estudiante deben estar conscientes; en ocasiones se solicita el cambio, pero el propio cambio es el que impide que ambas partes lleguen a un acuerdo educativo, y la flexibilidad se ve quebrantada; es ahí donde la resistencia al cambio se ve reflejada, y muchas veces limita la disrupción y el cambio de paradigmas educativos.

Un punto sustancial que alberga la relación entre la planeación estratégica y el currículo flexible es el proyectar la situación académica, y ésta está relacionada de manera directa con el pensamiento estratégico; mismo que se convierte en una idea secundaria más. Ahí el punto de que este modelo integre de manera directa dos casillas que se identifican como ideas secundarias, pues la planificación, no puede ser apartada del pensamiento.

Así pues, la última descrita es la del pensamiento estratégico, la cual se ve sustentada por elementos como el modelo educativo y el valor compartido. Cuando se habla de planeación estratégica relacionada con el modelo educativo es mencionar que cuando se hacen cambios educativos y académicos es abordarlos desde diferentes aristas, y algunas de ellas el transformarlo a un aspecto colaborativo, de tecnologías de información y comunicación, que también incluya internacionalización y que por supuesto, sea inter y multidisciplinario.

Los cuatro elementos antes mencionados deben tener un desarrollo planificado y que incluya un análisis completo y complejo del contexto que rodea a cada uno de dichos puntos; esto si logra desarrollarse desde un enfoque estratégico ayuda a fortalecer la idea de un currículo flexible. Ahora bien, dentro de la planeación estratégica no puede obviarse el tema del valor compartido, este

punto es fundamental para visualizar el idóneo currículo flexible, pues a final de cuentas, este elemento hace que se fortalezca el valor social y humano; el cual debe ser fortalecido con las competencias primarias; cuestiones que se pueden ver reflejadas en el modelo presentado.

A partir del pensamiento estratégico es que se presenta una reflexión sobre la acción de crear un currículo flexible que forme mejores seres humanos, y que sean más comprometidos con la sociedad. Esto aunado al valor compartido, identifica a la planeación estratégica como una herramienta inherente para el currículo flexible.

Al tener esta mejor sociedad es que también se logran estudiantes más comprometidos, sobre todo porque ellos mismos han logrado desarrollar su plan de estudios y el interés de fortalecer su aprendizaje de acuerdo con las miras profesionales que tengan; esto por supuesto, se da como consecuencia de la reinención o reingeniería de la educación; misma que en este caso va de la mano de la flexibilidad.

Por otra parte, es necesario mencionar y describir con propiedad algunas de las relaciones o interacciones que se deciden ilustrar en el gráfico anterior; esto porque al tener un modelo multidireccional el cual no tiene una sola lectura, y que puede ser entendido a partir de una idea central, no debe limitarse su entendimiento a una secuencia establecida.

Así, una de las muchas relaciones que se establecen es la existente entre valor compartido y sociedad; entiéndase que, si se logra comprender que para mejorar una entidad el tener comprensión de su entorno es fundamental, y es que no se puede pensar en una sociedad participativa, involucrada, empoderada y en plenitud si no se ha logrado consolidar como un grupo de personas capaces de apoyarse y ayudarse las unas a las otras. Del mismo modo, se debe entender que cuando una organización -sin importar el giro comercial, tamaño, volumen de integrantes, áreas que la integran, sistema de gobernanza, etc.- es capaz de velar por su entorno y considerarlo como algo vital en la toma de decisiones la región, será capaz de forjar una sociedad con mayor prosperidad.

Una sociedad que se considera a sí misma como próspera puede influir en todos sus integrantes, y cuando se habla de elementos educativos, la fortaleza es aún mayor, pues en esta etapa de formación y aprendizaje se logra crear mayor apertura y conciencia del mundo que rodea al ser humano, y el valor compartido es un elemento sustancial no solo de la planeación estratégica, sino de la formación de la mejor convivencia.

Por otro lado, se debe señalar que si se habla de estudiantes más comprometidos en su proceso de aprendizaje y desarrollo es imperante hacer una conexión con el diagnóstico de necesidades formativas; en este sentido, los propios alumnos deben estar atentos a lo que ellos necesitan y desean para su futuro; pues con el paso de los semestres, deben identificar hacia dónde ha de dirigirse la o las líneas de especialización seleccionadas.

Además, si se retoma el punto tanto de la planeación como del pensamiento estratégico esta idea de conciencia sobre su futuro es fundamental, pues todo debe llevar un planteamiento que tenga como meta el futuro a corto, mediano y largo plazo, contemplando claro, la mayor cantidad de elementos que le rodean.

Otra relación que debe considerarse es la que conlleva a los estudiantes comprometidos, y el fortalecimiento de una mejor sociedad. En párrafos anteriores se toca el tema del valor compartido y una mejor sociedad, pero en este caso se hace la concatenación entre una mejor sociedad y el papel que los estudiantes tiene para con ella.

En este sentido, es prudente mencionar que los universitarios son capaces de llevar a cabo grandes cambios, y la historia lo ha demostrado, por ello es que si se toma en cuenta la idea primaria (currículo flexible y planeación estratégica) del modelo, se puede entender que para llegar a una mejoría del entorno en el que se vive, es imperante hacer coincidir a la estrategia con los universitarios que logran mayor compromiso en su entorno primario y secundario.

Del mismo modo, se decide hacer esta relación porque la idea de mejorar como sociedad puede partir de la ideología de los estudiantes, son las nuevas generaciones quienes

forjarán el futuro de la nación, y una de las muchas maneras de prepararlos para estos retos es el replantear el currículo como algo flexible, menos rígido y con sistemas de evaluación diferentes a los que se utilizan de forma tradicional.

Una última relación mostrada en el modelo, y que debe ser considerada, se refiere al tema de los estudiantes, los cuales si bien muestran mayor compromiso, también son capaces de desarrollar nuevas competencias, concretamente, las primarias; a saber: idiomas, civismo, tecnología y la ética. A su vez, de acuerdo con el modelo realizado, los estudiantes universitarios son capaces de trabajar y de dominar en la medida de lo posible, nuevos procesos de aprendizaje; esto, como consecuencia del cambio a nivel curricular, donde el elemento teórico se convierte en el sustento de la práctica cotidiana; y esto hace que su formación sea multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria, lo cual lo lleva a un conocimiento y preocupación por su entorno.

Para el nexo antes mencionado, se debe comprender la valía de fortalecer las competencias primarias en aras de un mejor ser humano, y qué mejor espacio para lograrlo que durante el recorrido universitario, pues como ya se ha señalado, la idea de incrementar el aprendizaje, no solo va de teorías, ejercicios, estudios de caso o problemas por resolver, sino que al formar estudiantes capaces de resolver diversos retos y el desarrollo de algunas competencias, se convierte en un elemento diferenciador para que los estudiantes estén más comprometidos.

Como se puede observar, este modelo apuesta por establecer a la planeación estratégica como eje fundamental para la creación de currículos flexibles, y esto se debe en gran medida a que hay diversos postulados que afirman que a partir de una adecuada planeación, es posible lograr un sinfín de cambios al interior y al exterior de la organización, por ello es que se decide ocupar a esta disciplina como aspecto primario para hablar sobre el tema de la flexibilidad curricular y los diversos aspectos que la rodean.

5. Conclusiones

El cambio se convierte en un elemento de suma importancia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas e ir en busca del constante cambio ya que el proceso de planeación estratégica ayuda a su desarrollo y a la formación de varias herramientas que apoyan su mejora continua.

Por otra parte, la estrategia ayuda a elegir una vía de acción para definir el papel que se busca tener en un futuro posible; además, hay que señalar que esta conlleva ganancias y ventajas en relación con la situación que actualmente se puede sostener. También es útil al momento de estudiar a la competencia, pues, al tener en cuenta lo que sucede en el mercado, se tiene una mejor comprensión de los grupos externos; por supuesto que también se ve inmiscuida la relación existente entre estrategia y competencia (Chiavenato, 2014).

Otro punto que debe mencionarse es en materia de elaboración de estrategias; en este sentido, es posible obtener un resultado a partir de la aplicación del pensamiento disruptivo, es decir, una reflexión más elaborada y compleja que incluye más imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones que pueden significar un verdadero cambio para la organización.

Se debe mencionar que la estrategia, viéndola como elemento de planeación o de pensamiento, es compleja de transferencia a los diversos miembros de la organización, y aunque es posible de explicarse, se debe enseñar con precisión y detalle, pues sus propias características la hacen tener propiedades muy específicas (Chiavenato, 2014).

En cuanto con el tema educativo, en los últimos años el proceso de aprendizaje ha cambiado de forma sustancial. Se presenta un cambio que va desde la transmisión superficial de datos e información a la generación y apropiación de diversas formas de enfrentar la realidad, esto, a través de lo que los estudiantes son capaces de llevar a cabo con el aprendizaje construido (Tobón, 2010).

En el ámbito de la educación de las competencias, son consideradas como estructuras complejas de procesos que las personas ponen en acción-actuación-creación para resolver problemas y realizar actividades orientadas a la construcción y transformación de la realidad (Fernández, 2016). Así, las universidades deben incrementar la diversidad, flexibilidad y vínculo con el sector empresarial, sin perder, claro, los patrones por los cuales se caracteriza: principios de identidad, equidad y justicia (Pineda, 2011). Cabe destacar que el “desarrollo y adquisición de las competencias es considerada como la capacidad para dar respuesta a una demanda compleja, esto implica la movilización de un sistema complejo de acción” (López, 2013, pp. 45).

Las competencias involucran nuevos procesos de aprendizaje que, junto con la aparición de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), hacen más fuerte el desarrollo de nuevos saberes, y deja atrás la educación conocida como lineal-tradicional y le abren paso al desarrollo de un nuevo esquema de formación dinámico-recursivo-holista (Bazdrech, 2008).

En cuanto al manejo de TIC en la educación superior, se está ante una tendencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje el cual se perfila hacia una mayor actividad y autogestión del conocimiento. Estos desarrollos están expresados fundamentalmente, en dos teorías: constructivistas y en las prácticas conectivistas. La primera sostiene que el aprendizaje es un proceso que poco a poco se crea (Rodríguez y López, 2013); la segunda, se refiere a que los resultados del aprendizaje dependen del diseño y ejecución de redes (Siemens, 2004).

Finalmente, y al corroborar la hipótesis presentada al inicio de este texto se puede entender que sí es posible correlacionar la flexibilidad curricular y educativa con la planeación estratégica. En ambos elementos, al ponerlos de manifiesto en un contexto actual deben ser vinculados desde diversas aristas para que las IES tengan no solo innovación, sino que puedan adaptarse a los cambios sociales, económicos, culturales y políticos que los nuevos tiempos demandan.

En conclusión, es importante tener un sentido crítico en materia de los temas analizados. En este sentido, es innegable que el sector educativo es un fenómeno que sí, requiere nuevas estructuras y cambios; y en ocasiones, aunque se busque que estos sean planeados y con anticipación, el propio ritmo de la organización puede dificultar que esto suceda. Por ello, si lo que se tiene como objetivo es hacer una planeación estratégica antes de modificar temas de flexibilidad curricular es imperante considerar diversos factores exógenos que pueden interrumpir dicha transición; estos pueden ser desde cambios políticos hasta culturales, legales, económicos y otros elementos que no pudieran “controlarse”.

6. Referencias

- Cáceres, N. y Castaño, C. (2013). “El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial”. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), pp. 82-100.
- Cano, E. (2015). *Cómo mejorar las competencias docentes*. Graó: Barcelona.
- Chan, W. y Mauborgen, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard EUA: Business Review.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito para las organizaciones*. Madrid: Barueri.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, 35, pp. 152-181.
- Correa, S. (2016), La flexibilidad curricular, Universidad de Antioquia. Recuperado de: http://comunicaciones.udea.edu.co/autoevaluacioncomunicaciones/images/Sitio_informe/Anexos/Otros%20documentos/Folleto%201%20Flexibilidad%20curricular.pdf
- Dewey, J. (2015). *Democracia y educación*. Argentina: Morata.
- Díaz, M. (2005). *Flexibilidad y organización de la educación superior*. México: Porrúa
- Drucker, P. (2015). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Barcelona: Edhasa.
- Eisner, E. (1985). *The educational imagination on design and evaluation of school programs*. Nueva York: Macmillan.
- Escalona, L. (2008). Flexibilidad curricular: elemento clave para mejorar la educación bibliotecológica. *Investigación bibliotecológica*, 22(44).
- Fitzgerald, S. (2006). *Creating your Personal Learning Environment*. 3rd LearnScope Workshop. Australian Technology Park.
- Gallego, F. (2014). *El pensamiento estratégico*. Barcelona: Paidós.
- Galvis, R.V. (2007). De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias. *Acción pedagógica*, 16, pp. 48-57.
- De Geus, A. (2009). *Living company: growth, learning and longevity in business*. Londres: Nicholas Brealey.
- JesuitNet. (2013). Video Case Study Part I: Cognitive Apprenticeship: *Domain and strategic. Competency Assessment in Distance Education*. Summer Workshop.

- López, M.A. (2013). *Aprendizaje, competencias y TIC. Aprendizaje basado en competencias*. México: Pearson.
- Lyles, M., Baird, L.S., Orris, J.B. y Kuratko, D.F. (1993). Formalized planning in small business increasing strategic choices. *Journal of small business management*, pp. 38-50.
- Miller, C.V. y Cardinal, L.B. (1994). Strategic Planning and new performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of management journal*. pp. 1649-1665.
- Montero y Valdés, S. (2013). Ejercicio de planeación estratégica para la internacionalización: propuesta de metodología y estudio de caso de la Universidad Central de Las Villas (UCLV). *Rev Congreso Universidad*, 2(3), pp. 1-12.
- Münch, L. (2015). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. Barcelona: Paidós.
- Pedroza, R. (2015). El currículo flexible en el modelo de universidad organizado en escuelas y facultades. *Revista de la educación superior*. ANUIES.
- Pineda, C. (2011). Universidad y sociedad: reflexiones hacia una auténtica relación de cooperación. *Docencia Universitaria*, 12, pp. 61 - 71.
- Porter, M. (2012). Session 2: The Private Sector Role in Economic and Social Development Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, (89), 62-77.
- Rangel, H. (2015). Una mirada internacional de la construcción curricular. Por un currículo vivo, democrático y deliberativo. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(1), pp. 1-16.
- Rodríguez, F. y Ramos, S. (2015). *Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodología*. La Habana: ENSAP.
- Rodríguez, M. y López, A. (2013). Entorno virtual de aprendizaje compartido en Educación Superior. *Revista de Docencia Universitaria*, 11(1), pp. 411-428.
- Sánchez, E., Medina, M., Moreno, C., Ferrer, D. y Hodelin, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, 20(3), 302-312.
- Santillán, V.E. (2002). *Diseño curricular por competencias: el caso de la Facultad de Ciencias Humanas*. Tesis de maestría en Docencia y Administración Educativa, Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, B.C. México.
- Siemens, G. (2004). *Connectivism: a learning theory for the digital age*. Recuperado de: <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm> Consultado: Agosto-2018.
- Tobón, S., Pimienta, J. y García, J.A. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Pearson.
- Tuning Project. (2016). *Una introducción a Tunning Educational Structures in Europe. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*. Education and Culture.
- Wagner, Ma. (2011). *Creación de Valor Compartido*. Acción RSE. Empresas por un Desarrollo Sustentable. Recuperado de: http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1319586756_CreacionValorCompartido.pdf Consultado: Agosto-2018.
- Williamson, G. & Hidalgo, C. (2015). Flexibilidad curricular en la implementación de proyectos de investigación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El caso de nepso Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(2), pp. 1-21.
- Zajac, E.J., Kratz, M.S., y Bresser, R.F. (2000). Modeling the dynamics of Strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic management journal*. pp. 429-453.