

# Modelo Estratégico de Innovación para Medir la Colaboración entre las Instituciones de Educación Superior en el Clúster de Educación de Puebla

**Susana Pérez MILICUA MENDOZA**  
Universidad Popular Autónoma de Puebla  
Puebla, Puebla. 72410. México.

**Rodrigo URCID PUGA**  
Universidad Popular Autónoma de Puebla  
Puebla, Puebla. 72410. México.

**José P. NUÑO DE LA PARRA**  
Dirección General de Internacionalización  
Universidad Popular Autónoma de Puebla  
Puebla, Puebla. 72410. México.

## RESUMEN

En el siguiente artículo se presenta un modelo basado en la planeación estratégica que reúne una serie de elementos de valor compartido sustentable para determinar la colaboración que existe en el clúster de instituciones de educación superior (IES), en la ciudad de Puebla, México, para determinar la importancia de la Innovación en la Educación para el Desarrollo, se utilizan distintos indicadores para la medición del modelo como son: en el plano empresarial; la productividad en la cadena de valor, la innovación de productos y servicios, y el desarrollo del clúster, por otro lado en el plano humano se toma en cuenta la colaboración, solidaridad y generosidad. Se determina si las empresas pertenecientes a este aglomerado tienen una filosofía orientada a la creación de valor tanto interna como externa; dicho modelo muestra ciertos indicadores los cuales son medidos y comparados entre sí para determinar la relación que existe entre ellos así como su influencia en la conformación del clúster, una vez que se recolectan los datos se comparan con ciertos indicadores, como son: certificaciones de las IES, programas en el padrón nacional de posgrados de calidad, programas sociales, convenios de colaboración con otras instituciones (dobles grados, programas de internacionalización, etc.), centros de investigación, y alianzas con empresas entre otras.

**Palabras Clave:** Planeación estratégica, valor compartido, desarrollo sustentable, clúster, colaboración, solidaridad, generosidad.

## 1. INTRODUCCIÓN

La ciudad de Puebla es la segunda del país en número de universidades tanto Públicas como Privadas, con un total de 422 registradas, entre el 30 y 40% de los estudiantes provienen del centro y sureste de la república esto se debe tanto a la oferta educativa, como a la seguridad que ofrece la ciudad en relación a otras, el gasto per cápita por alumno de nivel superior va de los \$20,000 a los \$250,000 por año, aunado a esto se debe incluir la derrama económica que genera el gasto en transporte, vivienda, comida, material didáctico, recreación, etc. Por lo tanto, la actividad universitaria es la tercera actividad económica más importante del estado, después de la comercial y manufacturera [4].

El desarrollo de este proyecto radica en una serie de cuestiones que al conjuntarlas se puede concebir como la necesidad de crear modelos de innovación que promuevan la educación para el desarrollo, así como la falta de un modelo que de manera estratégica vincule el valor compartido (*shared value*), con el desarrollo sustentable; y es que si bien el conocimiento que se desprende del valor compartido, es amplio, es imprescindible señalar que los programas de responsabilidad social corporativa -una reacción a la presión externa- han surgido principalmente para mejorar las reputaciones de las empresas y son tratados como un gasto necesario [8].

En cualquier giro de la organización, no todas las compañías ven a la responsabilidad social con el mismo enfoque y le dan la importancia necesaria; son los mismos autores quienes a partir de estas

necesidades presentan la teoría de que el valor compartido es una visión que involucra la creación de valor económico y social para las empresas y para las comunidades en las cuales se insertan [12]. Por otra parte, 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 [12].

Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y, por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio [12].

De esta forma, 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 [3].

Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones donde se manifiesta, se comprende mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. Por ello, la elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de una estrategia, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras. Es algo que no se transfiere a otros y que incluso se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su notable característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, sea en el espacio o en el tiempo.

## 2. MARCO TEÓRICO

Es importante comenzar a plantearlo como 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 [3].

Peter Drucker afirma de la planeación estratégica: Es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado [5].

Estos elementos conducen a la renovación y revitalización de las organizaciones y necesariamente implica su transformación. Es cuestión de supervivencia, si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor para mantenerse actualizada y lista para competir [3]. Lo más conveniente es que se tomen iniciativas, sea proactiva y se anticipe a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, se recomienda que sea la propia empresa la que propicie el cambio, en vez de adaptarse a él por reacción.

No existe una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No hay fórmulas secretas, el proceso de planeación estratégica guía a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible [3].

Es aquí precisamente donde se encuentra un problema, en cómo las empresas se han convertido en seres reactivos, en que lejos de tener una planeación deciden tomar acciones al “instante”, no previenen el futuro, y esto les puede significar serios problemas. Sin importar el giro comercial, las organizaciones deben planear, y más aún si es del giro educativo, pues es en los estudiantes –futuros profesioncitas- en quienes debe influir y propiciar el cambio.

Durante décadas, las organizaciones utilizaron el proceso estratégico para alcanzar diversos fines, lo

que hizo que sufrieran modificaciones y se complicaran de manera gradual con el transcurso del tiempo, a medida que evolucionaba el pensamiento estratégico. Así, la estrategia, el futuro de dicho proceso, se convierte en el camino que usan las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido.

La estrategia incorpora una serie de “pasos” o “secciones” que ayudan a que ésta sea efectiva de acuerdo al negocio o sector en el cual se incursiona, sin embargo, tampoco existe una estrategia única que sirva como fórmula para todos los giros comerciales, los denominados modelos, se presentan como una gráfica para representar “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas” [6].

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 las mismas [8].

En nuestra sociedad el capitalismo es la manera idónea para satisfacer las necesidades humanas, crear trabajo, mejorar la eficiencia y generar riqueza. Pero al generarse una concepción escasa del capitalismo ha impedido que las empresas exploten todo su potencial para satisfacer las necesidades más amplias y apremiantes de la sociedad.

El valor compartido puede ser definido como “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. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” [8].

Es decir que las empresas deben enfocarse en la creación de valor la cual no debe ser solo entendida como creación de bienes económicos, sino en un cúmulo de creación de valores económicos y sociales, centrando las estrategias de la empresa en este tipo de acciones.

La creación de valor compartido puede formar parte de una estrategia efectiva para las empresas que buscan mantener su ventaja competitiva en un mundo globalizado, a través de desarrollar la capacidad de aprender a valorar con el uso de la razón y la voluntad, las acciones que buscan lo bueno, justo, noble y valioso, para la sociedad y empresa [10].

Así las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: re concebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa, lo cual crea un círculo virtuoso de valor [8].

Re concebir los productos y mercados se refiere a las necesidades de la sociedad a nivel global tales como: sistemas de salud, vivienda, educación, seguridad social y financiera, apoyo a la tercera edad, daño ambiental entre otras; el punto se encuentra en identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de la firma [8].

Las oportunidades suelen cambiar constantemente a medida que se desarrollan las economías, evoluciona la tecnología, y cambian las prioridades de la sociedad. Para satisfacer necesidades en los mercados mal atendidos a menudo se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución. Estos requerimientos pueden detonar innovaciones fundamentales que también podrían tener una aplicación en los mercados tradicionales y que pueden generar valor [9].

Permitir el desarrollo de los clústeres locales va orientado a que ninguna empresa es autosuficiente, el éxito depende muchas veces de la infraestructura y el apoyo que es rodea, la innovación y productividad están altamente relacionadas con los clústeres, (empresas relacionadas, proveedores, servicios, infraestructura, logística, en un área en particular), los clústeres se sirven de todos los recursos que ofrece la región como programas académicos, organizaciones estandarizadoras, escuelas, universidades, recursos energéticos, y bienes públicos por mencionar algunos [7].

Por otro lado, cuando el clúster no cuenta con las herramientas de desarrollo necesarias esto genera un

costo para las empresas como la mala capacitación, educación deficiente, poca infraestructura, pobreza, seguridad etc., este tipo de cuestiones entorpecen el desarrollo la innovación, y la productividad, ya que representa un costo para las empresas por lo tanto las firmas deben fomentar el desarrollo de estas áreas de oportunidad, creando valor [11].

La colaboración depende del interés que presentan distintas instituciones o individuos de trabajar en un proyecto conjunto, es la necesidad de compartir o destacar; entre algunos de los aspectos importantes para la colaboración destacan los económicos, ya que mediante la misma se pueden compartir costos de material y equipo, así como los políticos que dependen de los apoyos que se ofrece ya sea de gobierno o de organismos regionales o hasta internacionales [2].

En síntesis, la creación del valor compartido, dará lugar a nuevos enfoques que generarán mayor innovación y crecimiento para las empresas, generando mayores beneficios para la sociedad por medio de redefinir la productividad en la cadena de valor. Siendo para ello necesario incluir los impactos sociales, ambientales y económicos que impactan directamente a las compañías.

### 3. 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 valor compartido, colaboración y planeación estratégica, así como otros tópicos que involucren el esquema elaborado.

### 4. MODELO

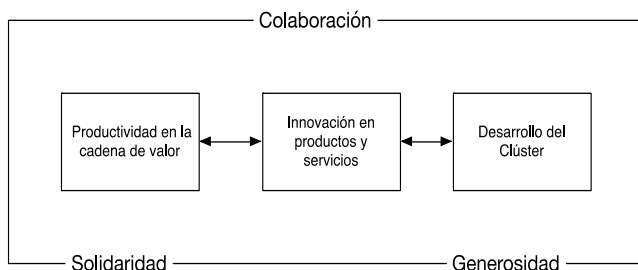


Figura 1. Modelo de Valor Compartido y Colaboración

Fuente: Elaboración propia

### 4.1 Descripción del modelo

Productividad en la cadena de valor	Innovación en productos y servicios	Desarrollo del Clúster
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Vivienda</li> <li>• Salud</li> <li>• Mercado laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidad</li> <li>• Desarrollo tecnológico</li> <li>• Desarrollo financiero</li> <li>• Desarrollo político y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones</li> <li>• Acceso a la educación</li> <li>• Sofisticación de los negocios</li> <li>• Creación de redes</li> <li>• Programas sociales y ambientales</li> </ul>
<p>Colaboración: Compartir información o recursos, proyectos en conjunto, apoyo a empresas relacionadas, generación de redes.            Generosidad: Dar sin esperar nada a cambio, participar en programas altruistas o filantrópicos, cultura de amor.            Solidaridad: Participación en programas sociales o de desarrollo, aportaciones y donaciones por parte de la institución, programas de becas, justicia y equidad dentro de la organización.</p>		

Figura 2. Descripción del modelo de Valor Compartido y Colaboración  
Fuente: Elaboración propia

## 5. RESULTADOS

El presente modelo toma en cuenta como ejes centrales, los tres campos en los cuales el valor compartido incide; la productividad en la cadena de valor, la innovación en los productos y servicios, y el desarrollo del clúster; cada uno de ellos está representado por ciertos indicadores.

En el caso de la cadena de valor, se toma en cuenta la infraestructura ya que es básica para proporcionar un buen servicio que incida en todos los grupos de interés, por otro lado la seguridad, ya que de esta depende la satisfacción de las personas que prestan sus servicios a la empresa, por su parte, la vivienda se refiere al estilo de vida que pueden alcanzar los empleados a través de la cadena de valor, debido a que de esta manera se puede garantizar que se cumplan con las necesidades básicas de todos los colaboradores de la institución, así mismo la salud es un elemento imprescindible el cual se debe garantizar dentro y fuera de la organización, dicho indicador representa la calidad de vida que se espera de los colaboradores y grupos de interés.

Dentro de la innovación de los productos y servicios cabe señalar la importancia de la sustentabilidad y de todas las estrategias involucradas para garantizar que las acciones de la empresa sean ecológicas y sostenibles, lo cual va acompañado del desarrollo tecnológico, financiero, político y social; ya que la innovación permea todas las ramas de la industria.

El desarrollo del clúster abarca a las instituciones que dan soporte al mismo, así como el acceso a la educación y a la profesionalización en las áreas de interés, la sofisticación de los negocios comprende la tecnificación de la industria, la creación de redes de trabajo que incide en el desarrollo de proyectos en conjunto, sin olvidar los programas sociales y ambientales los cuales influyen directamente en la sociedad.

Como eje transversal se encuentra la colaboración, la generosidad y solidaridad: estos indicadores inciden en todo el modelo de valor compartido; la colaboración contempla todas las formas de compartir, información, recursos, capital humano, etc., así mismo los proyectos en conjunto son parte importante de la estrategia ya sea para bajar costos o para mantener competitivo al clúster, por otro lado el apoyo a empresas relacionadas se refiere a la interacción cooperativa con otras industrias, la generación de redes es la manera por la cual, la colaboración se puede mantener y llevar a cabo.

El concepto de solidaridad, junto con libertad, igualdad y justicia, se ha convertido en un concepto clave del progreso social y del cambio estructural de la sociedad y de las relaciones internacionales [1]. En este sentido se toma en cuenta si las instituciones de educación superior poseen programas sociales o de desarrollo, así como su involucramiento en aportaciones o donaciones a la sociedad, además de programas de becas dentro de la institución, tomando en cuenta si se vive un ambiente justo y equitativo dentro de la organización.

Por otra parte, se llama generosa a aquella persona que no solo se desprende de bienes materiales, sino que se da a sí misma, de un modo desinteresado, para la consecución del bien ajeno; por lo tanto, en este apartado, se mide que tanto la organización, da a los demás, sin esperar nada a cambio, se determina si la institución participa en programas altruistas o filantrópicos, así como, si se vive una cultura de amor dentro de la organización.

Para fines de este modelo, cada concepto cuenta con ciertas preguntas relacionadas, las cuales son respondidas por personas calificadas dentro de cada IES, con dichos datos se realiza una ponderación mediante la cual se obtiene el índice de colaboración tanto interna como externa, dentro de cada institución, y posterior a esto se realiza una

correlación con distintos indicadores dentro de las organizaciones, que tienen que ver con el desempeño del clúster, como son: certificaciones, posgrados en el PNP, programas sociales dentro de la universidad, centros de investigación dentro de las instituciones o empresas, convenios con otras universidades, dobles grados, programas internacionales y alianzas con empresas, esto con el fin de determinar la relación que existe entre una IES colaborativa con las certificaciones y alianzas que posee, ya que como lo explica autores como Lavín, Balarezo, Naranjo y Molina, una de las razones principales para la mejora de la calidad educativa ha sido la toma de conciencia por parte de las instancias gubernamentales de la importancia de la evaluación de la educación, especialmente la superior, en una economía cada vez más globalizada, ya que el talento humano juega un papel fundamental en el desarrollo económico de un País [7].

## 6. CONCLUSIONES

Mediante este análisis, se busca investigar las posibilidades y caminos que tiene el futuro de los clústeres en México, la colaboración es parte esencial de la creación de valor para las empresas, la competitividad ha dado un giro, ya que en la actualidad varias instituciones, comprenden que necesitan de otras para aumentar su participación en el mercado.

En México la colaboración en los clústeres no es un tema el cual haya sido desarrollado enteramente, por lo tanto, mediante este estudio se pretende dar a conocer los indicadores que permitan determinar el nivel de compromiso que muestran las empresas para el desarrollo dentro de la industria en la que se encuentran.

Cabe señalar que el presente estudio se enfoca el clúster de la educación ya que este forma parte del futuro de la comunidad como una fuerza reactiva, es decir, civilizatoria y transformadora, a través de la cual la sociedad forma personas no solamente capacitadas, o capaces de colaborar y vivir de manera armoniosa, además, se forjan las competencias necesarias para que puedan

desarrollarse en el mercado laboral de manera exitosa.

En la medida que las empresas dentro del clúster colaboren entre sí, se permeará en la filosofía de las organizaciones, lo cual puede presentar un impacto directo en todos los grupos de interés de dichas instituciones, ya que, al ser más colaborativas, pueden llegar a ser más productivas a largo plazo.

Finalmente se necesita la cooperación de las IES para poder tener acceso no solamente a sus planes curriculares, si no a sus procesos y planes, para poder determinar que tanto interés presentan en colaborar, así como el desarrollo de la solidaridad, y la generosidad que presentan.

## REFERENCIAS

- [1] Amengual, G. (2003), La solidaridad como alternativa. Notas sobre el concepto de solidaridad, Dimensiones Críticas de la Filosofía Política, 135-151.
- [2] Beaver, D. de B. (2001). Reflections on scientific collaboration (and its study): past, present and future. *Scientometrics*, 52 (3), pp. 365-377.
- [3] Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: McGraw Hill.
- [4] Damian, T. (2011). Puebla aprovecha el sector universitario. *El Economista*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/estados/2011/08/24/puebla-aprovecha-sector-universitario> Consultado: Mayo-2017.
- [5] Drucker, P. (2014) La administración en una época de grandes cambios. Debolsillo: México
- [6] Kotler, P., y Armstrong, G. (2005). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- [7] Lavín, J. Balarezo, J. Naranjo, G. y Molina, V. (2017). *Innovación Frente al Nuevo Paradigma en las Universidades Ecuatorianas: la Experiencia de la Universidad Técnica de Ambato. Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017)*. Vol. 14 - Núm. 3. 41-46
- [8] Porter, M., y Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review America Latina*. Págs. 1-18.
- [9] Maltz, E., y Schein, S. (2012). Cultivating Shared Value Initiatives. *JCC*, 47, 56-74.
- [10] Morales, H., Garnica, J., y Nuño, P. (2013). La creación de valor compartido y la Innovación Social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global. Recuperado de: [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5920/la\\_creacion\\_de\\_valor\\_compartido\\_y\\_la\\_innovacion\\_social\\_como\\_detonantes\\_del\\_desarrollo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5920/la_creacion_de_valor_compartido_y_la_innovacion_social_como_detonantes_del_desarrollo.pdf) Consultado : Marzo-2017
- [11] Pfizer, M., Bockstette, V., y Stamp, M. (2013). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*. 101-107.
- [12] 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](http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1319586756_CreacionValorCompartido.pdf) Consultado: Octubre-2015.