

MODELO ESTRATÉGICO QUE SUSTENTA LA IMPORTANCIA DEL CURRÍCULUM FLEXIBLE EN LAS IES

**RODRIGO URCID PUGA, SUSANA PÉREZ MILICUA Y
PABLO NUÑO DE LA PARRA**

UPAEP

rodrigo.urcid@upaep.edu.mx, susana.perezmilicua@upaep.edu.

mx y pablo.nuno@upaep.mx

Resumen

En el siguiente artículo se presenta un modelo basado en la planeación estratégica que aglutina una serie de elementos académicos, sociales y estratégicos que, en conjunto, buscan fortalecer la idea de crear currículum flexible en las Instituciones de Educación Superior –IES-. La metodología con la cual se realiza este estudio es cualitativa, y se sustenta en una investigación documentada y de corte transversal. Cabe resaltar, que este escrito se extrae de una tesis doctoral que presenta más de veinte propuestas que sustentan la importancia de establecer currículum flexible. Como resultado, aquí se muestra la propuesta a la que se llega a partir de todo el documento elaborado.

Palabras Clave: Planeación estratégica, currículo flexible, educación superior, paradigmas

Abstract

The following paper presents a model based on strategic planning involving a series of academic, social and strategic elements. All these elements seek to strengthen the idea of creating a flexible curriculum in Higher Education Institutions –IES, for its acronym in Spanish–. This study methodology is qualitative and is based on documental cross-sectional research. It should be noted that this paper is drawn from a doctoral thesis that presents more than twenty proposals that support the importance of establishing a flexible curriculum. As a result, here is the proposal that comes from the entire document.

Key words: Strategic planning, flexible curricula, higher education, paradigms

Introducción

La problemática primaria que se detecta para la realización de este proyecto, es la escasa elaboración de modelos que sustenten la importancia que tiene la implementación de un currículum flexible en las Instituciones de Educación Superior –IES–, particularmente en México. A ello, se le debe anexar la necesidad de replantear el servicio educativo desde un punto de vista estratégico que logre la creación de valor compartido como elemento diferenciador para las universidades.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente (Wagner, 2011).

Es importante rescatar las respuestas a los problemas que la planeación estratégica resuelve. Por ello, se debe considerar que el cambio es una cuestión de supervivencia para las organizaciones, y éstas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica la conduce al desarrollo y a que formulen lineamientos que aseguren su evolución continua y sostenible.

En este sentido, la estrategia significa elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrece ganancias y ventajas en relación con la situación presente. Es un enfoque de la competencia tan viejo como la propia vida en este planeta (Chiavenato y Sapiro, 2011).

De las IES surge un tema fundamental que debe ser considerado: la educación, las universidades son formadoras de élites dirigentes, científicas y políticas, “la educación universitaria se advierte como un espacio de formación intelectual y cultural que va más allá de la producción de buenos profesionistas o investigadores” (Acosta, 2014: 94).

Las universidades deben buscar su mejor nicho para el desarrollo de sus potencialidades, por ello es razonable que una mayor proporción de los programas de estudios de las IES hagan hincapié en la calidad de la enseñanza como meta casi exclusiva (Mora, 2004).

Sin embargo, no todo queda en la filosofía de la institución, es necesario atender a los estudiantes en diversas áreas a lo largo de su estadía en las aulas, y fuera de ellas; se requiere mejorar la consistencia de su formación, promover la curiosidad científica, la experimentación tecnológica, la imaginación artística, literaria o sociológica (Acosta, 2014).

Otro problema primordial es que los programas de formación profesional, no responden a las demandas sociales, y prueba de ello son sus constantes modificaciones. Éstas, buscan vincularse a los procesos de modernización. En el significado de la misma de la preparación profesional. Políticas, se orientan a lograr una mayor proyección nacional e internacional de planes y programa y formar profesionales e investigadores con creatividad y capacidad para plantear y resolver problemas (Soto, 2013).

Por otra parte, la innovación curricular por medio de modelos adecuadamente establecidos le da sentido a la educación; por ello se dice que la pretensión de impulsar procesos de innovación curricular como motor de transformación educativa por medio de la prescripción de una serie de modelos con gran potencial educativo, puede dar sentido y dirección a los propósitos inherentes a reformas que intentan la transformación del currículum y la enseñanza (Díaz-Barriga, 2012).

De manera tácita, se entiende a la innovación como la necesidad de un cambio profundo en paradigmas y prácticas sociales y educativas en una comunidad educativa, producto de la reflexión y apropiación de las personas involucradas en el proceso (Díaz-Barriga y Lugo, 2003).

Pero también hay que señalar que el cambio educativo no necesariamente significa perder calidad; la nueva forma de aprender permite modificar los parámetros organizativos sin perder calidad. Es decir, lograr una educación de calidad, con la suficiente condición de sustentabilidad de una sociedad competitiva para el siglo XXI.

Esto ha dado como consecuencia un modelo de organización de las escuelas y del sistema educativo muy difícil de sostener en sociedades como las características en América Latina, en la que los techos presupuestarios de sus economías hacen imposible financiar educación de alta calidad para toda la población sobre la base del modelo occidental clásico de organización de la educación (Aguerrondo, 2009).

Por supuesto, en el proceso de reforma curricular predomina la poca claridad y familiaridad entre la planta docente respecto al modelo educativo propuesto por la institución; en este sentido se puede observar que las condiciones laborales de los profesores quedan en un cierto grado de indeterminación.

Los cambios en las políticas curriculares provocan cambios en las jerarquías, espacios de poder y organización académica, cuestión que la aceptación o rechazo del eventual cambio educativo; y es que el poder que tiene el docente está cimentado en los depósitos de sentido que ha construido y enriquecido durante su historia personal y profesional (Valdés, Martín, y Sánchez Escobedo, 2009).

Marco teórico

La estrategia es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le puede proporcionar ganancias y ventajas en relación con su situación actual (Chiavenato y Sapiro, 2011). Al mismo tiempo, es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar.

En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la empresa; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.

El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estrategia; la estrategia actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad.

Así pues, la estrategia representa un planteamiento competitivo; y cuando se estudia este fenómeno en las diferentes dimensiones en las que se manifiesta, se puede entender mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. De esta forma, la competencia se puede ver desde un enfoque biológico, militar, político, deportivo y empresarial.

Por su parte, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Al acotar el tema de la planeación estratégica en las universidades, a nivel educativo, algunas fases o etapas para asegurar el adecuado proceso de planeación estratégica, (Charría et al, 2010), las describen de la siguiente manera:

- Análisis de contexto, estudio del entorno organizacional, identifica factores contextuales que pueden influir en los procesos de la organización se identifican las condiciones del entorno y del mercado a través de la determinación de oportunidades y de amenazas.
- Formular los ejes estratégicos y los programas que conducirán la institución educativa, incluye definir o redefinir la misión, la visión, los objetivos y las políticas básicas. La falta de definición de objetivos impacta el proceso de determinación de las estrategias y la forma de pensar de la institución educativa.
- La formulación estratégica, proceso entendido como la definición de los planes de acción con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos; se busca anticipar el futuro y actuar en prospectiva; se debe considerar a la estrategia como una consecución de objetivos y no como el fin.

- La ejecución consiste en desarrollar sistemáticamente las estrategias definidas y en hacer operativos los planes de acción, requiere de acompañamiento y contar con los recursos necesarios.
- La determinación de mecanismos de control y vigilancia que garanticen el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación de la estrategia y los planes de acción.

Por otra parte, los avances tecnológicos, la proliferación de sistemas automatizados y la globalización económica provocan una desaforada competencia que exige a las empresas establecer mecanismos para asegurar su éxito y sobrevivencia. En este contexto, la planeación estratégica adquiere especial relevancia, ya que gran parte del éxito de cualquier organización depende de su capacidad de plantear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos.

Pero también es necesario mencionar que la planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

Tampoco pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes (Steiner, 2003). Ha de señalarse que la planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una gran parte de empresas revisa sus planes sus planes estratégicos en forma periódica, en general, una vez al año. En realidad, no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo (Steiner, 2003).

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la institución y criterio de los directores. En concreto, la planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una exploración de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas (Steiner, 2003).

En cuanto a la educación, ésta es un factor estratégico para la solución de los problemas sociales que requiere ser incluida dentro de un esquema de política mucho más amplio; considerándola en las políticas económicas y sociales (Badillo, 2007).

Primero que nada, en la escuela no solo se recibe información, también es espacio de conocimiento donde además de desarrollar capacidades, se aprenden juicios valorativos esquematizados por quienes detentan –o intentan detentar– el poder simbólico y moral”, a través de su proyecto educativo y de nación. (Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, 2002) [IIUE].

Una escuela es la unidad organizacional responsable de gestionar el plan de formación al que se adscriben los estudiantes de una carrera en particular; en la misión, visión y objetivos de una escuela inciden los entornos político, institucional, legal y social, regionales, nacionales y mundiales donde se sitúa (Schmal y Ruíz-Tagle, 2009).

El entorno educacional se define por el contexto universitario que lo rodea, la facultad a la que se adscribe y los recursos que la propia escuela es capaz de generar (Schmal y Ruíz-Tagle, 2009). Las IES adquieren una relevancia renovada, pues son ellas los centros básicos de transmisión del conocimiento de la ciencia y la tecnología.

Por ello es que la universidad se vislumbra como una generadora de conocimiento, y como una empresa al servicio de las necesidades de formación y desarrollo tecnológico dentro de la sociedad del conocimiento (Mora, 2004); además, se debe resaltar que la innovación ocurre cuando se tiene un conocimiento suficiente sobre la misma y ésta cubre necesidades sentidas o resuelve problemas o situaciones insatisfactorias para las personas, se tiene que tomar en cuenta una serie de atributos que hacen posible el éxito de una innovación (Díaz-Barriga, 2010).

Por otra parte, es necesario mencionar que actualmente, a nivel educativo se refiere a la necesidad de “aprender a aprender”, que las universidades sean capaces de forjar sujetos reflexivos, analíticos, críticos, capaces de apropiarse no sólo de conocimientos específicos, sino también, de verdaderas estrategias para aprender eficazmente, que le permitan asimilar y gestionar su propio aprendizaje a lo largo de toda la vida (Míguez, 2005) en Moreno, Rossi y Lorenzo (2013).

Y sobre este punto es necesario mencionar que si lo que se busca es crear estudiantes mejor preparados, no se debe buscar que los profesores sean expertos en todas las ramas, o que tengan una participación sus respectivos campos laborales; por el contrario, lo que las IES deben configurar dentro de su portafolio de profesorado es una serie de personas que sean capaces de transmitir conocimiento, en breves palabras, que sean capaces de enseñar.

Esta clase de aprendizaje hace que los universitarios puedan ser parte de una sociedad que está inmersa en la internacionalización de sus profesiones; no se trata de una educa-

ción centrada en un contexto social, sino que el propio cambio en los sistemas de educación hace que las sociedades del conocimiento adquieran otro tipo de conocimientos (Badillo, 2007).

Metodología

Se opta por una investigación de tipo documentada. Es decir, previo a la elaboración de este modelo se realiza una profunda lectura a la literatura correspondiente a los temas de flexibilidad curricular y planeación estratégica, así como otros tópicos que involucran el esquema elaborado.

Descripción del modelo

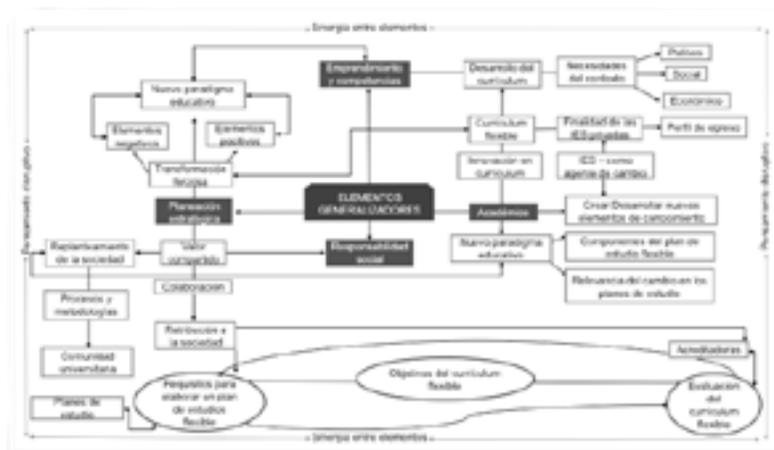


Figura 1. Modelo: "Elementos aglutinantes de la educación flexible". Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Este modelo consiste en la propuesta que engloba la importancia de tener un currículum flexible en las IES privadas. Concretamente, se busca que todos, y cada uno de los elementos que convergen en el planteamiento de una educación flexible sean considerados. Esto claro, al considerar la mayor cantidad de factores que tanto de manera directa como indirecta inciden tanto en la planeación, como en la ejecución del currículum flexible.

Este gráfico, si bien puede considerarse como multidireccional, tiene una lectura que debe ser entendida a partir del centro del mismo; es decir, a partir del cuadro central que dice "propuesta doctoral". Así, una vez que se parte de este punto, se encuentran dos vertientes principales: a la derecha la académica, y a la izquierda la de planeación estratégica.

La primera conlleva a que si se desea un plan educativo flexible se debe considerar la necesidad de crear algunas cuestiones que conlleven a nuevos conocimientos, es decir; a indagar en las diversas materias que puedan aportar nuevos elementos al aprendizaje de los estudiantes.

Y qué mejor herramienta para lograrlo que las IES, mismas que actualmente tienen un papel fundamental en la formación social y cultural de los estudiantes, y que, en pocas palabras, se convierten en un agente de cambio; finalidad básica de las universidades.

Del mismo modo, también hay que considerar que cuando se habla de un aspecto académico líquido, es retomar el punto de los paradigmas, mismos que deben ser eliminados si se desea formar una nueva clase de estudiantes; para lograrlo, y de acuerdo al modelo presentado hay dos factores fundamentales: los propios componentes de un plan de estudio flexible, y la importancia que dichos cambios tienen para con la sociedad. La educación, en este modelo cumple la función básica de buscar una innovación académica, y a través de ésta, la elaboración de un currículum flexible; el cual una vez más, converge con la propia finalidad de las universidades.

Ahora bien, retomar el currículum flexible como punto medular de esta tesis, es hablar de su aplicación al interior de las universidades, y esto, por supuesto, conlleva una serie de pasos y estrategias que deben ser cubiertas desde diversas aristas; pero, sobre todo, la ejecución de este plan, debe ser con el fin de tener una sociedad mejor desarrollada; la cual pueda alcanzar prosperidad en materia cultural, social, económica, política y económica.

Al considerar lo anterior, el modelo indica que, para lograr este punto, es necesario tener en cuenta la formación de profesionales con más competencias y capaces de crear empresas, es decir, colaborar con la sociedad, a partir de la formación obtenida en la universidad.

Es por ello, que también se debe considerar que, a partir de la finalidad de las IES, es necesario considerar el perfil del egresado de acuerdo a las competencias y estilo de educación que éstos tengan. En el lado izquierdo del modelo, se muestra la importancia, y el grado de involucramiento que la planeación estratégica debe tener al momento de poner de manifiesto la necesidad de crear un currículum flexible.

Sin embargo, al considerar esta situación, es necesario también abordar algunos elementos positivos y negativos que puedan desencadenarse a partir de la transformación: y es que hablar de modificaciones legales, administrativas, de logística, etc., no a todos los involucrados les puede parecer acertado; pero por otra parte, se puede hablar de aspectos positivos como el que los estudiantes estén mejor preparados, una competitividad empresarial, nacional y por ende social; así como las diversas áreas de oportunidad que pudieran desencadenarse a partir de esta modalidad flexible.

Todo lo anterior, en consecuencia, lleva a un nuevo paradigma educativo, el cual, una vez más, y de acuerdo al modelo, es necesario que sea involucrado con la habilidad de emprender negocios para que la sociedad progrese y se tengan más y mejores competencias. Pero la labor de la planeación dentro del modelo no queda sólo en los antes descrito; ya que un elemento fundamental de la misma es el tema del valor compartido, elemento que, por supuesto es incluido en el gráfico como aspecto fundamental para que un currículum flexible tenga oportunidad al interior de las IES.

El valor compartido habla de colaboración y de la necesidad de replantear a la sociedad como se le conoce actualmente; y qué mejor forma de abordarlo que desde la educación superior; misma que si se enfoca de manera idónea puede repercutir en una retribución a la sociedad.

Al retomar el punto del replanteamiento de la sociedad, es necesario hablar de algunos procesos y metodologías que deben ser circunscritos en los modelos académicos, no se puede pensar que si se busca una nueva forma de plantear la educación se puede seguir en el mismo paradigma y esquema de enseñanza que actualmente se tiene; incorporar las TICs, fomentar el trabajo de equipo, la ética para el bien común y el plantear situaciones a futuras son sólo algunas de las muchas competencias que deben ser labradas desde la educación superior si es que se desea formar personas con mayor sentido humano, crítico y responsable.

Lo antes descrito debe ser no sólo aplicable a los estudiantes, sino que los profesores deben fomentarlo de manera cotidiana, dentro, y fuera del aula; y esto es precisamente, lo que constituye a la comunidad universitaria, ésta, también está compuesta por administrativos, exalumnos, embajadores y demás grupos de interés que rodean a las IES.

Este modelo es multidireccional, y prácticamente todos y cada uno de sus elementos actúan de manera interactiva; por ello, en la parte inferior del mismo, se disponen dos elementos que aparentemente, pudieran ser independientes, sin embargo; mantienen una relación directa con los distintos elementos por los cuales se compone el gráfico.

Así pues, del lado izquierdo se encuentran los diversos elementos idóneos para crear un plan de estudios; mientras que del lado derecho, se puede identificar el punto que engloba la evaluación del currículum flexible.

El primero conlleva como elemento puntual, el tener un plan de estudios a la medida, no seriado, pero sí con materias que vayan de la mano de la formación que quiera tener el estudiante; la cual debe incluir materias "base" y otras más complementarias, en las cuales se incluya interacción con el ámbito empresarial.

Ahora bien, del lado contrario, el punto elemental que ayuda a la evaluación de los currículums flexibles, es decir a darle un seguimiento, proyección, y cuantificar su impacto son las acreditadoras, mismas que pueden ser nacionales o internacionales, dependien-

do de las necesidades de las IES; esto por supuesto, tiene la intención de lograr universidades con mayor prestigio y capaces de ser más competitivas.

Otro elemento que incluye este modelo es el óvalo central en la parte inferior del mismo, el cual señala el objetivo primario del currículum flexible, mismo que tiene una relación directa con las figuras del lado tanto derecho, como izquierdo. Este modelo se encuentra “rodeado” por dos elementos: sinergia entre los diversos puntos que comprenden el currículum flexible y el pensamiento disruptivo.

Ambos, tienen un papel de “eje” que ayudan a que la propuesta tenga una sincronía entre el tipo de mentalidad que hay que tener al hablar de currículum flexible, y de la comunión que debe presentarse entre los diversos elementos que se ven involucrados en un currículum flexible.

Para tener un mejor entendimiento de este modelo, es necesario explicar las diversas relaciones que existen entre elementos que rodean tanto al elemento educativo, como al de la planeación estratégica. Así, y sin considerar una jerarquía en particular, se puede encontrar que existe una interacción casi obvia entre el punto de las acreditadoras y los requisitos para crear un currículum flexible, esto porque a final de cuentas, gracias a los diversos organismos que evalúan los planes académicos, la creación del mismo, puede ser posible.

Otra interacción que se convierte en un ciclo, es la que se puede observar en la parte inferior del modelo, y es que los requisitos del currículum flexible van ligados íntimamente con la evaluación del mismo; esto no quiere decir que uno dependa del otro, o que el primero tenga mayor importancia sobre el segundo; se trata de lograr un complemento entre ambos puntos del modelo.

Una segunda relación que se puede encontrar en el modelo, consiste entre el replanteamiento de la sociedad y el nuevo paradigma educativo; estos dos elementos convergen porque si se quiere trabajar una nueva forma de enseñanza –con todos los elementos que incluye– es necesario concebir una sociedad totalmente diferente a la que se concibe actualmente; ciudadanos capaces de colaborar, tener un aprendizaje más autónomo, y que sean capaces, de tener otro régimen disciplinario, con el afán de lograr personas más comprometidas para con la sociedad en la que conviven.

Un vínculo más que debe ser señalado es el que involucra a la transformación forzosa y al currículum flexible; estos dos elementos se ven mezclados porque si se habla de un plan de estudios líquido, es necesario hablar de un cambio de la educación, ambos elementos son vitales para que cualquier innovación educativa pueda llevarse a cabo, y tenga el impacto esperado para todas las partes involucradas.

Conclusiones

Con la elaboración de este análisis, se busca investigar las posibilidades y caminos que tiene el futuro de la educación superior en México, esto, con el propósito de rediseñar los posibles escenarios y líneas de acción que pueden poblar los ejercicios prospectivos; en este sentido, se hace una concreción a la flexibilidad en los planes de estudio de las IES.

Si bien el futuro no se puede predecir, sí es posible planearlo, y esto es lo que se pretende con el proyecto presentado; no se trata de resolver el futuro educativo de México, pero sí busca dar un sentido al futuro académico; lo que se puede imaginar y, razonablemente, prever, son escenarios, es decir, la combinación de distintos factores que resultan en la configuración de logros y fortalezas socialmente significativas, tanto para alimentar imágenes optimistas o pesimistas sobre el futuro, como para anticipar hipótesis catastróficas, luminosas o razonablemente realistas sobre el porvenir.

En este contexto, se coloca a la educación del futuro como una fuerza tradicional, es decir, civilizatoria y transformadora; es decir es ésta la que ha de transformar a las sociedades en grupos de personas capaces de colaborar y vivir de manera armoniosa, además, de por supuesto, forjar las competencias necesarias para que puedan ser ejecutadas.

Asimismo, se puede comprobar que la literatura especializada, los investigadores y principales teóricos, así como las principales asociaciones, actores involucrados y estudios que mencionan el tema de la educación flexible coinciden en que el estudiante actual debe tener una preparación que integre investigación, vinculación, internacionalización, prácticas profesionales, y un cuerpo académico que muestre la capacidad de formar a los estudiantes bajo un nuevo esquema de aprendizaje.

Por último, para lograr que las IES establezcan un currículum flexible requiere de dos aspectos esenciales: la infraestructura –con todo lo que esto conlleva-, idónea para poder satisfacer la necesidad de los diversos grupos de interés de las universidades, y comunidad universitaria capaces de romper paradigmas rígidos; es decir, que se tenga la capacidad, de entender que la educación ya no se concibe como algo esquemático y seriado, que el sentido de estudiante y profesor, así como el ritmo de aprendizaje ha cambiado.

Referencias

- Acosta, A. (2014). El futuro de la educación superior en México. *Universia*, 13(V), 91-105.
- Aguerrondo, I. (2009). *El nuevo paradigma de la educación para el siglo. Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura; Desarrollo Escolar y Administración Educativa*. Recuperado de: <http://campus-oei.org/administracion/aguerrondo.htm> Consultado: Agosto-2016.
- Badillo, J. (2007). Los retos de México en el futuro de la educación. *Revista de Investigación Educativa* 4. Instituto de Investigaciones en Educación, Universidad Veracruzana.

- Charría, V. H.; Sarsosa P., Kewy V., Uribe, A. Lesmes, C., y Arenas, F. (2010). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 28,133-165.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Díaz-Barriga, F. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. *Revista de la Educación Superior*, 1-16.
- Díaz-Barriga, F. (2012). Reformas curriculares y cambio sistémico: una articulación ausente pero necesaria para la innovación. *Universia*, 7(III), 23-38.
- Díaz-Barriga, F. y Lugo, E. (2003). Desarrollo del currículo. Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE).
- Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación [IIUE]. (2002). Recuperado de: <http://www.iisue.unam.mx> Consultado: Julio-2016.
- Míguez, M. El núcleo de una estrategia didáctica universitaria: motivación y comprensión. *ieRed: Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* 1(3), 1-11.
- Monasta, A. (1997). Higher Education as the Producer, Transmitter, and Broker of Knowledge as well as Competence. *Higher Education in Europe*, xxii(3), 293- 302.
- Mora J.G. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 13-37.
- Moreno, R., Rossi, A. y Lorenza, Ma. (2000). *Análisis comparado del cambio de planes de estudio a través del rendimiento de los estudiantes*. Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de La Plata. Recuperado de: <http://www.saece.org.ar/docs/congreso4/trab09.pdf> Consultado: Septiembre-2016.
- Porter, M. (2011). *Gestión estratégica*. Argentina: Editorial Vergara.
- Schmal, R. y Ruíz-Tagle A. (2009). Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. *Cuadernos de Administración*, 39(22), 287-309.
- Soto, R. (2013). *Propuesta para un modelo curricular flexible*. Universidad Autónoma de Naja California. Recuperado de: http://resu.anuies.mx/archives/revistas/Revista85_S2A4ES.pdf Consultado: Octubre-2016.
- Steiner, G. (2003). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.
- Valdés, Á., Martín, M. y Sánchez Escobedo, P. A. (2009). Participación de los padres de alumnos de educación primaria en las actividades académicas de sus hijos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11 (1).
- Wagner, Ma. (2011). *Creación de Valor Compartido*. Acción RSE. Empresas por un Desarrollo Sostenible. Recuperado de: http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1319586756_CreacionValorCompartido.pdf Consultado: Octubre-2015.