

Alineamiento del proceso de gestión universitaria a las expectativas de los grupos de interés

Alignment of University Management Processes to Target Group Expectations

Msc. Ernesto Crespo León^{1*}

Dra. C. Gislina Mesa Conteras¹

¹Universidad Central *Marta Abreu* de las Villas, Santa Clara, Cuba

*Autor para la correspondencia: ecrepspo@uclv.edu.cu

RESUMEN

En el presente artículo se exponen resultados de investigaciones realizadas en el marco del mejoramiento del proceso de gestión en las universidades cubanas. Para ello se propone un procedimiento de análisis compuesto por diferentes momentos que incluye la identificación de los grupos de interés, la determinación de sus necesidades y expectativas y su clasificación atendiendo a la matriz de poder/impacto, que fue aplicado en la Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Se consideran un conjunto de decisiones estratégicas orientadas a lograr un alineamiento efectivo entre el proceso de gestión y los grupos de interés.

Palabras clave: demandas, grupos de interés, necesidades, expectativas.

ABSTRACT

This article shows the outcome of research done within the improvement management framework in Cuban universities. Accordingly, an analytical procedure is suggested, which is made of different moments, including identification of target groups, determination of their needs and expectations, and their classification depending on the power/impact matrix, implemented at *Marta Abreu* Central University of Las Villas, Santa

Clara, Cuba. A number of strategic decisions oriented to effective alignment between management processes and target groups were considered.

Key words: requirements, target groups, needs, expectations.

Recibido: /2019

Aprobado:/2019

INTRODUCCIÓN

El acelerado ritmo de cambio en que se desempeñan las instituciones educativas, las demandas crecientes de la sociedad y de sus integrantes exigen de estas no solo la consolidación, sino también la orientación hacia el contexto interno y externo de su sistema de gestión. Cuando este ritmo supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los procesos de gestión establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenaza la supervivencia y el desarrollo de la propia organización. Evitar esto constituye una tarea esencial del desarrollo e implementación de las investigaciones que en este sentido se realicen (Crespo, 2015).

En los últimos años las investigaciones, políticas y estrategias de diferentes países sobre las universidades se han centrado; no solo en el logro de su misión desde el punto de vista de preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad; sino también se han enfocado en los procesos de gestión y en la necesidad de alcanzar la excelencia, de satisfacer las demandas de la sociedad y con ello garantizar su pertinencia.

Horruitiner (2008) considera que la aparición de nuevos retos en un mundo que cambia en poco tiempo tan radicalmente, exige la aplicación de una gestión cada vez más pertinente, en aras de contribuir a dar respuestas favorables a las dinámicas demandadas que surgen en tales circunstancias, lo que significa considerar la gestión universitaria como un elemento estratégico.

En el contexto actual existe la necesidad de perfeccionar la función de gestión, que ha de convertirse en el medio a través del cual los procesos universitarios se orienten en función de satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés. Este enfoque tiene una gran significación y constituye un elemento poco desarrollado en el contexto universitario (González, 2014).

Las referencias citadas justifican una tendencia al diseño de sistemas de gestión sin tomar en consideración las particularidades de los grupos de interés, por lo que resulta una temática insuficientemente abordada. Por consiguiente, el objetivo del presente artículo radica en proponer un procedimiento para alinear el proceso de gestión universitaria a las demandas de los diferentes grupos de interés.

DESARROLLO

Para autores como Fernández y Bajo (2012) y Carroll (2015), las operaciones, decisiones y acciones que tienen lugar en las organizaciones repercuten en individuos y grupos por lo que se deben tener en cuenta sus expectativas y necesidades para el logro de la sostenibilidad; tal precepto se relaciona con la teoría de los grupos de interés o partes interesadas, en inglés *stakeholder theory*. Este término se desarrolla en el contexto de la filosofía de la calidad total. En la NC ISO 9004:2009 se amplía el término y se afirma que "... la organización puede lograr el éxito sostenido satisfaciendo de manera coherente las expectativas de sus partes interesadas, de manera equilibrada, a largo plazo" (NC ISO 9004:2009, p 3).

En el documento *Bases conceptuales para el sistema de gestión de calidad*, del Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES, 2010) se acepta que la sociedad es el cliente/beneficiario final de los servicios universitarios y a la que hay que satisfacer; coincidente con Villa (2006) cuando señala que quien recibe o utiliza directamente las competencias profesionales, los conocimientos generados, o los servicios prestados se puede considerar el cliente externo final.

El cliente/beneficiario de los servicios universitarios no es un actor único y homogéneo. El estudiante es actor de los procesos sustantivos de la educación superior, y en su carácter de beneficiario de la acción formativa que recibe, evoluciona a medida que su

vida académica le involucra en el ejercicio de la investigación, la proyección social e incluso, en su calidad de egresado, como futuro proveedor de información para procedimientos internos y se convierte en otro tipo de cliente/beneficiario que consume los servicios de posgrado (de formación continua); además tiene la opción de convertirse en otro actor como profesor/investigador en categorías docentes especiales (por ejemplo profesor a tiempo parcial) o como colaborador en redes de investigación y proyectos.

Las universidades están compuestas por diferentes grupos de interés, entendidos estos como aquellas entidades, organizaciones e individuos que aportan valor al centro, están interesados en las actividades universitarias y de alguna forma, afectados por estas (González, 2014).

De una forma u otra constituyen grupos de interés: la dirección universitaria, trabajadores docentes y no docentes, estudiantes de pregrado y posgrado, empleadores, el Ministerio de Educación Superior, los órganos de acreditación, gobierno, Ministerio de Educación, Instituto de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, empresas, entre otros actores del desarrollo socioeconómico del país o la localidad. Cada uno de ellos, manifiestan una percepción diferente de la forma en que se realizan los procesos universitarios, y en consecuencia, sus necesidades y expectativas establecen requisitos a los cuales el sistema de gestión tiene que responder para el cumplimiento de la misión social.

Otro elemento importante a tomar en consideración es que puede existir una aparente homogeneidad entre los grupos identificados, sin embargo, dentro de ellos existen subgrupos afines, con objetivos compartidos pero con demandas diferentes. Un ejemplo clásico podría ser la masa estudiantil, que dentro de los grupos de interés aparecería como “estudiantes”, no obstante se aprecian subgrupos, por ejemplo: los alumnos que ocupan cargos en la Federación Estudiantil Universitaria, los educandos de primer o de quinto años (tan diferentes unos de otros); cada uno de ellos tiene demandas y expectativas propias.

Lo mismo sucede con los profesores, pues entre ellos se cuentan los que ostentan categorías docentes principales, los que poseen el grado científico de doctor, los aspirantes a esa condición, los que aún se encuentran en las categoría de asistente o

instructor y aspiran a hacer carrera en el centro universitario, incluso aquellos para los cuales la dirección universitaria debe establecer un conjunto de estrategias con atención diferenciada que respondan a sus demandas, entre ellos, los graduados universitarios en adiestramiento.

Tomando en consideración las metodologías propuestas por Castaño, Díaz y Lozano (2013), se elaboró un procedimiento que se expone en la Fig. 1 a los efectos de alinear el proceso de gestión a la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés. Este procedimiento es parte fundamental del diseño de un modelo para la convergencia en la gestión estratégica de universidades cubanas, desarrollado por Crespo (2019).

En el procedimiento se integran los resultados de cuatro pasos a tomar en consideración: el primero se centra en la identificación de los grupos de interés; el segundo paso consiste en determinar las necesidades y expectativas; en el tercero se procede a clasificar los diferentes grupos de interés. Finalmente los resultados se orientan en función de lograr el alineamiento estratégico de la gestión en función de las

demandas de los grupos de interés, sobre todo cuando los recursos y las capacidades no permiten satisfacerlas en su totalidad.

Para el desarrollo del primer paso es importante asumir un concepto de gestión universitaria que permita conducir y desarrollar todo el proceso. Si bien no existe un criterio uniforme en cuanto a su definición desde la posición de la universidad como

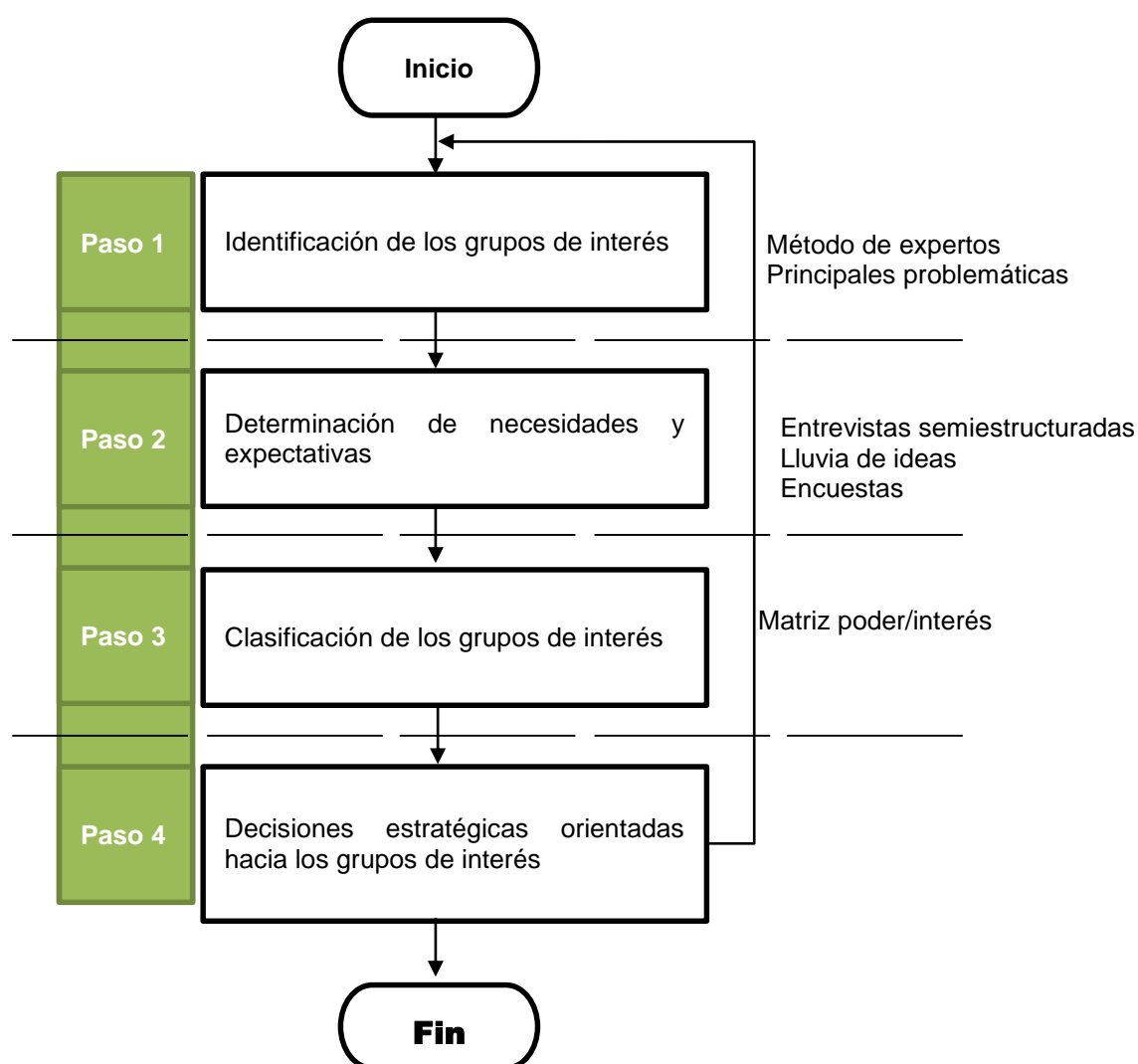


Fig. 1. Elementos claves para alinear el proceso de gestión

organización compleja, en esencia, las principales concepciones se orientan a que la gestión constituye una unidad y totalidad que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza con eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos. También se concede, desde la teoría, gran importancia al capital humano; pues la gestión requiere de una adecuada

coherencia entre la identidad de dicho capital humano, su orientación y su desempeño, todo ello expresado en elementos tales como la estrategia, la estructura y el liderazgo. Se reafirma así el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que se enfrenten.

Este procedimiento ha sido aplicado en la Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas. Para la identificación de los grupos de interés en dicha aplicación práctica, se tomó en consideración las valoraciones de un grupo de expertos que emitieron criterios según el nivel de influencia sobre los resultados de la organización (Ir); el grado de influencia sobre las decisiones (Id) y el grado de influencia sobre los procesos universitarios (Ip). Para determinar el número de expertos se trabajó con una proporción de error estimado $p = 0,01$ y una fiabilidad del 99 % para una $k = 6,6564$; luego el resultado arrojó un total de siete expertos para el estudio, quienes expresaron sus apreciaciones, lo que conllevó a considerar los grupos de interés fundamentales de la Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, los que se exponen en la Fig. 2.

De ellos, el 75 % fueron clasificados como externos y el 25 % como internos. Se coincide además en que estos grupos no son estáticos puesto que sus demandas pueden variar en dependencia de las condiciones socioeconómicas y tecnológicas en que se encuentren. Por otra parte, también debe reconocerse que, necesariamente, las necesidades y expectativas de estos grupos deben de convertirse y expresarse en demandas concretas, para que la Universidad las pueda gestionar; es decir, no todos los criterios son considerados por el sistema de gestión, sino aquellos que, por su importancia y convergencia con los intereses de varios actores, se convierten a su vez en interés de la institución educativa.

El análisis permitió identificar un conjunto de problemáticas asociadas a los grupos de interés identificados, las cuales se resumen a continuación:

- Se carece de una visión única en los sistemas de trabajo y poca sistematicidad para responder con efectividad a las exigencias de los grupos de interés en la gestión universitaria y para la toma de decisiones acertadas.
- No se manejan de forma explícita las demandas de los grupos de interés.

- Establecimiento de las metas sin una definición precisa de los requisitos de las partes interesadas.



Leyenda: PCC, Partido Comunista de Cuba; MES, Ministerio de Educación Superior; CITMA, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, JAN, Junta de Acreditación Nacional; OACE, organismos de la administración central del Estado
Fuente: elaboración propia

Fig. 2. Principales grupos de Interés

Una vez identificados los grupos de interés y siguiendo el procedimiento propuesto se procede a desarrollar el segundo paso para determinar las necesidades y expectativas. Para ello se utilizan entrevistas y encuestas al personal de la universidad, de los organismos de la administración central del Estado y de empresas del territorio. Del análisis de los 16 grupos de interés identificados se determinó un total de 64 necesidades y expectativas a los efectos de direccionar la gestión hacia la satisfacción de estas, enfocadas hacia aspectos que se resumen seguidamente:

- Diversificación de las relaciones internacionales
- Informaciones sobre todos los procesos y resultados
- Formación profesional pertinente y de calidad
- Dominio de las TIC
- Sustitución de importaciones
- Control efectivo de los recursos
- Participación en decisiones
- Participación en la aplicación de resultados en la práctica
- Seguridad y trabajo estimulante

- Salario y beneficios en correspondencia con el trabajo
- Información sobre el progreso del estudiante
- Calidad en los servicios universitarios
- Desarrollo de proyectos de investigación conjuntos
- Contar con un profesional preparado para solucionar problemas de la sociedad.
- Formación continua y académica de posgrado
- Mejora continua de programas e instituciones
- Transparencia en la gestión, conformidad con las regulaciones establecidas

A los efectos de desarrollar el paso tres y clasificar los grupos de interés se utiliza la matriz de poder/interés para gestionarlos (Fig. 3). La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados según sus niveles de interés y poder sobre él, lo que facilita la priorización de los grupos de interés más importantes para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes. La matriz tiene diferentes cuadrantes para clasificarlos en base a su interés en el sistema de gestión (alto o bajo) y su poder/influencia sobre este (alto o bajo).

Cuadro verde: Con interés y mucho poder, interesados con los que debemos conectar y esforzarnos para involucrarlos al máximo en el sistema de gestión y mantenerlos satisfechos.

Cuadro rojo: Con poder y menor interés; estos son los más peligrosos ya que pueden llegar a afectar muy negativamente al sistema, por lo tanto es vital involucrarlos cuanto antes y gestionarlos activamente, mantenerlos informados en todo momento, con el objetivo de que tengan actitud positiva ante el sistema de gestión universitario.

Cuadro azul: Con poco poder y poco interés, en este caso nos limitaremos a monitorizarlos, ir distinguiendo cuál es su estado para detectar cambios de actitud o percepción respecto al sistema de gestión.

Cuadro gris: Con poco poder pero bastante interés, este será un grupo amigo, tienen interés en lo que hacemos, nos pueden aportar *feedback* y nos apoyarán; pero no tienen poder suficiente para impulsar el sistema de gestión, por lo tanto simplemente les mantendremos informados.

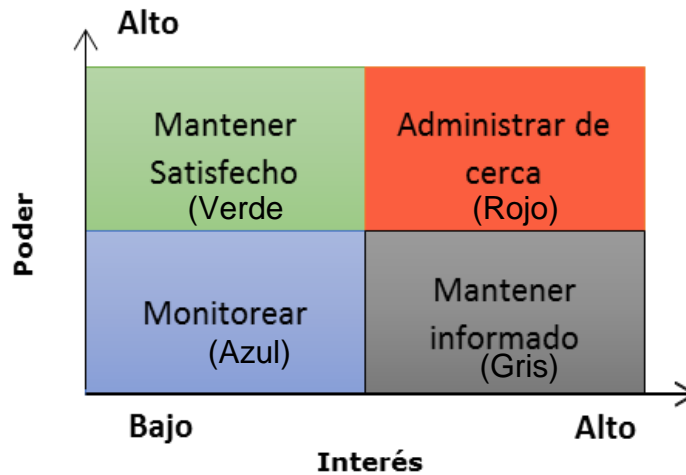


Fig. 3. Matriz

Teniendo en cuenta los 16 grupos de interés identificados, mediante una dinámica grupal con el Consejo de Dirección ampliado, los jefes de procesos y otros directivos de línea se determinó que el 30 % clasificó en la categoría de mantener informados, 25 % en la categoría de administrar de cerca, 15 % a monitorear y 30 % a mantener satisfechos.

Para desarrollar el cuarto paso propuesto y alinear la gestión en función de las expectativas de los grupos de interés es necesario que se consideren los propósitos, metas y decisiones estratégicas que vayan dirigidos principalmente a:

- Establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos de interés para estrechar relaciones de cooperación que favorezcan a ambas partes y contribuyan a cumplir el encargo que la sociedad moderna le impone a la universidad.
- Definir tratamientos diferenciados que respondan con efectividad a las demandas de las partes interesadas.
- Consolidar la mejora continua como parte del seguimiento que deben tener las demandas de los grupos de interés.
- Reflejar explícitamente, desde la planeación estratégica, la orientación a los grupos de interés, como clientes/beneficiarios del sistema de gestión universitario.

- Crear indicadores que permitan medir la satisfacción de los actores con el sistema de gestión universitaria, haciendo énfasis en la respuesta a demandas concretas de los grupos de interés.

Como resultado del diseño y aplicación del procedimiento propuesto, se constató en la práctica que este brinda un conjunto de beneficios para orientar la relación de la universidad con las partes interesadas con enfoque hacia la calidad.

CONCLUSIONES

El análisis de los grupos de interés desde la estrategia, tomando en consideración las necesidades y expectativas de estos, permite: aumentar la participación en la gestión; mayor implicación de los actores en los procesos universitarios; involucrar a los miembros de la organización en la identificación de los problemas y la búsqueda de soluciones; potenciar el sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización; y coadyuvar a la definición de políticas organizacionales para la entidad.

Por otra parte, el procedimiento diseñado e implementado, contribuye a elevar el desempeño de los miembros de la organización, fundamentalmente, del equipo de dirección, mediante su formación y desarrollo en el propio proceso de implantación.

REFERENCIAS

- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, (44), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>.
- Castaño, C. A., Díaz, N. y Lozano, J. (2013). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Bogotá D.C., Colombia: Ediciones EAN.
- Crespo, E. (2015). *El tratamiento de las partes interesadas en el sistema de gestión universitario. Informe de investigación terminada*. Villa Clara, Cuba: Dirección de Desarrollo Institucional, Universidad Central *Marta Abreu* de las Villas, Villa Clara, Cuba.

- Crespo, E. (2019). *Modelo para la convergencia en la gestión estratégica de universidades cubanas*. Presentación de avances del tema doctoral en sesión científica, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara, Cuba
- Fernández, J. L. y Bajo, A. (2012). La teoría del *stakeholder* o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143.
- González, E. (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas. Disertación doctoral en Ciencias Técnicas no publicada, Universidad Central *Marta Abreu* de las Villas, Villa Clara, Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2009). NC ISO 9004: 2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Recuperado el 7 de octubre de 2018, de <https://www.globalstd.com/networks/blog/iso-9004-2018-gestion-para-el-exito-sostenido-de-una-organizacion>
- Horrutiner, P. (2008). *La universidad latinoamericana en la época actual: tendencias, retos y procesos innovadores*. Curso pre-evento del 8º Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2008, La Habana, Cuba.
- MES (2010). *Bases conceptuales para el sistema de gestión de calidad*. La Habana, Cuba: Autor.
- Villa, E. M. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior*. Disertación doctoral en Ciencias Técnicas no publicada. Universidad Central *Marta Abreu* de las Villas, Villa Clara, Cuba.