

Teodoro LUQUE-MARTÍNEZ *

Salvador DEL BARRIO-GARCÍA **

University of Granada

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados

Campus de Cartuja s/n

(18071) Granada – SPAIN

Telf. +34958242347

* tluque@ugr.es

** dbarrio@ugr.es

Análisis del Valor de las Percepciones de los Clientes en el Diagnóstico Estratégico de la Universidad

Resumen

El presente trabajo propone una metodología aplicable a la fase de diagnóstico estratégico dentro del proceso de planificación estratégica de universidades. Los cambios normativos en el ámbito europeo, nacional y autonómico que se están produciendo en la educación superior, unidos a las transformaciones de índole social, económica, demográfica o tecnológica plantean la necesidad de un ejercicio de reflexión y de un proceso de planificación estratégica en la universidad. El análisis importancia-adequación aplicado a las percepciones de los distintos públicos objetivos universitarios puede contribuir de manera eficaz a dicha reflexión y diagnosis respecto a la situación actual de nuestras universidades. Las características específicas de este tipo de organizaciones exigen la participación abierta y el debate de los diferentes miembros de la comunidad universitaria y agentes sociales, de ahí que este método se recomiende dentro del desarrollo de planes estratégicos de universidad.

Palabras clave: Planificación estratégica en la universidad, percepciones, análisis importancia-adequación

Analysis of the Value of the Customer's Perceptions in University Strategic Planning

Abstract

This work proposes a methodology to support managers in the audit stage of the university strategic planning. The normative changes at European, national and regional level that are taking place in the higher education along with the social, economic, demographic or technological transformations force to a strategic reflection in the university. The use of importance-performance matrix can contribute to know the perceptions of different targets in the university and also it is an interesting tool for the analysis and the diagnosis. The special characteristics of these institutions make necessary an open debate with the participation of different group of university community and social agents. Therefore, this methodology is recommended for the strategic planning in higher education.

Keywords: University strategic planning, perceptions, importance-performance matrix

1. Introducción

Un sencillo análisis del panorama actual pone de relieve los procesos de cambio que se están produciendo en las sociedades modernas, entre los que destacan un alto grado de interrelación demográfica, social, laboral, cultural, tecnológica, económica o política. Son cambios que tienen que ver con la llamada sociedad del conocimiento, con el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con el fenómeno de la globalización, o con el desarrollo tecnológico y sus implicaciones económicas. Estas transformaciones suponen desafíos y retos para el individuo y para las diferentes organizaciones e instituciones en las que se estructura la sociedad, entre las que se encuentra, sin duda, la universidad.

La universidad surge y desarrolla su actividad para una sociedad en la que ha de ejercer un liderazgo indiscutible en la formación, la investigación y la prestación de servicios asociados. La universidad ha de ser un referente para el aprendizaje, la innovación, la cultura y la creatividad, así como para el desarrollo de proyectos humanos inteligentes. Debe ser un agente activo en pro de una inteligencia colectiva orientada a un mundo mejor, consiguiendo un desarrollo equilibrado desde una perspectiva económica, social y medioambiental. Ha de ser capaz de encontrar respuestas a tales transformaciones sociales, tanto al crecimiento y la diversificación de su propia estructura como a su gestión, a la necesidad de proyección internacional o a la generación, extensión y promoción del pensamiento y del conocimiento científico. En la medida en que sea eficaz en este proceso de generación de conocimiento, también de aprendizaje, mayor será el desarrollo de la inteligencia colectiva y, en consecuencia, su éxito.

Existen numerosos trabajos que han analizado el contexto universitario y las importantes transformaciones que afectan a las universidades y que han sido un referente para comprender la situación de la universidad actual, entre los que se pueden destacar comunicados e informes de la Comisión Europea (COM 2002, 629 final; COM 2003, 58 final), informes de asociaciones universitarias como *Society for College and University Planning* (2005) y *European University Association* (Reichert y Tauch, 2003), o estudios de diversos autores (Goedegebuure & Meek, 1991; Tavernier, 1991; Escudero et al., 1996; Skodvin, 1997; Parra, 2003; García y Álamo, 1998).

La universidad desempeña un papel fundamental en las sociedades modernas, tales cambios le afectan pero además también tiene, y debe tener, un importante protagonismo. En estas

circunstancias cabe preguntarse ¿qué pueden hacer las universidades? ¿Qué consecuencias tienen estos procesos para su futuro? ¿Cómo organizar sus recursos y capacidades? ¿Cómo adaptarse o gestionar estos cambios? La planificación estratégica aplicada a la universidad debe ayudar a encontrar una respuesta a estas cuestiones.

La perspectiva estratégica ha tenido un gran desarrollo en el ámbito de la gestión de empresas, sobresaliendo autores como Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1999), Hamel y Prahalad (1998), Porter (1980) o Grant (2004), entre otros. La filosofía de la planificación estratégica se ha incorporado no solo a empresas sino también a organizaciones de diferente índole como territorios, ciudades, administración pública, y universidades.

La aplicación de la gestión estratégica a las instituciones de educación superior comenzó en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial y se generalizó en la década de los 70 (Agwu, 1992; McCorkle y Archibald, 1982; Keller, 1983; Kotler y Murphy, 1981; Prinvale, 1992). En Europa el proceso fue algo más tardío, y más aun en países como España donde no comenzó a aplicarse hasta la década de los 90.

Tradicionalmente, las instituciones de educación superior han sido bastante lentas en adaptarse a los cambios de su entorno, especialmente en cuanto a las necesidades de sus públicos objetivos, en general, y de los estudiantes, en particular (Smith y Cavusgil, 1984). La aplicación del pensamiento estratégico a la universidad, con sus necesarios ajustes por su naturaleza no lucrativa, puede ayudar a mejorar los servicios que esta presta a estudiantes, docentes, investigadores, trabajadores y sociedad en general, desarrollando un proceso continuo de análisis y adaptación al entorno.

En este sentido, un aspecto muy importante a considerar en la planificación estratégica de universidades es la necesidad de un debate y de una participación abierta de los diferentes miembros de la comunidad universitaria así como de los agentes sociales del entorno (García y Álamo, 1998; Rey, 1999; Conway, Mackay y Yorke, 1994). Este aspecto es especialmente relevante en una organización en la que sus miembros poseen un alto nivel crítico y una gran necesidad de identificación con la institución y sus fines. La idiosincrasia de la universidad es muy distinta a la de cualquier empresa con objetivos puramente de mercado. Por todo esto, dentro de la fase de diagnóstico un aspecto importante a tener en consideración por parte de los planificadores es el análisis de las percepciones que los diferentes públicos objetivos de la universidad tienen sobre ella.

Así pues, el objetivo central de este trabajo es poner de manifiesto la relevancia que para la planificación estratégica en la universidad tiene el análisis de las percepciones de los distintos grupos de públicos objetivos en el diagnóstico estratégico de la institución. Un factor de éxito importante en la planificación universitaria radica en la implicación de todos los grupos de interés relacionados con la institución. La diferencia entre un proceso de planificación estratégica en una empresa y en una institución de educación superior reside precisamente en esa necesaria apertura del proceso a todos los clientes de la misma (Doyle y Lynch, 1976). Proponemos para ello una metodología ampliamente utilizada dentro de la gestión de marketing, aunque no en el ámbito universitario, como es la aplicación del análisis importancia-adequación (Martilla y James, 1977) a las percepciones de los diferentes públicos como herramienta de diagnóstico estratégico.

2. La orientación al cliente en el diagnóstico estratégico de la universidad

La aplicación de las técnicas modernas de gestión estratégica a la universidad se ha enfrentado tradicionalmente con cuatro importantes barreras que la han frenado (Doyle y Lynch, 1976). En primer lugar, el rápido crecimiento de la demanda universitaria en los países occidentales que se vio acompañado por una creciente inyección financiera por parte de gobiernos y administraciones públicas para sostenerlo. Esto hizo que las instituciones de educación superior carecieran de incentivos para pensar estratégicamente dado que tenían cubiertas sus necesidades financieras. En segundo lugar, centrar la planificación básicamente en la redistribución de recursos de unas áreas a otras. Tercero, unido a lo anterior, la confusión existente en los gestores universitarios entre planificar y presupuestar, como consecuencia en buena parte de los países occidentales, especialmente europeos, de los modelos de financiación acordados entre las instituciones académicas y los respectivos gobiernos centrales y/o regionales. Por último, una errónea orientación a la producción basada en la idea de que la institución conoce mejor que nadie lo que los estudiantes quieren aprender, lo que los profesores quieren enseñar e investigar, o lo que las empresas quieren recibir de la universidad.

Es precisamente esta cuestión uno de los aspectos clave en la gestión estratégica moderna, es decir, el paso de una orientación a la producción a una orientación al cliente que parta del conocimiento de quiénes son sus públicos objetivos y cuáles son sus características e intereses. La adopción de esta filosofía de marketing requiere que toda la institución piense en términos de necesidades, definición de su público objetivo y creación de ventajas

competitivas. (Doyle y Lynch, 1976; Canning, 1988; Michael, 1990; Conway, Mackay y Yorke, 1994). La base para la creación de esas ventajas diferenciales es conocer las percepciones que los diferentes públicos tienen acerca de la institución y tratar de adaptarse a sus necesidades cambiantes.

Llegados a este punto es preciso identificar de manera exhaustiva quiénes son los clientes de la universidad. Esto, que en otro tipo de organización no sería nada complicado, en la universidad es más difícil si tenemos en cuenta el hecho de que suele tener múltiples y diversos beneficiarios. La literatura consultada no muestra unanimidad a la hora de definir qué se entiende por cliente en la universidad. Weaver (1976) los clasifica en dos grandes grupos. Por una parte, el gobierno, los gestores, y los académicos, y por otra parte, lo que denomina los consumidores reales de los servicios universitarios que serían los estudiantes, sus familias, los empresarios empleadores y la sociedad en su conjunto. Por su parte, Robinson y Long (1987) distinguen tres niveles. El primero se identificaría a los estudiantes, el segundo a los inversores tales como la administración pública o los empresarios, y el tercero a egresados, familiares de estudiantes y similares.

Una perspectiva más amplia seguida por otros autores está fundamentada en el concepto de stakeholders, entendidos estos como aquellos individuos, grupos y organizaciones que están afectados o afectan en mayor o menor medida al resultado de la institución (Thomas, 1980; Bossert, 1989; García y Álamo, 1998). En este concepto tendrían cabida diversos grupos como los profesores que reciben dinero y a cambio proporcionan servicios docentes y de investigación, los gestores que reciben dinero a cambio de servicios administrativos y técnicos, las administraciones públicas que proporcionan financiación a la institución a cambio de servicios y cierto grado de control sobre la oferta, los inversores y benefactores que proporcionan recursos y donaciones a cambio de reconocimiento, influencia y transferencia de conocimiento, los proveedores y vendedores que proporcionan bienes y servicios a cambio de dinero, y finalmente, y no menos importante, los estudiantes que pagan a cambio de servicios docentes y de recursos de aprendizaje. Sin embargo, autores como Lovelock y Rothschild (1980) y Litten (1980) señalan que es precisamente en los estudiantes donde reside una importante peculiaridad en la gestión estratégica de la universidad y es que son a la vez clientes y a la vez “productos” de la institución a los ojos de otros grupos de interés como los empleadores. Esto da lugar a un nexo de interacciones que complica todo el proceso de

planificación universitaria desde la definición de objetivos hasta la medición de los resultados obtenidos.

No obstante, definir de una manera tan amplia el concepto cliente universitario complica en la práctica el proceso de planificación estratégica ya que implicar a todos estos colectivos en el mismo se convierte en una tarea difícil e ineficaz. Un factor de éxito importante en la planificación radica en la determinación del nivel adecuado de implicación de cada grupo de interés relacionado con la institución (García y Álamo, 1998). Para ello, y ante la necesidad de trabajar con una definición lo más consensuada posible sobre el significado del término, optamos por seguir el modelo europeo EFQM de evaluación de la calidad propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y auspiciado por la propia Comisión Europea¹. Este puede servir de guía para separar los clientes del resto de agentes beneficiarios que participan en la actividad universitaria. El modelo de excelencia evalúa de manera separada la satisfacción de los clientes del impacto de la organización en la sociedad. Por lo tanto, sobre la base de este modelo cabría aplicar la categoría de “clientes” de la universidad únicamente a aquellos que son beneficiarios directos bien a través de una matrícula, un contrato, un compromiso de colaboración, o la demanda de alguno de los servicios que presta la institución académica. Así, cualquier otro agente que sea beneficiario indirecto no debería contemplarse como “cliente” sino como “sociedad” y analizarse dentro del criterio ocho del modelo EFQM. Sobre la base de este modelo y a efectos de nuestra investigación consideramos como clientes universitarios a los públicos objetivos beneficiarios directos de los servicios universitarios, clasificándolos en tres grupos diferentes: estudiantes, profesores y personal de administración y servicios, y otros grupos con intereses directos (tabla 1).

Tabla 1. Clientes o públicos objetivos directos de la universidad

Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios de grado ▪ Estudios de postgrado (doctorado y master) ▪ Cursos de formación ▪ Antiguos alumnos
Otros miembros de la comunidad universitaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesores ▪ Personal de administración y servicios
Otros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones que tienen contratados a estudiantes universitarios ▪ Organizaciones interesadas en contratar a estudiantes universitarios ▪ Organizaciones que demandan servicios de formación (masters, cursos, seminarios)

¹ <http://www.efqm.org>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones que realizan contratos de investigación con la universidad (asesoramiento y/o transferencia de investigación) ▪ Organizaciones que patrocinan y/o colaboran en la realización de actos culturales, artísticos, deportivos, etc.
--	---

3. Investigación empírica

3.1. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es proponer una metodología dentro del proceso de planificación estratégica de universidades que partiendo del análisis de las percepciones de los distintos públicos ayude a identificar los puntos de excelencia de la institución, sus principales déficits, y sus prioridades de actuación básicas. Todo ello desde una perspectiva integradora que aporte una visión en conjunto de la situación actual de la universidad como base para el necesario diagnóstico estratégico previo a la formulación de objetivos, estrategias y acciones concretas.

Entendemos que este procedimiento no debe ser el único dentro de la fase de análisis y diagnóstico estratégico y que debe estar acompañado por otros como el análisis de las principales tendencias del entorno (económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, culturales y sociales) que rodean a la gestión universitaria, o el deseable benchmarking de universidades que permite identificar desde una perspectiva comparativa los elementos clave, las potencialidades y déficits de nuestra institución frente a sus principales competidoras.

3.2. Metodología

El estudio de las percepciones se ha abordado desde muy diferentes ámbitos como la antropología, la psicología, la sociología, y también desde el marketing, especialmente dentro del campo del comportamiento del consumidor y la publicidad (Friedmann, 1986; Coulter, Zaltman, y Coulter, 2001; Scout, Sasser y Riordan, 2003; Huang, Schrank, y Dubinsky, 2004; Neese, Stephen, y Batory, 2005; Karns, 2005; Ibrahim & Gill, 2005). Las percepciones pueden definirse como la imagen mental que se forman los distintos públicos con ayuda de la experiencia y las necesidades. Es resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de sensaciones. Es, además, subjetiva, selectiva y temporal (Coren y Ward, 1979; Ardila, 1980; Rock, 1985).

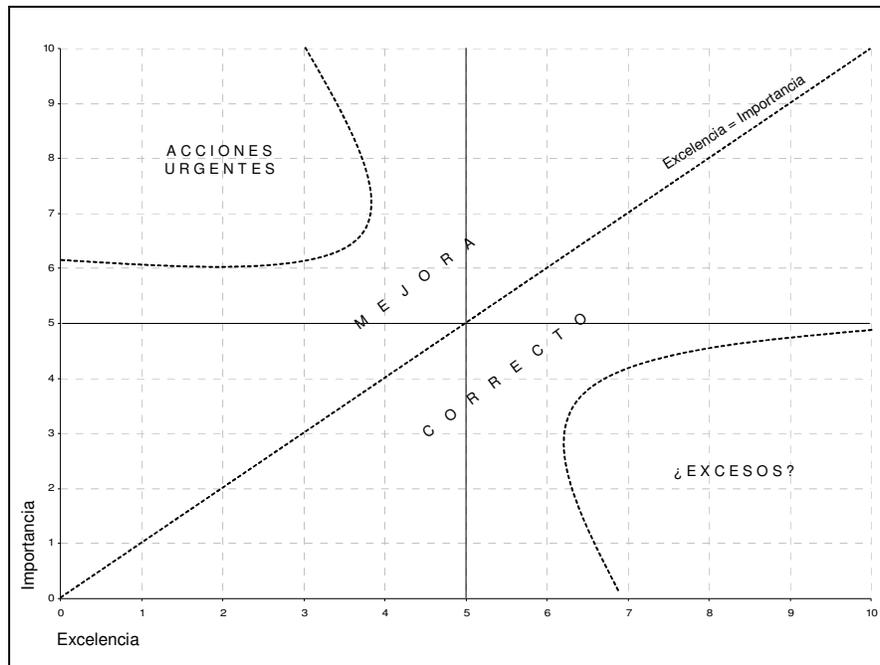
El análisis de las percepciones que los diversos clientes tienen sobre su universidad constituye la base de nuestra investigación. Como señala Rey (1999) el que la alta dirección universitaria

fije una declaración de misión, valores, visión, objetivos y acciones bien escrita y hasta adecuada no asegura el éxito del proceso si no logra que los miembros de la universidad y los actores más cercanos a la institución la conozcan y se identifiquen con ella. Por tanto, un aspecto esencial de este proceso, y que lo diferencia de otras organizaciones públicas y privadas con ánimo de lucro, es la necesidad de desarrollar un estilo participativo y abierto que conlleve al compromiso colectivo de sus públicos objetivos. El conocer las percepciones y opiniones de los miembros de la comunidad universitaria y de los grupos de interés, así como la búsqueda del consenso entre los mismos ralentiza el proceso, pero una vez concluido aumenta la implicación con el mismo, su apoyo y su más fácil implementación (Blazey, 1997).

Para llevar a cabo este cometido nos centraremos en el análisis importancia-adecuación. Desde su propuesta en la década de los 70 por Martilla y James (1977) hasta nuestros días esta técnica de análisis ha sido aplicada en muy diversas áreas como la evaluación de la calidad de servicio (Ennew, Reed y Binks, 1993; Ford, Joseph y Joseph, 1999; Aigbedo y Parameswaran, 2004), la satisfacción de consumidores (Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl y Pichler, 2004; Matzler, Sauerwein y Heischmidt, 2003), el diseño de estrategias de marketing (Martilla y James, 1977; Blake, Schrader y James, 1978; Hawes y Rao, 1985; Keyt, Ugur y Glen, 1994), o la gestión y planificación pública (Nitse y Bush, 1993; Nale, Rauch, Wathen y Barr, 2000).

Esta sencilla metodología consiste en tabular las respuestas de importancia y adecuación (excelencia) otorgadas por cada grupo a cada ítem propuesto, calcular los valores medios y posteriormente trasladar los mismos a una cuadrícula delimitada por 2 ejes: adecuación o excelencia en abscisas e importancia en ordenadas (figura 1).

Figura 1. Matriz importancia-adeacuación



Fuente: Adaptado de Slack (1994)

Cada eje a su vez se ha de dividir en dos partes según que las percepciones de importancia y adecuación sean altas o bajas. De esta manera se obtiene una cuadrícula con 4 cuadrantes que ayuda a identificar en términos de planificación estratégica las acciones urgentes a acometer (aspectos más débiles), los posibles excesos en desempeño (aspectos fuertes), así como las cuestiones a mejorar (aspectos débiles no tan urgentes) y a mantener (aspectos en los que hay que seguir en esa línea).

3.3. El cuestionario: definición de las dimensiones académicas a medir

El primer paso fue decidir las principales dimensiones de la actividad universitaria sobre la que queríamos recoger las percepciones de los distintos grupos considerados (estudiantes, profesores, personal de administración y servicios, y otros grupos de interés). Se comenzó a través de un proceso de revisión de planes estratégicos de otras universidades españolas y extranjeras, y de la información contenida en memorias y otros documentos de la universidad objeto de estudio (Universidad de Granada, UGR). Tras la definición inicial de las dimensiones y los ítem se llevó a cabo un pretest a fin de revisarlos y depurarlos. En total se enviaron 177 cuestionarios dirigidos a miembros del equipo de gobierno de la institución, decanos y directores de centros, representantes de estudiantes, administradores de centros y representantes de agentes sociales, de los cuales se recibieron 34 (tasa de respuesta del

19,21%). Con las respuestas recibidas se procedió a seleccionar las dimensiones y los ítem definitivos y a construir el cuestionario final. Este tenía cuatro variantes distintas según fuera dirigido a estudiantes, profesores, personal de administración y servicios, o agentes sociales. El cuestionario incluía seis apartados relativos a la docencia, investigación, gestión, patrimonio e infraestructuras, comunidad universitaria, relaciones con la sociedad y extensión cultural. Cada uno de esos apartados incluía diversos ítem (tabla 2) que eran valorados por los encuestados en una escala de 0 a 10 en base a dos parámetros: la adecuación o excelencia del mismo en la UGR (0: nada excelente – 10: muy excelente) y la importancia de dicho ítem para la UGR (0: nada importante – 10: muy importante).

3.4. El trabajo de campo y la muestra

La medición de las percepciones de los diferentes grupos hacia los ítem propuestos se realizó a través de dos sistemas distintos. Por un lado, para los miembros de la comunidad universitaria con acceso identificado a la intranet UGR (estudiantes, profesores y personal de administración y servicios) se empleó un CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). De esta forma se lograba que todos los miembros de la comunidad universitaria, en torno a 60.000 personas², tuviesen opción a participar en la encuesta. Con este objetivo desde la oficina responsable de la planificación estratégica se enviaron *emails* informativos a todos los potenciales entrevistados sobre tal circunstancia (decanos, directores de departamento, representantes sindicales, asociaciones de estudiantes, administradores de centros). Por otro lado, dado que el cuarto grupo de clientes considerados (otros grupos de interés tales como empresas, representantes de diversas administraciones públicas, entidades financieras, medios de comunicación, sindicatos, colegios profesionales, centros de enseñanza) no tenían acceso identificado a la intranet UGR se optó por enviarles los cuestionarios vía correo ordinario o electrónico, para lo que se seleccionó a priori una de 866 agentes sociales.

Al final del proceso de recolección de datos que tuvo lugar entre el 7 de septiembre y el 15 de octubre de 2004, se obtuvieron 736 cuestionarios válidos, de los cuales 408 fueron de profesores, 155 de estudiantes, 93 del personal de administración y servicios, y 80 de los grupos de interés.

En la tabla 3 se recoge la composición final de la muestra obtenida por edad y género.

² Datos para el curso 2004-2005 según la memoria de gestión de la UGR: 3.444 personal docente e investigador, 1.731 personal de administración y servicios y 59.534 estudiantes de grado y postgrado.

Tabla 2. Análisis de percepciones: dimensiones contempladas

Dimensiones	Nº de ítem
Docencia	47
- Acceso a los estudios	4
- Docencia y realidad socioeconómica	7
- Calidad del proceso de aprendizaje	12
- Formación y promoción del profesorado	8
- Estudios de tercer ciclo	8
- Tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje	8
Investigación	21
- Mejora y apoyo a la investigación	14
- Fomento de la participación en proyectos I+D+i	5
- Comunicación de la investigación	2
Gestión administrativa	20
- Gestión económico-financiera	3
- Gestión y dirección de recursos humanos	10
- Gestión de procesos	7
Patrimonio e infraestructuras	17
- Patrimonio e infraestructuras	17
Servicios a la comunidad universitaria	27
- Editorial y biblioteca	4
- Oferta deportiva	4
- Imagen y comunicación corporativa	4
- Prevención, calidad ambiental y acción social	5
- Otros servicios (alojamiento, comedores, seguridad, etc.)	10
Servicios a la sociedad	35
- Universidad y sociedad	10
- Inserción laboral y formación continua	13
- Relaciones internacionales	9
- Cooperación al desarrollo	3

Table 3. Composición de la muestra por edad y género

Edad	Profesores	Estudiantes	Administración	Grupos interés	Total
≤20	--	26	--	--	26
21-25	--	92	--	--	92
> 25	--	34	--	--	34
≤ 30	16	--	1	9	26
31-45	213	--	62	41	316
46-55	117	--	25	20	162
> 55	52	--	4	3	59
Missing	10	3	1	7	21
Total	408	155	93	80	736
Género	Profesores	Estudiantes	Administración	Grupos interés	Total
Hombre	275	91	65	--	431

Mujer	133	61	26	--	220
Missing	--	3	2	80	85
Total	408	155	93	80	736

4. Análisis de datos

Siguiendo la metodología propuesta por Martilla y James (1977) se procedió para cada público objetivo a tabular las respuestas obtenidas y construir las respectivas matrices importancia-adequación. En nuestro caso dichas matrices en lugar de contar con los cuatro cuadrantes habituales presentaban sólo dos, debido al hecho que todos los aspectos académicos valorados en el cuestionario fueron considerados por los cuatro grupos con una importancia superior al punto medio de la escala (5). Esto además parece lógico que sea así dada la definición de cliente universitario empleada: individuos o grupos que están afectados directamente por la acción de la universidad. Su elevada implicación con la institución les lleva a considerar que todos los aspectos académicos a evaluar son bastante o muy importantes.

Esta técnica permite obtener para cada grupo una matriz de diagnóstico estratégico que recoge los puntos de excelencia y los déficits de la institución. Los primeros son aspectos considerados muy importantes y en los que se percibe que el nivel de logro alcanzado por las institución es bueno. Son puntos fuertes de la universidad que representan auténticas ventajas competitivas y sobre las que hay que seguir trabajando e invirtiendo a fin de reforzarlas y mantenerlas en el futuro. Los déficits, por el contrario, son aquellos aspectos que aun siendo considerados importantes no se perciben como excelentes, o están bastante alejados del nivel de desempeño deseado. Estos puntos débiles de la institución requieren programas de acción inmediatos para su mejora, y una continua vigilancia por parte de la gestión universitaria al objeto de mejorar su desempeño.

4.1. Percepciones del personal docente e investigador

La figura 2 muestra como para los profesores los principales puntos fuertes de la Universidad de Granada son el equipamiento informático y las infraestructuras de telecomunicaciones, la divulgación de convocatorias I+D+i, la imagen institucional de la universidad, la página Web UGR como portal que integra la comunicación interna y externa, la satisfacción del servicio de biblioteca, la seguridad alimentaria en las instalaciones, la presencia visible y activa de la

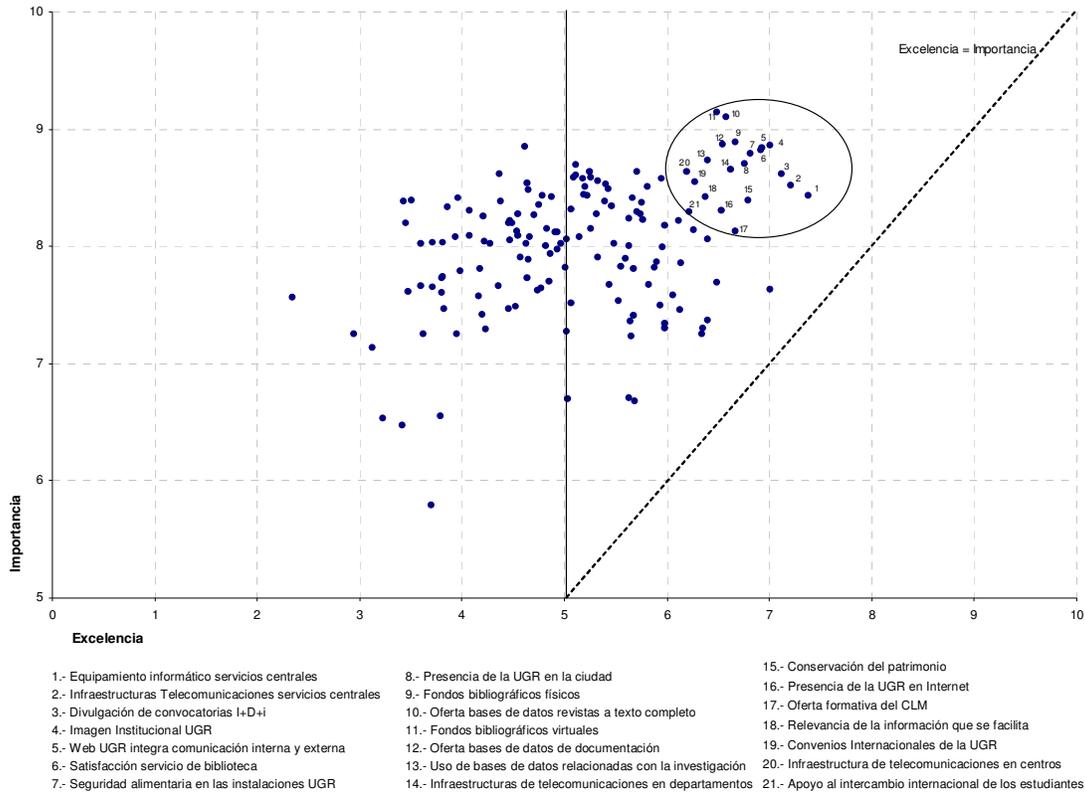
UGR en la ciudad de Granada, y el fondo bibliográfico físico y virtual así como la oferta de bases de datos tanto de investigación como de documentación existentes.

En definitiva, y de forma resumida, las fortalezas más sobresalientes se pueden agrupar en tres bloques: las infraestructuras de telecomunicaciones y la aplicación de las TIC a la actividad académica, la imagen y visibilidad de la institución en su entorno, y la excelencia de los recursos bibliográficos y de investigación disponibles en la institución.

En cuanto a la matriz de déficits (figura 3) destacan aspectos relacionados con el seguimiento de egresados universitarios y la bolsa de empleo, la coordinación y financiación del tercer ciclo, el apoyo institucional a la mejora en el dominio de idiomas, la falta de espacio en los centros y departamentos para llevar a cabo la actividad docente, o la formación pedagógica del profesorado y su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

En resumen, a juicio de los profesores la UGR debe trabajar intensamente en la inserción laboral de sus estudiantes, en el apoyo no sólo financiero sino también institucional a un tercer ciclo (doctorado) de calidad, y en la mejora de las infraestructuras docentes que permitan reducir la ratio alumno/profesor.

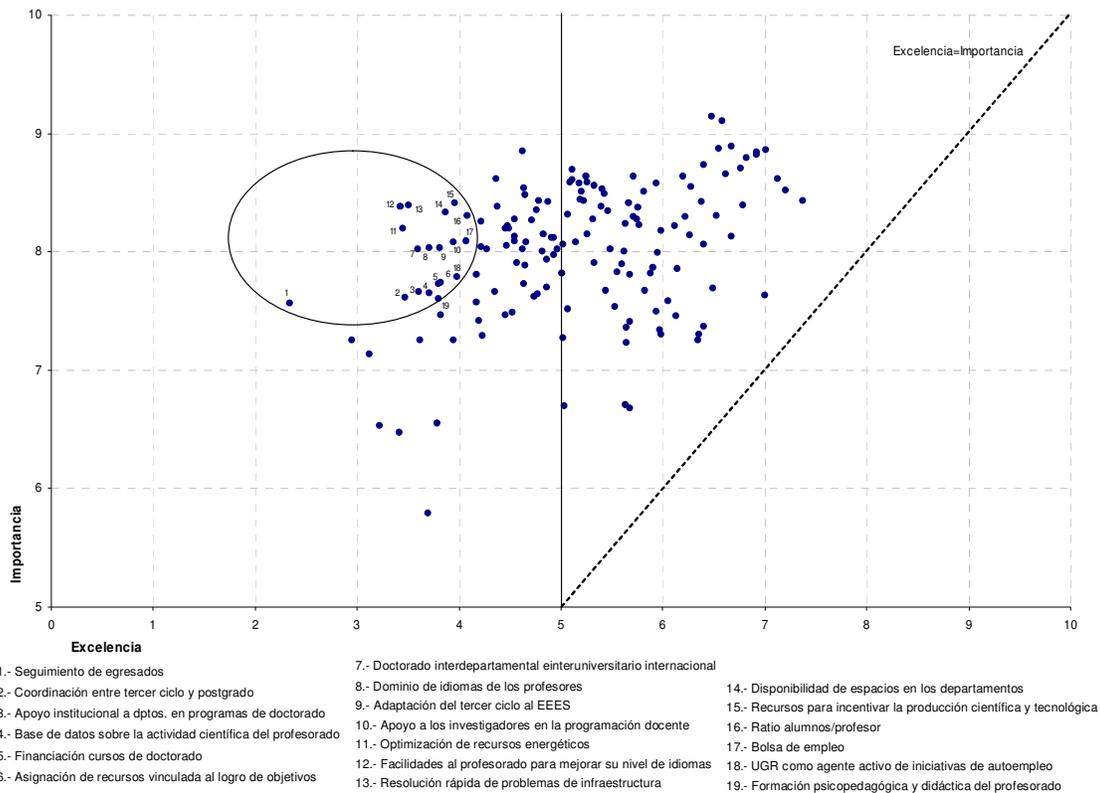
Figura 2. Matriz de puntos de excelencia de los profesores



4.2. Percepciones de los estudiantes

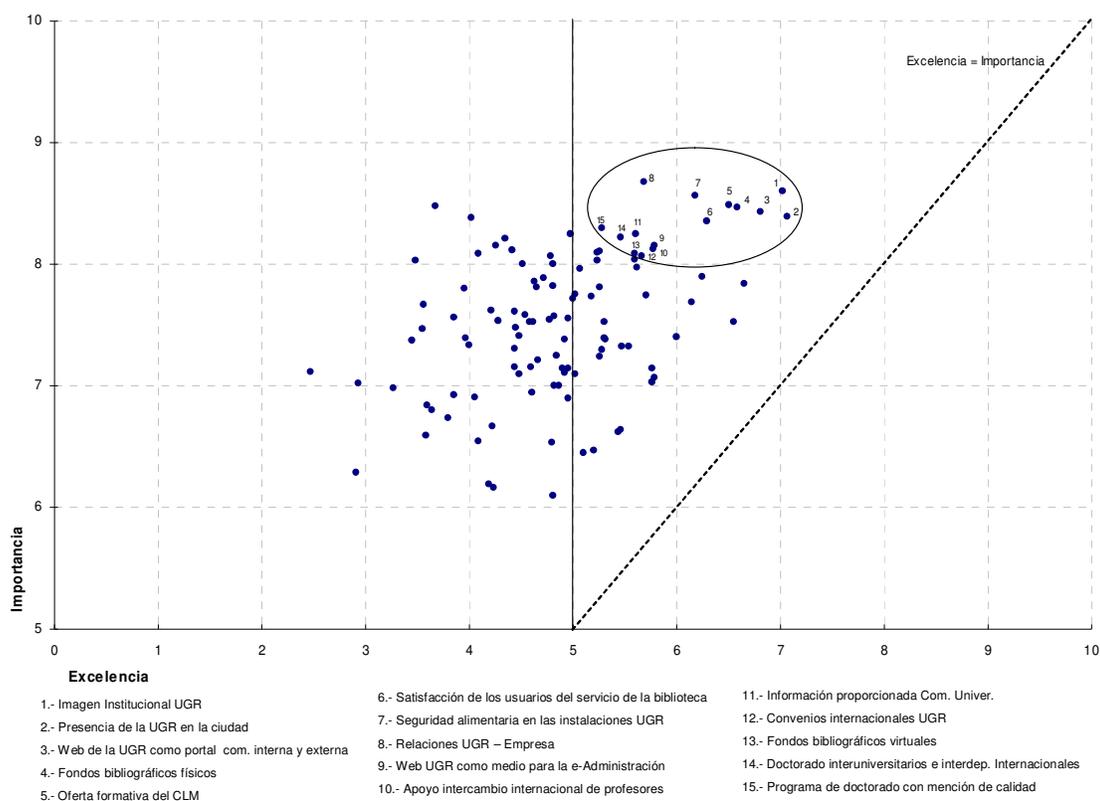
En términos generales, y grosso modo, la visión que los estudiantes tienen de su universidad no dista mucho de la que tienen los profesores. A su juicio los principales puntos de excelencia de la UGR (figura 4) tienen que ver con la imagen y la presencia de la institución en su entorno, la página Web institucional como portal de comunicación interna y externa, los fondos bibliográficos físicos y virtuales, la amplia oferta formativa de idiomas y de convenios internacionales con otras instituciones, y la buena oferta de programas de doctorado de calidad de la UGR. Son precisamente estos dos últimos aspectos lo que diferencia las percepciones de los profesores de las de los estudiantes.

Figura 3. Matriz de déficits de los profesores



Por otro lado, los principales puntos débiles (figura 5) que según este colectivo presenta la UGR tienen que ver con la preocupación por la inserción laboral de los egresados, la información y asesoramiento a los estudiantes, especialmente en lo que se refiere a estudios de doctorado y estancias en el extranjero, la oferta de becas de formación y posdoctorales, la facilidad para la mejora de idiomas del alumnado, la oferta de postgrado y formación continua de la universidad, y la preparación de la UGR para afrontar los retos de futuro derivados de la entrada del EEES. Aparte de las coincidencias con los profesores, los estudiantes están especialmente preocupados con la información y asesoramiento que le presta la institución y con la oferta de becas y de formación continua. Estas debilidades deben llevar a los gestores a plantear acciones urgentes en esta línea.

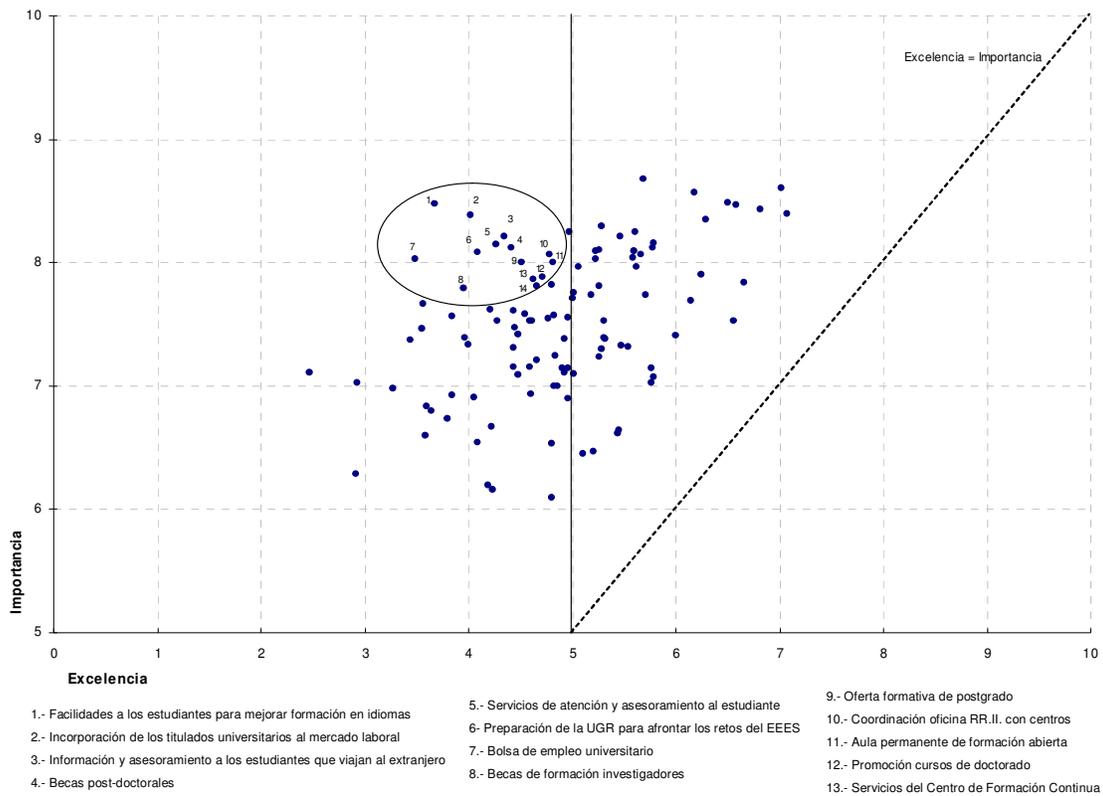
Figura 4. Matriz de puntos de excelencia de los estudiantes



4.3. Percepciones del personal de administración y servicios

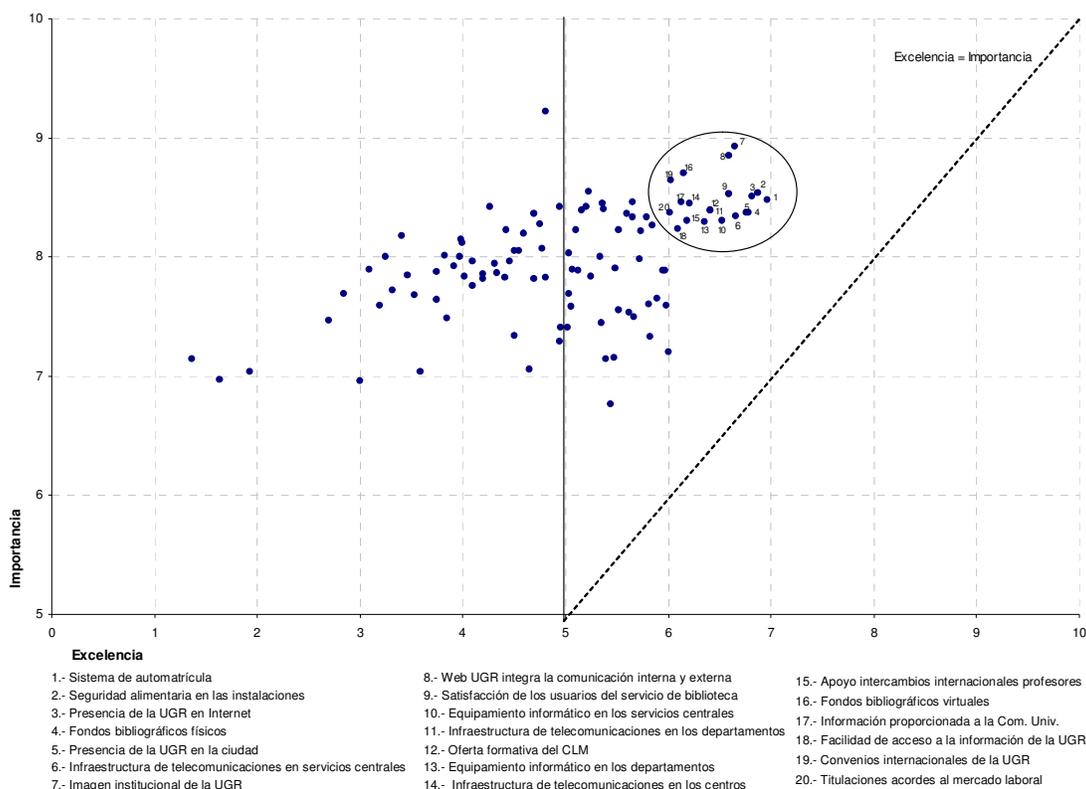
La matriz de puntos de excelencia (figura 6) para este grupo posiciona en el plano y de manera global gran parte de los resultados que ya se han comentado para los otros dos grupos: imagen y presencia institucional, infraestructuras de telecomunicaciones y equipamiento informático en centros y departamentos, fondos bibliográficos físicos y virtuales, seguridad alimentaria en instalaciones, oferta formativa de idiomas y de convenios internacionales, y adecuación de la página Web institucional a las necesidades de información y comunicación de la comunidad universitaria.

Figura 5. Matriz de déficits de los estudiantes



El análisis de la matriz de debilidades (figura 7) pone de manifiesto, no obstante, aspectos específicos de este colectivo, no considerados por los anteriores grupos, que están relacionados más bien con demandas laborales como la política de formación, selección y promoción de los empleados, el escaso conocimiento en idiomas y en las tecnologías de la información y la comunicación, o la gestión por objetivos y manuales de procedimiento para las distintas unidades de gestión. No obstante, de nuevo aparecen coincidencias con los otros grupos en debilidades del tipo seguimiento de los egresados universitarios y bolsa de empleo.

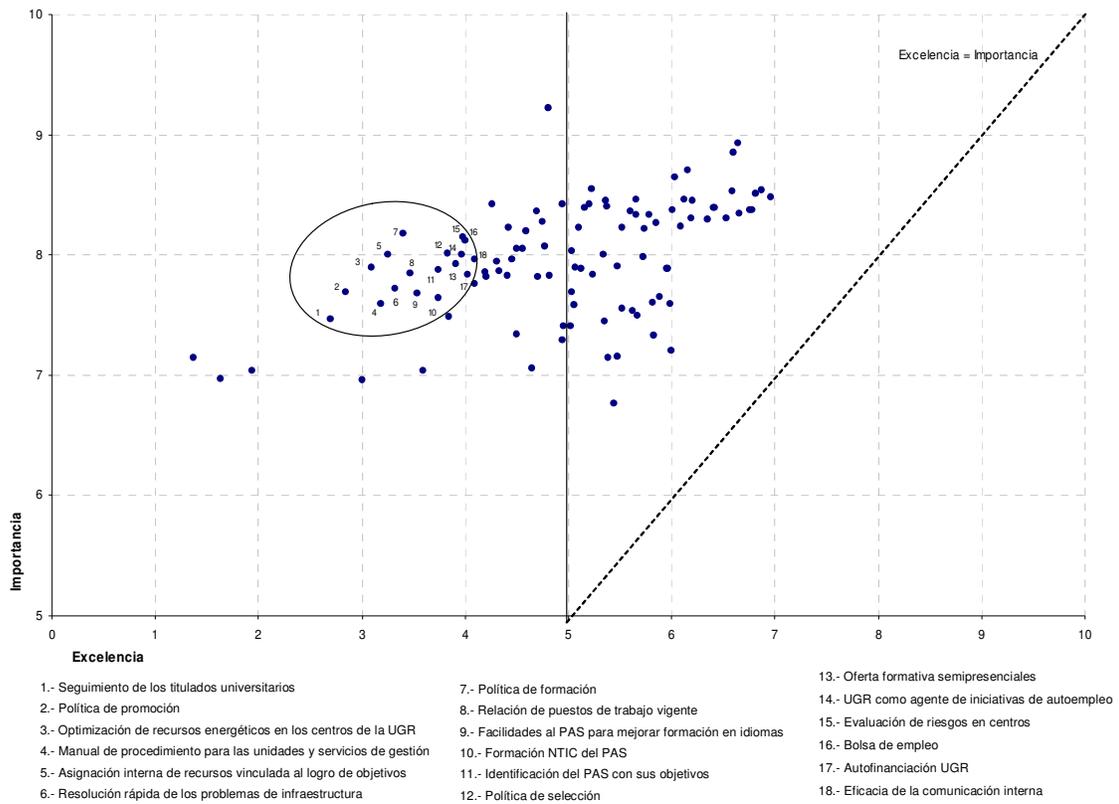
Figura 6. Matriz de puntos de excelencia del personal de administración y servicios



4.4. Percepciones de los otros grupos de interés

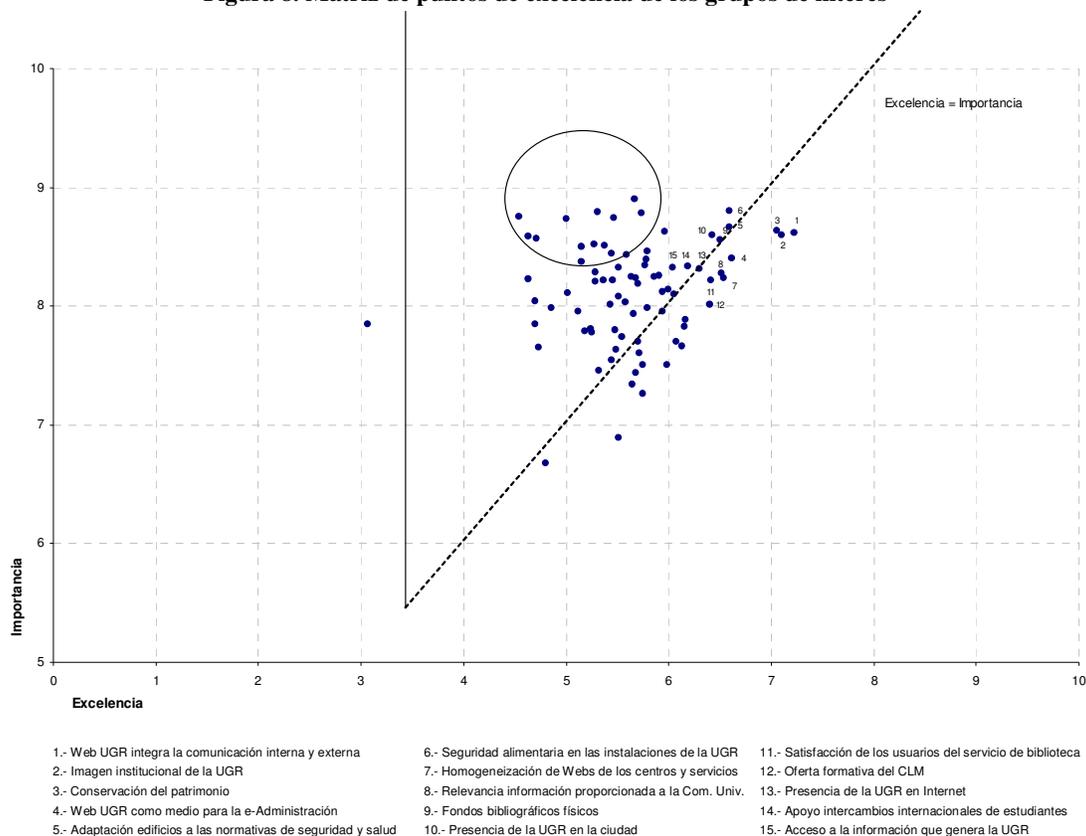
La matriz de puntos de excelencia de los agentes sociales (figura 8) muestra como estos coinciden nuevamente en que las principales fortalezas de la institución son la imagen institucional, la presencia de la UGR en la ciudad y en Internet, la seguridad alimentaria, los fondos bibliográficos, la oferta formativa de idiomas, o la dimensión internacional de la institución. No obstante, es interesante destacar como estos grupos de interés introducen entre los puntos de excelencia la conservación del patrimonio de la institución y la adaptación de los edificios a las normativas de seguridad y salud vigentes. Este punto tiene su importancia en el hecho de que la Universidad de Granada con casi cinco siglos de historia presenta un rico patrimonio cultural con notable presencia en la ciudad, que con sus edificios, pinturas, esculturas y fondos bibliográficos históricos la sitúan en un referente patrimonial. La inclusión de las percepciones de los agentes sociales en este análisis arroja una perspectiva interesante no destacada especialmente por el resto de grupos como es la necesidad de adoptar todas las medidas necesarias tendentes a la conservación de ese rico patrimonio.

Figura 7. Matriz de déficits del personal de administración y servicios



En cuanto a las debilidades (figura 9), este grupo vuelve a insistir sobretudo en la necesidad de apostar por el seguimiento de los titulados universitarios y su incorporación al mercado laboral.

Figura 8. Matriz de puntos de excelencia de los grupos de interés



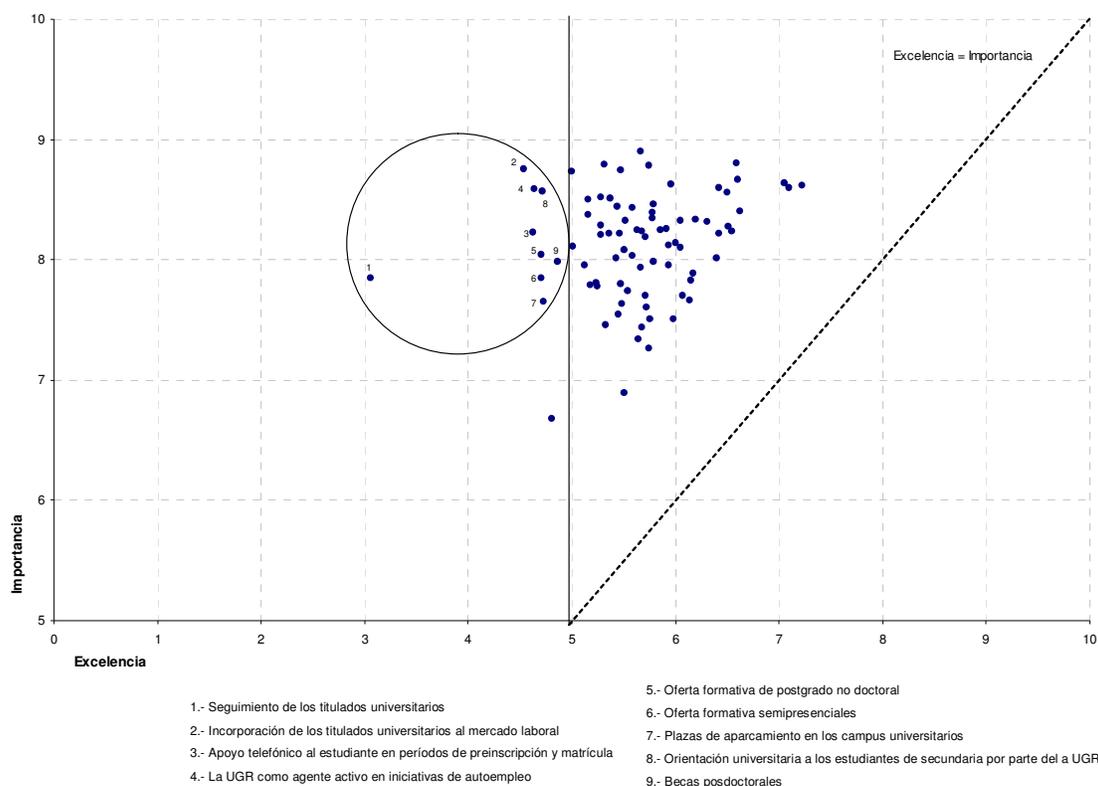
5. Conclusiones e implicaciones

Este trabajo se enmarca dentro del proceso de planificación estratégica de universidad. Más concretamente, la metodología propuesta persigue ayudar a los gestores y responsables de planificación universitarios a diagnosticar la situación interna de la institución mediante la construcción de matrices de puntos de excelencia y de puntos críticos. El análisis y evaluación de los resultados obtenidos de las distintas matrices que se pueden extraer por cada uno de los grupos considerados proporcionan, sin duda, una rica información.

En definitiva, las **conclusiones** que se pueden extraer son de dos tipos. En primer lugar, conclusiones de tipo metodológico relacionadas con la necesidad de que la universidad del presente y futuro se oriente hacia sus clientes, para lo cual se precisa la captación de sus opiniones y percepciones. Se ha desarrollado un cuestionario a partir de la literatura teórica, de trabajos empíricos, informes y análisis de naturaleza diversa que ha sido depurado recurriendo a expertos o personas con un conocimiento elevado de la universidad. Esto ya constituyen una novedad importante puesto que su opinión no sólo ha servido para la

selección de las dimensiones y los ítem, sino también para identificar a juicio de esos expertos quién debía de responder y a qué tipo de ítem. Así, finalmente, se distinguió entre cuatro variantes de cuestionario, aunque con un núcleo común, adaptados para estudiantes, profesorado, personal de administración y servicios y agentes sociales.

Figura 9. Matriz de déficits de los grupos de interés



Otra importante contribución de la metodología propuesta es que se da la posibilidad de participar a toda la comunidad universitaria, haciendo uso para ello de las tecnologías de la información y la comunicación mediante sistemas CAWI. Esto implica abrir y promover la participación en el debate y análisis estratégico a todos los miembros de la institución académica, implicándolos y haciéndolos partícipes del proceso de planificación estratégica.

Además, esta forma de recoger y presentar los resultados permite visualizar y sintetizar aspectos relevantes del diagnóstico. Fácilmente, se diferencian las fortalezas de las debilidades o déficits, y las prioridades de lo menos fundamental. Todo ello desglosado por grupos de clientes lo que permite comprobar las diferencias en la valoración de la importancia y de la prioridad según el colectivo del que se trate.

En segundo lugar, es preciso señalar que se trata de las conclusiones derivadas de la aplicación concreta a un proceso de planificación concreto. Podemos comprobar como hay unas constantes en las prioridades, ya sea por fortaleza ya sea por debilidad, para todos los colectivos. Así, determinados aspectos relacionados con la oferta docente e investigadora, con la imagen y proyección de la universidad en la ciudad, con la dotación de recursos bibliográficos o con la importancia de su patrimonio y de las relaciones internacionales son destacados por todos los colectivos. Por el contrario, se indican debilidades relativas al post-servicio, a las dificultades de la inserción laboral en un entorno que no se ha caracterizado por un dinamismo importante en la generación de empleo o a la necesidad de recursos financieros, humanos o de espacio. No obstante, cuando cada colectivo indica deficiencias se nota cierto sesgo hacia temas de interés. Es el caso de los recursos necesarios para investigación, para doctorado o para adaptación al EEES por parte de los profesores; la necesidad de mejorar los servicios de información o becas por parte de los estudiantes; o la reforma de las políticas de selección, incentivos, promoción y gestión de personal para el caso del personal de administración y servicios.

Como principales **implicaciones** derivadas de este trabajo cabe mencionar la necesidad de combinar la metodología propuesta con otras herramientas de diagnóstico estratégico no basado en percepciones sino en datos objetivos (análisis de indicadores universitarios, informes y estadísticas universitarias, otros documentos), a fin de facilitar el proceso de reflexión y diagnóstico estratégico por parte de los responsables de la gestión universitaria, y de esta forma abonar el camino para la siguiente fase de formulación estratégica dentro del diseño de un plan estratégico para la universidad.

Asimismo, es preciso destacar la importancia que tiene en la actualidad que las instituciones de educación superior cambien de una orientación a la producción, basada en la idea de que la institución conoce mejor que nadie lo que sus clientes quieren y le piden, a una orientación al cliente que parta del conocimiento de quiénes son sus públicos objetivos y cuáles son sus necesidades e intereses. El procedimiento de análisis propuesto aunque puede ralentizar el proceso de diagnóstico estratégico, sobretudo a medida que las universidades son de mayor tamaño, implica precisamente un deseo por orientarse a la sociedad y hacer partícipe de la gestión y planificación universitaria a todo el colectivo que la rodea. Esta orientación no está reñida con la función social y el papel de la universidad.

Tal y como hallaron Conway, Mackay y Yorke (1994) sólo la mitad de las universidades analizadas en el Reino Unido presentaban esta deseable orientación al cliente en sus procesos de planificación estratégica. Sin duda esto las debilita para responder de manera eficaz a un entorno cada vez más complejo y competitivo. La fijación de acciones estratégicas exitosas pasa por conocer las necesidades y gustos de sus públicos objetivos (estudiantes, profesores, trabajadores, empresas, administraciones públicas, etc.). La aplicación de esta metodología, incluyendo la reflexión más en profundidad realizada en los diversos grupos de trabajo en los que ha participado casi dos centenares de personas, ha tenido implicaciones directas en la determinación de los ejes estratégicos, los objetivos y líneas en los que se desglosan y en las acciones definidas dentro del plan estratégico de la universidad y que afectan a todas las dimensiones definidas en el cuestionario inicial.

Referencias bibliográficas

- AGWU, P.A. (1992). *Strategic planning in higher education: a study of application in Arkansas senior colleges and universities*. UMI Dissertation Services.
- AIGBEDO, H. Y PARAMESWARAN, R. (2004). "Importance-performance analysis for improving quality of campus food service". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (8), pp. 876-896.
- ANDREWS, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin.
- ARDILA, A. (1980). *Psicología de la percepción*. Trillas, México.
- BLAKE, B.F.; SCHRADER, L.F. Y JAMES, W.L. (1978). "New tools for marketing research: the action grid". *Feedstuffs*, Vol. 50, nº. 19, pp. 38-39.
- BLAZEY, M. (1997). "Achieving performance excellence". *Quality Progress*, junio, pp. 61-64.
- BOSSERT, P.J. (1989). *Strategic planning and budgeting for colleges*. National Association of College and University Business Officers.
- CANNING, G. (1988). "Is your company marketing oriented?" *Journal of Business Strategy*, Vol. 9, Nº. 3, pp. 34-36.

- COM(2002) 629 final (2002). *Puntos de referencia europeos en educación y formación: seguimiento del Consejo Europeo de Lisboa*. Comisión de Las Comunidades Europeas, Bruselas 20-11-02.
- COM(2003) 58 final (2002). *El papel de las universidades en la Europa del conocimiento*. Comisión de Las Comunidades Europeas, Bruselas 05-02-03.
- CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA (2001). *Informe del Consejo "Educación" al Consejo Europeo sobre los futuros objetivos precisos de los sistemas de educación y formación*. N.º doc. prec.: 5680/01 EDUC 18, Bruselas.
- CONWAY, T., MACKAY, S. Y YORKE, D. (1994). "Strategic planning in higher education: who are the customer?" *The International Journal of Educational Management*; Vol. 8, N.º. 6, pp. 29-36.
- COREN, S.C. Y WARD, L.M. (1979). *Sensation and perception*. Academic Press, New York.
- COULTER, R.A., ZALTMAN, G. Y COULTER, K.S. (2001). "Interpreting Consumer Perceptions of Advertising: An Application of the Zaltman Metaphor Elicitation Technique", *Journal of Advertising*, Vol. 30, invierno, pp. 1-21.
- DOYLE, P. AND LYNCH, J.E. (1976). "Long range planning for universities", *Long Range Planning*, Vol. 17, N.º. 6 pp. 105-116.
- ENNEW, C.T.; RED, G.V. Y BINKS, M.R. (1993). "Importance-Performance analysis and the measurement of service quality", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, n.º. 2, pp. 59-70.
- ESCUADERO, T.; GARCÉS, R.; APLACÍAN, E.; BLANCO, F. Y BUENO, C. (1996). *Bases para un Plan Estratégico de la universidad de Zaragoza: encuesta sobre acciones estratégicas*. ICE, universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- FORD, J.B.; JOSEPH, M. Y JOSEPH, B. (1999). "Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA". *Journal of Service Marketing*, Vol.13, n.º.2, pp. 171-186.

- FRIEDMANN, R. (1986). "Psychological Meaning of Products: Identification and Marketing Applications". *Psychology and Marketing*, Vol. 3 No.1, pp.1-15.
- GARCÍA, J.M. Y ÁLAMO, F.R. (1998). *La Planificación Estratégica de las universidades*. Consejería de Educación, Cultura y Deportes de Canarias, Santa Cruz de Tenerife.
- GOEDEGEBUURE, L. & MEEK V.L. (1991). "Restructuring Higher Education. A Comparative Analysis between Australia and the Netherlands". *Comparative Education* Vol. 27, pp. 7-27.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Cívitas, Madrid.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1990). "El propósito estratégico". *Harvard Deusto Business Review*, 1er trimestre, pp. 75-94.
- HAWES, J.M. Y RAO, C.P. (1985). "Using Importance-Performance Analysis to Develop Health Care Marketing Strategies". *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 5, nº. 4, pp. 19-25.
- HERNÁNDEZ J. (2000). *Información académica, productiva y financiera de las universidades públicas de España. Año 1998*. Conferencia de Rectores de las universidades Españolas (CRUE), Madrid.
- HERNÁNDEZ J. (2002). *La universidad Española en Cifras (2002)*. Conferencia de Rectores de las universidades Españolas (CRUE), Madrid.
- HERNÁNDEZ J. (2004). *La universidad Española en Cifras (2004)*. Conferencia de Rectores de las universidades Españolas (CRUE), Madrid.
- HORNER, W. (2000). *Towards a statistical for monitoring progress towards lifelong learning, in OECD*. The INES Compendium-Contributions from the Technical Group.
- HUANG, W., SCHRANK, H. Y DUBINSKY, A.J. (2004). "Effect of brand name on consumers' risk perceptions of online shopping". *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 4, Nº. 1, pp. 40-50.

- IBRAHIM, E.E. Y GILL, J. (2005). "A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, Nº. 2, pp. 172-188.
- KARNS, G.L. (1993). "Marketing Student Perceptions of Learning Activities: Structure, Preferences and Effectiveness". *Journal of Marketing Education*, Vol. 15, No. 1, pp. 3-10.
- KELLER, G. (1983). *Academic strategy: the management revolution in American higher education*. The John Hopkins University Press.
- KEYT, J.C.; UGUR, Y. Y GLEN, R. (1994). "Importance-performance analysis: A case study in restaurant positioning", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 22, nº. 5, pgs. 35-40.
- KOTLER, P. Y MURPHY, P. (1981). "Strategy planning for higher education". *Journal of Higher Education*, Vol. 52, pp. 470-489.
- LITTEN, L.H. (1980). "Marketing higher education: benefits and risks for the American Academic System". *Journal of Higher Education*, Vol. 51, Nº. 1, pp. 40-59.
- LOVELOCK, C.H. Y ROTHSCHILD, M.L. (1980). "Uses, abuses and misures of marketing in higher education", *Marketing in College Admissions: A Broadening of Perspectives*, The College Board, New York.
- LUQUE, T. Y DEL BARRIO, S (2006). *Plan Estratégico Universidad de Granada 2006-2010*. Editorial Universidad de Granada, Granada.
- MARTILLA, J.A. Y JAMES, J.C. (1977). "Importance-Performance Analysis". *Journal of Marketing*, enero, pp. 77-79.
- MATZLER, K.; BAILOM, F.; HINTERHUBER, H.H.; RENZL, B. Y PICHLER, J. (2004). "The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance - performance analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, nº. 4, pp. 271-277.
- MATZLER, K.; SAUERWEIN, E. Y HEISCHMIDT, K.A. (2003). "Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction". *The Service Industries Journal*, Vol. 23, nº. 2, pp. 112-129.

- MCCORKLE, C.O. Y ARCHIBALD, S.O. (1982). *Management and leadership in higher education: applying modern techniques of planning, resource management, and evaluation*. Jossey-Bass.
- MICHAEL, S.O. (1990). "Marketing education institutions: implications for administrators". *International Journal of Education Management*, Vol. 4, Nº 5, pp. 22-30.
- MINTZBERG H.; QUINN, J. Y GHOSHAL, S. (1999). *El Proceso Estratégico*. Prentice-Hall, Madrid.
- NALE, R.D.; RAUCH, D.A.; WATHEN, S.A. Y BARR, P.B. (2000). "An exploratory look at the use of importance-performance analysis as a curricular assessment tool in a school of business". *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12, nº. 4, pp. 139-145.
- NEESE, W.T. Y BATORY, S.S. (2005). "Autonomous versus Merged Marketing Departments: The Impact of Current Department Structure and Previous Restructuring Experience on Faculty Perceptions". *Journal of Marketing Education*, Vol. 27, No. 3, pp. 219-238.
- NITSE, P.S. Y BUSH, R.P. (1993). "An examination of retail dental practices versus private dental practices using an importance-performance analysis". *Health Marketing Quarterly*, Vol. 11, nº. 1,2 pp. 207-221.
- PARRA F. (2003). *La universidad Transformacional*. Editorial Biblioteca Nueva, S.L., Madrid.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Pres. New York.
- PRINVALE, J.M. (1992). *What happens when colleges plan? The use of strategic planning in four-years colleges and universities*. UMI Dissertation Services.
- REICHERT, S.; TAUCH, C. (2003). Trends 2003. *Progress towards the European Higher Education Area*. European Commision, Directorate – General for Education and Culture.
- REY, A.A. (1999). *La excelencia universitaria. El modelo europeo*. En "Planificación estratégica en la universidad, mejora de la calidad y evaluación institucional", Consejo Social de la UPV/EHU, Bilbao.

- ROBINSON, A. Y LONG, G. (1987). "Marketing further education: products or people?" *NATHHE Journal*, marzo, pp. 42-51.
- ROCK, I. (1985). *La percepción*. Prensa Científica, Barcelona.
- SAN SEGUNDO, M.J. Y OTROS (2003). *La financiación de las universidades. Un análisis por Comunidades Autónomas: libro homenaje de la Asociación de Economía de la Educación a José Luis Moreno*. Conferencia de Rectores de las universidades Españolas, Madrid.
- SCOTT, K., SASSER, S.L. Y RIORDAN, E.A. (2003). "What Is Creative to Whom and Why? Perceptions in Advertising Agencies". *Journal of Advertising Research*, Vol. 43, Nº. 01, pp. 96-110.
- SKODVIN, O-J. (1997). "The Reorganisation of Non-university Higher Education in Norway: Problems and Potentials". *Tertiary Education and Management*, Vol. 3, Nº. 4, pp. 317-325.
- SLACK, N. (1994). "The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 14, Nº. 5, pp. 59-75.
- SMITH, L.R. Y CAVULGIS, T.S. (1984). "Marketing Planning for Colleges and Universities". *Long Range Planning*, Vol. 17, Nº. 6, pp. 104-117.
- TAVERNIER, K. (1991). "Strategy evaluation in university management". *Higher Education Management*, Vol. 3, nº. 3, pp. 257-265.
- THOMAS, R. (1980). "Corporate strategy planning in a university", *Long Range Planning*, Vol. 13, octubre, pp. 70-78.
- WEAVER, T. (1976). "What is the good of higher education?" *Higher Education Review*, Vol. 8, Nº. 3, pp. 3-14.