



María Elena Pérez Prieto  
Ivonne Cristina Acosta Campos  
Noleyda Revilla Delgado

## Guía didáctica

# Metodología para la detección de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en las instituciones sin fines de lucro



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad Nacional Experimental  
"Rafael María Baralt"  
**UNERMB**

4



Este libro es producto de investigación desarrollado por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Centro de Estudios e Investigaciones Socio Económicas y Políticas (CEISEP) de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Venezuela.

Este libro está diseñado con fines de orientar investigaciones sobre esta temática en la búsqueda de contribuir con el avance de la ciencia gerencial, pues propone una metodología validada con criterios científicos, producto del proyecto de investigación La Gerencia Integrativa en instituciones sin fines de lucro, caso Fundación Divino Niño y Aldeas Infantiles inscrito en el CDCHT de La Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Constituye un aporte para las organizaciones sin fines de lucro, al contar con un instrumento estratégico para conocer las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés, tanto en el ámbito interno como en el externo para poder cumplir con la misión que tiene ante las comunidades a las cuales sirven. **Esta guía fue arbitrada por pares a través del sistema doble ciego.**

### **Guía didáctica: Metodología para la detección de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en las instituciones sin fines de lucro**

©2014. María Elena Pérez Prieto, Ivonne Cristina Acosta Campos, Noleyda Revilla Delgado

4a Edición: Marzo de 2014

Hecho el depósito de ley:

ISBN: 978-980-12-6425-5

Depósito legal: lfx2522013001668

Fondo Editorial UNERMB

Coordinador: Jorge Vidovic

[http://150.185.9.18/fondo\\_editorial/](http://150.185.9.18/fondo_editorial/)

[correo: fondoeditorialunermb@gmail.com](mailto:fondoeditorialunermb@gmail.com)



Ediciones Clío

<https://www.edicionesclio.com/>



Guía didáctica No.4

Diseño y diagramación: Julio García Delgado

FONDO EDITORIAL  
UNERMB

Maracaibo – Venezuela

CATALOGACIÓN

Guía didáctica: Metodología para la detección de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en las instituciones sin fines de lucro. 4a ed / María Elena Pérez Prieto, Ivonne Cristina Acosta Campos, Noleyda Revilla Delgado. Autores.

– 4a ed. digital – Cabimas (Venezuela) : Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas, 2014.

52 p. ; 24 cm

ISBN: 978-980-12-6425-5

Depósito legal: lfx2522013001668

1. Metodología 2. Detección de las Necesidades 3. Expectativas  
4. Instituciones sin fines de lucro.



# índice general

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Instituciones sin fines de lucro</b>                    | <b>8</b>  |
| <b>Necesidades y expectativas de los grupos de interés</b> | <b>11</b> |
| <b>Resultados. Caso objeto de investigación</b>            | <b>24</b> |
| <b>Reflexión final</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>Referencias</b>   | <b>48</b> |

# Introducción

El surgimiento y avance en el ámbito mundial de problemas que afectan a las comunidades en todos sus estratos sociales han influido en la creación de instituciones sin fines de lucro, como alternativa filantrópica al servicio de los seres humanos. La mismas son creadas para desarrollar acciones que contribuyan en la atención de los problemas de inseguridad, embarazo precoz, agresión sexual y psicológica contra la mujer y los niños, delincuencia deliberada, deficiencias de aprendizaje y educativas, discapacidades, corrupción en la vida política y profesional, aumento de gente de la tercera edad, problemas de salud, entre tantos que se pudieran mencionar.



Ante esa situación, la sociedad, debe integrar a estas organizaciones a los procesos de gerenciales que le permitan ser eficientes en la prestación de los servicios que prestan y a sus fines y propósitos. Para lograrlo, es indispensable que enfoque sus esfuerzos en la construcción de una dinámica que responda a los intereses de los diversos públicos tanto internos como externos. Una de las vías es generando conocimiento científico, tecnológico y humanístico pertinente, acorde con las nuevas exigencias que impone el reordenamiento social como exigencia para la preservación de la vida.

Hoy, cualquier acción que quieran emprender las organizaciones, sean públicas o privadas; con o sin fines de lucro, está condicionada a las interrogantes e inquietudes que se desprenden de la dinámica del entorno y la incertidumbre ante tantos problemas manifiestos y que se han ido escapando de las manos de los gobiernos.

Ahora bien, en el caso específico de las instituciones sin fines de lucro, como fuente principal de generación de servicios comunitarios, éstas deben contar con métodos gerenciales adecuados que les permitan responder oportunamente a las exigencias de la sociedad y cumplir de esa manera con el compromiso con su misión. El primer elemento de gestión que deben tener en cuenta es construir organizaciones de calidad y proactivas con pleno conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés tanto a lo interno como a los que están fuera de la organización.



Estas instituciones constituyen uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la sociedad, sin embargo, muchas de ellas no cuentan con una direccionalidad que guie sus actividades. Y, la primera fase para crear la filosofía de gestión y un plan de desarrollo estratégico es precisamente identificar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, aspecto indispensable para iniciar cualquier proceso de cambio.

De allí, que se presente esta metodología, como resultado de intercambios de saberes y de investigaciones realizadas en la Línea de Investigación Perspectiva Administrativa, Económica y Gerencial de las Organizaciones (PAEGO) del Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), para que pueda ser replicada en otras organizaciones.

# Instituciones sin fines de lucro

Para efecto de este escrito, se entiende por organización sin fines de lucro (OSFL) o entidad sin ánimo de lucro (ESAL), aquella entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico; ejemplo de éstas, se podrían mencionar a las asociaciones, fundaciones, cooperativas, instituciones educativas, entre otras. Estas organizaciones tienen un desempeño altruista, trabajan básicamente en el progreso de una sociedad integral, y se enfocan en puntos claves de las comunidades como pueden ser los niños, ancianos, grupos delincuenciales u otros aspectos de la sociedad en que se pueda mejorar como educación, salud, arte, entre otros aspectos.

Ahora bien, uno de los factores claves del éxito en una organización competitiva es la visión que tenga la gerencia para diseñar estrategias que permitan satisfacer las necesidades de sus grupos de interés tanto internos como externos. Esto representa un gran reto para las instituciones sin fines de lucro al considerar que la permanencia de los cambios acelerados en todos los ámbitos del saber, han afectado la pertinencia de sus contribuciones a las comunidades a las cuales sirven,



debido entre otros factores a la falta de recursos con que cuentan para hacer “frente” a las dificultades que tienen y que les imposibilita alcanzar la misión para la cual fueron constituidas.

Por esa razón, las instituciones sin fines de lucro deben contar con métodos gerenciales adecuados que les permitan responder oportunamente a las exigencias de la comunidad y cumplir de esa manera con el compromiso que tienen con el país.

La filosofía de gestión institucional constituye un conjunto de postulados que expresan la doctrina fundamental de la institución, estableciendo su razón de ser, dirección de su desempeño, conducción y sus modalidades de acción. La gran mayoría de las empresas exitosas



se constituyeron sin contar con una filosofía definida. Fueron aprendiendo de los errores, lo que propició la necesidad de construirla, es decir, crear los ideales por los que hay que luchar constantemente y que sirven de guía e inspiración. Con el correr del tiempo se dieron cuenta de la necesidad de tener explícita su filosofía de gestión para poder posicionarse en un mercado que cada día es más incierto.

Así como las empresas exitosas, estas organizaciones deben buscar nuevos paradigmas gerenciales que les permita crear otra dimensión institucional, otro sistema de valores y de conductas, es decir, se requiere emprender transformaciones se evidencien en la conformación de otra cultura organizacional, donde lo esencial es responder con calidad ante el entorno y su comunidad.

Sobre la base en lo expuesto, el propósito fundamental de esta guía es proporcionar una metodología que permita sentar las bases para diseñar el proceso para generar la Filosofía de Gestión y el Plan de Desarrollo Estratégico para instituciones sin fines de lucro desde una perspectiva integradora, a través del cual se obtengan niveles de calidad cónsonos con su esencia y contexto, partiendo del conocimiento de la primera etapa que consiste en determinar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, tanto los internos como los externos.

Desde este punto de vista, estas instituciones deben caracterizarse por ser entes sociales en continuos cambios, para que puedan responder acertadamente al compromiso que tienen con la sociedad, que igualmente está sometida a constantes transformaciones.

# Necesidades y expectativas de los grupos de interés

Las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés constituyen el eje que va a mover la visión, la misión y los valores, partiendo del principio fundamental de la filosofía de calidad, para lo cual se requiere primero conocerlas para luego darles respuestas. Por ejemplo, en las instituciones educativas estos grupos de interés estarían conformados por la gerencia, personal docente y de investigación, personal administrativo y obreiro, participantes, egresados, instituciones educativas, empresas públicas y privadas, proveedores y comunidad en general.



Una buena formulación de la misión debe indicar la manera como la organización deberá atender esas necesidades y expectativas. Una misión con base al cliente, en vez

de una formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización (David, 2003). La misión debe responder a preguntas con respecto al cliente; productos y/o servicios, entre otras.

Se entiende por grupos de interés aquellas personas que tienen alguna relación con la institución. Para Freeman (1984), los grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas. Existen varias definiciones relativas al concepto de “Grupos de Interés” o “Stakeholders” (también llamados “partes interesadas”), pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación.

La responsabilidad social debe avanzar en sintonía con la sociedad, y para ello debe contar con la colaboración y el apoyo de los principales agentes, desde el Estado a la población consumidora, pasando por las empresas, sindicatos, la prensa, las universidades, entre otras entidades.

No hay una lista genérica de stakeholders, ya que éstos, cambian con el tiempo y dependen del tipo de empresa e institución, su ubicación, sector de actividad, entre otros. Se pueden dividir en grupos de interés internos y externos:

- Grupos de interés internos: son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la institución, y que trabajan para el logro de su misión.
  - Gerencia
  - Fundadores
  - Trabajadores

- Grupos de interés externos: aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa:
  - Consumidores
  - Proveedores
  - Administraciones públicas
  - Sociedad

## Propuesta de la metodología

Para determinar las necesidades y expectativas de los grupos de interés; tanto externos como internos, se proponen los siguientes pasos:

### *1. Identificar los diferentes grupos de interés: actuales y potenciales, tanto internos como externos.*

La primera fase del proceso de la metodología la constituye la identificación de los grupos de interés o como se les ha llamado *stakeholders*. Las instituciones sin fines de lucro deben establecer quiénes son aquellos grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua, aquellos grupos e individuos que se ven afectados – positiva y/o negativamente – por las acciones que lleve a cabo.

Una empresa puede tener varios tipos de grupos de interés involucrados en diferentes niveles o compromisos desde la relación simple y esporádica hasta la que llega a involucrar la toma de decisiones. Su identificación según el estudio de Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA, 2006) puede realizarse desde diferentes dimensiones:

- Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas, es decir, contratos, colaboraciones, etc.
- Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar (de manera informal o con poder formal) la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización.
- Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, el personal y sus familias, la clientela, las empresas proveedoras, etc.
- Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas, es decir, representantes sindicales, asociaciones de vecinos, etc.

## *2. Identificar los tipos de necesidades y expectativas*

En el caso de las instituciones sin fines de lucro el proceso de identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés es el punto de partida de cualquier proyecto concerniente a mejorar las condiciones de vida de esos grupos que tienen relación con la institución.

La satisfacción de las necesidades de los individuos se corresponde en forma directa a la posibilidad de obtención de un beneficio que dé respuesta a sus requerimientos para cumplir como ciudadanos ante el compromiso que tienen como persona y en la sociedad. Aunque parece absolutamente sencillo el comprender este razonamiento, a la hora de tomar decisiones cuando se trata de instituciones sin fines de lucro.

Para implantar una política de Responsabilidad Social, las instituciones sin fines de lucro deben identificar sus grupos de interés y, para cada uno de ellos, conocer sus necesidades, expectativas e intereses, así como valorar en qué medida se les puede y se les debe responder.

Deben preguntarse: ¿Quiénes son? ¿Hacia dónde focalizan sus intereses? ¿Qué imagen tienen de nosotros? ¿Cuáles son sus necesidades actuales y futuras? ¿Qué les gustaría recibir de nosotros? ¿Qué les produciría un impacto positivo?, entre otras interrogantes.

Las respuestas a éstas y a otras cuestiones permitirán establecer las prioridades de la institución en torno a ellos, ya que no todos tienen el mismo peso en su actividad.

A continuación, se presentan algunos grupos de interés para observar posibles elementos al momento de identificar las necesidades y expectativas:

### *Empleados*

- Protección y garantía de las condiciones de trabajo.
- Relaciones interpersonales de respeto y consideración a las diferencias individuales.
- Protección social.
- Consideración de la toma de decisiones a través de valores como espíritu de equipo, lealtad, confianza, la conduc-



ta compatible con los valores de la institución y la búsqueda de resultados.

- Trabajo colaborativo.

### *Fundadores*

- Relaciones interpersonales de respeto y consideración.
- Calidad en los servicios y productos que se ofrecen.
- Valores compartidos que se manifiesten en la atención de las comunidades a las cuales sirven.



- Trabajo colaborativo.
- Sentido de pertenencia con la institución.
- La estrategia se debe basar en la comunicación, esta debe ser exacta, transparente y oportuna.

### *Consumidores de los productos y servicios*

- Compromiso con la satisfacción del cliente que debe re-

flejar el respeto a sus derechos y la búsqueda de soluciones de sus intereses.

- Atención caracterizada por la cortesía y eficiencia ofreciendo información clara, precisa y transparente.
- Construir programas sociales de acuerdo a sus necesidades y expectativas.



### *Proveedores*

- Facilitar el conocimiento recíproco, estimulando la circulación de la información con la institución.
  - Visitas recíprocas.
  - Cumplimiento de los términos establecidos en las relaciones de intercambio.
- Mecanismos de distribución oportunos.
  - Relaciones interpersonales adecuadas.
  - Trabajo colaborativo.

Es importante tener en cuenta que, para desarrollar relaciones más convenientes es preciso involucrar, en la medida de lo posible a sus grupos de interés en el diseño del enfoque de la planificación estratégica, así como en el análisis de los resultados organizacionales.

La institución debe estar siempre atenta a los mensajes de sus grupos de interés, éstos no siempre son claros. A veces, la persona no reconoce su necesidad en forma espontánea y tampoco sabe expresarlo con claridad. El acertado diagnóstico de las necesidades le permitirá a la institución ajustar su proceder y enfocar sus recursos escasos hacia la cumplimentación de ellas.

Según estudios realizados un cliente no vuelve a la organización, por las siguientes razones:

- 1% de los clientes fallece o están impedidos para hacerlo.
- 4% cambia de domicilio.
- 7% sin una explicación clara.
- 6% cambia en función de una recomendación.
- 13% son críticos crónicos.
- 69% va a otro lugar porque la atención recibida no está acorde a lo por él deseado.

A parte de las necesidades cotidianas, nos olvidamos que existen necesidades como: necesidad de ser escuchado, de ser comprendido, de ser bien recibido y aceptado, necesidad de sentirse importante (sentir que se lo tiene en cuenta), necesidad de confortabilidad, de sentir comodidad

### *3. Determinar la población a la cual se le aplicará el instrumento, el cual debe ser previamente validado.*

Si la población es muy grande se puede trabajar con una muestra representativa de la misma, es decir que contenga un número suficiente de elementos, elegidos por procedimientos estadísticos al azar para tener la

seguridad de que los resultados a obtener reflejen la realidad del universo, dentro de los límites estimados. Es decir, estimar correctamente el tamaño de la muestra, permite que los resultados sean extrapolables a la población.

Hay diversos factores a tener en cuenta, como son la estructura de la población, el nivel de confianza y el error muestral. Los diferentes grupos de interés constituyen estratos dentro de la población, por lo tanto, los resultados deben reflejar la realidad de cada uno de ellos (estratificación del muestreo), así como los errores máximos de las estimaciones que se asuman.

#### *4. Determinar las técnicas de recolección de los datos para la identificación y estudio de las necesidades y expectativa*

Para la recopilación de la data que se pueden utilizar fuentes primarias y secundarias de información. Para los datos primarios se pueden recoger a través de talleres de reflexión, reuniones de trabajo, aplicación de instrumentos a los diferentes grupos de interés, entrevistas, u otro que sea pertinente. Los secundarios se pueden extraer de revistas, textos, boletines, información por Internet, periódicos.

Una de las técnicas que ha tenido más utilidad en este tipo de investigación es la encuesta, pues tiene como ventaja su aplicabilidad sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Lo importante es diseñarlo, de tal manera que arroje información relevante en cuanto a las necesidades y expectativas que pueda, con la información que se recabe diagnosticar tanto las necesidades actuales como futuras, así como los productos y servicios que se les pueda ofrecer para satisfacerlas.



Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad. Prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas.

Las encuestas se pueden realizar sobre el total de la población o sobre una parte representativa de la misma que llamamos muestra. Exceptuando los estudios a toda la población, las encuestas se suelen realizar sobre una muestra representativa

### *5. Elaboración, validación y aplicación de los instrumentos de recolección de la data*

Es importante tener en cuenta que a cada grupo de interés se le debe suministrar instrumentos diferentes, pues son de naturaleza diferentes. Por ejemplo, si se va a aplicar una encuesta, a través de un cuestionario, hay que considerar la formulación de preguntas abiertas, debido a que las cerradas proporcionan información sobre categorías e indicadores previamente establecidos, lo que conduce a obtener una información parcial de la realidad que se esté abordando. No es recomendable formular preguntas cerradas puesto que no se pueden conocer a priori las necesidades de los grupos de interés. Es pertinente, entonces, elaborar preguntas que no limiten la respuesta de los informantes.



Las preguntas abiertas, dan libertad a los encuestados para que expresen sus ideas tal cual lo consideren necesario, es decir, permiten garantizar la flexibilidad de las respuestas y, además, hacer un análisis cualitativo del contenido e inferir necesidades.

Otra de las modalidades para la búsqueda de información es a través de las técnicas de investigación cualitativa.

### *6. Procesamiento, categorización y análisis de la data*

Una vez administrado el instrumento en los diferentes estratos, se debe proceder a categorizar y analizar e interpretar los datos. El proceso de categorización consiste en:

- Realizar un análisis de contenido exhaustivo de cada respuesta, a través del cual las “características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Este análisis se realiza con la finalidad de revisar la realidad en su situación concreta y, después con la actitud de reflexionar acerca de la situación vivida para comprender lo que pasa tal como lo plantea Martínez (1991).
- A partir del análisis de contenido se procede a elaborar las categorías y subcategorías. Se entiende por categorías los “niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) y por subcategorías las propiedades o atributos que caracterizan a las categorías (Martínez, 1991). A continuación, se presenta un ejemplo del proceso que se puede seguir para la categorización: cada pregunta formulada en los instrumentos constituye una unidad de análisis, la cual es categorizada o encasillada en uno o más sistemas de categorías. Por ejemplo, una unidad de análisis puede estar representada por las actividades que deben realizar los Postgrados para contribuir con el desarrollo de la región, las categorías están constituidas por docencia, investigación, extensión y administración y las subcategorías por los elementos que caracterizan a cada categoría.



- Para el proceso de categorización se propone la utilización del modelo mixto propuesto por L'Ecuyer (1990), el cual combina el modelo abierto y cerrado. En el modelo abierto las categorías no están definidas, estas surgen una vez que el texto es analizado y en el cerrado las categorías de análisis están predeterminada.
- Una vez determinadas las categorías y subcategorías se calcula la frecuencia de respuestas en cada subcategoría y se determina la participación porcentual tomando como base el total de la muestra.
- Se elaboran cuadros y/o gráficos para mostrar los resultados de los instrumentos.

# Resultados. Caso objeto de investigación

El caso objeto de investigación que se presenta en esta Guía es el Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, ubicado en municipio Cabimas del estado Zulia-Venezuela

## Propósitos de la investigación

1. Determinar las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés internos.
2. Determinar las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés externos.

## Unidad de análisis

La unidad de observación está constituida por el Programa Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, ubicado en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Fue creado en 1985 con tres proyectos de Maestrías, los cuales se encuentran vigentes: Docencia para Educación Superior, Gerencia Financiera y Gerencia de Recursos Humanos, y a partir de 1987 ofrece Administración de la Educación Básica.

El Postgrado UNERMB presenta, al igual que muchos postgrados del país, muchas debilidades como son: infraestructura física, poco desarrollo de las lí-

neas de investigación, recursos económico-financieros, carga académica excesiva del personal docente, entre otras; pero también presenta muchas fortalezas que ayudarían a emprender procesos de evaluación institucional como son: gerencia con apertura al cambio, disposición del personal docente a trabajar en equipo, cada facilitador tiene constituida su línea de investigación, personal administrativo con alta disposición para el trabajo, concepción educativa.

Una de las grandes debilidades es que a pesar de ser de carácter experimental, desde su creación ha venido ofertando las mismas maestrías, no las ha renovado de acuerdo a las exigencias del entorno y de su contexto interno. Con esta investigación de carácter científico se da a conocer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés que permitan renovar las ofertas académicas existentes.

## **Características del Postgrado de la UNERMB**

El Postgrado de la UNERMB es parte integrante de una Universidad Experimental, por lo cual se le transfieren algunas de sus características: (Postgrado UNERMB, 1991):

1. Estructura dinámica y flexible que le permite adaptarse al ensayo de nuevas orientaciones en los sistemas de aprendizaje, investigación y administración educativa.
2. Un Postgrado que se caracteriza por un permanente proceso de crecimiento cualitativo y cuantitativo en función de las necesidades reales que inciten a la investigación de los grandes problemas nacionales y regionales. Este crecimiento se cumple dentro de los criterios de optimización de los recursos y mejoramiento constante de los niveles de eficacia y eficiencia.

3. Diseño curricular y estructura administrativa flexible. En la actualidad está conformado por cuatro proyectos de Maestrías: Docencia para Educación Superior, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Financiera y Administración de la Educación Básica.
4. El Programa Postgrado es de carácter permanente, mientras que los proyectos están sujetos a la temporalidad o a la especialidad de las necesidades.

### *Objetivos de los estudios de Postgrado de la UNERMB*

En el Reglamento de la Universidad, se expresan los objetivos del Postgrado, los cuales se mencionan a continuación:

1. Contribuir con la formación científica y tecnológica del recurso humano de la región y del país.
2. Acrecentar y mejorar la calidad de los servicios prestados por la Universidad a la comunidad.
3. Proporcionar herramientas al recurso humano para mejorar su ejercicio profesional.
4. Mejorar la formación y especialización del recurso humano destinado a la investigación y al desarrollo autónomo.
5. Elaborar material divulgativo que presente la problemática de la región.

### *Visión del Postgrado*

Ser un Programa de excelencia que contribuya al desarrollo local, regional y nacional por sus respuestas innovadoras a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés

## *Misión del Postgrado*

“Sustentados en los valores: ética, compromiso, democracia, excelencia e innovación; somos un Programa generador de respuestas pertinentes y oportunas para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés: gerentes, facilitadores, personal administrativo, obrero, participantes, egresados, sector empleador y comunidad en general.

A través de la integración armónica de la docencia, investigación, extensión y producción, nos dedicamos a profundizar la formación de profesionales universitarios acordes con la demanda social en campos específicos del conocimiento y del ejercicio profesional, mediante la renovación constante de ofertas académicas flexibles, innovadoras y debidamente acreditadas. Además, ofrecemos asesorías, consultorías, investigaciones básica y aplicada.

Con el propósito de garantizar la optimización del aprendizaje, utilizamos un modelo de hecho educativo centrado en el participante, con estrategias que promueven el espíritu crítico, reflexivo y creativo para generar la evolución constante del conocimiento y su aplicación en la solución de la problemática del entorno, apoyados en programas de investigación en desarrollo.

Asumimos esta misión con responsabilidad, fortalecidos por un recurso humano altamente calificado, en permanente proceso de formación y crecimiento personal, con sentido de pertenencia, disposición al cambio; y un estilo de gerencia participativa que garantiza óptimas condiciones laborales e incentiva el trabajo en equipo y la generación de ideas para la toma de decisiones efectivas”.

## *Objetivos estratégicos del Postgrado*

1. Promover una cultura de calidad organizacional que comprometa sinérgicamente a la comunidad del Postgrado con el cambio institucional y las exigencias del entorno.

2. Propiciar el desarrollo de la investigación, como elemento fundamental para el mejoramiento de los procesos organizacionales y como servicio a la comunidad.
3. Fomentar el aprendizaje significativo mediante una práctica reflexiva apoyada en el MHEI
4. Generar ofertas académicas con pertinencia social, que atiendan a las necesidades de formación, ampliación, perfeccionamiento de los profesionales universitarios.
5. Afianzar la extensión como función transformadora de la realidad, a través de la asistencia técnica, científica y actualización del conocimiento.

## Resultados

### *Tipo de investigación*

Hasta los años 70 las concepciones de evaluación estuvieron enmarcadas dentro del paradigma positivista de investigación, sin embargo, dado el carácter complejo y multidimensional de los fenómenos educacionales han surgido nuevos enfoques de carácter naturalista que permiten superar las limitaciones del positivismo, al considerar entre otros aspectos la información cualitativa en el análisis e interpretación de la data.

En la investigación naturalista se le da mayor importancia a la descripción de los hechos, que a su medición y estudia los fenómenos en su medio natural (Busot, 1991).

En este estudio se requiere de la utilización complementaria de los diferentes paradigmas (cualitativo-cuantitativo). Si se aborda la investigación desde una sola perspectiva metodológica se proporcionaría una visión parcial de la realidad, y se requiere que los resultados a obtener presenten una visión

globalizante del fenómeno en estudio (Salcedo, 1995). Para efectos de esta investigación, se considera que paradigma es una visión del mundo, una perspectiva de lo que se piensa acerca del mundo (Guba y Lincoln, 1986).

Para determinar las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés del Postgrado de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” predomina la información de índole cualitativa, que necesariamente se debe complementar con aspectos cuantitativos para que proporcione resultados que caractericen realmente el objeto investigado.

### *Recopilación y tratamiento de la información*

Para la recopilación de la data que se requirió para alcanzar los propósitos de la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información. Los datos primarios se recabaron a través de talleres de reflexión, reuniones de trabajo, aplicación de instrumentos a los diferentes grupos de interés, entrevistas a facilitadores y gerentes. Los secundarios se ubicaron en revistas arbitradas, textos, boletines, información por Internet, periódicos, tesis de grado y trabajos de ascensos.

Para determinar las necesidades y expectativas de los grupos de interés; tanto externos como internos, se aplicó un instrumento a cada uno de estos grupos. Para efectos de esta investigación, los grupos de interés internos están conformados por las autoridades universitarias, gerentes y facilitadores de los Programas de Pregrado y Postgrado, personal administrativo y obrero. Los externos por los participantes (estudiantes del Postgrado), egresados, instituciones educativas, las empresas públicas y privadas, ubicadas en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo y la comunidad en general.

Dada la naturaleza de la investigación se formularon preguntas abiertas, debido a que las cerradas proporcionan información sobre categorías e in-

dicadores previamente establecidos, lo que conduce a obtener una información parcial de la realidad que se esté abordando. No es recomendable formular preguntas cerradas puesto que no se pueden conocer a priori las necesidades de los grupos de interés. Es pertinente, entonces, elaborar preguntas que no limiten la respuesta de los informantes.

Las preguntas abiertas, dan libertad a los encuestados para que expresen sus ideas tal cual lo consideren necesario, es decir, permiten garantizar la flexibilidad de las respuestas y, además, hacer un análisis cualitativo del contenido e inferir necesidades.

### *Población y muestra*

La población y muestra de los grupos de interés se presenta en el siguiente Cuadro 1.

**Cuadro 1. Población y muestra**

| <b>Grupos de interés</b>          | <b>Población</b> | <b>Muestra</b> |
|-----------------------------------|------------------|----------------|
| <b>Internos</b>                   |                  |                |
| <b>Autoridades universitarias</b> | <b>4</b>         | <b>2</b>       |
| Gerentes                          | 11               | 8              |
| Facilitadores                     | 51               | 44             |
| Personal administrativo           | 19               | 17             |
| Profesores de pregrado            | 512              | 46             |
| <b>Externos</b>                   | <b>207</b>       | <b>126</b>     |
| <b>Participantes de Cabimas</b>   |                  |                |
| Participantes de Maracaibo        | 163              | 108            |
| Participantes de Trujillo         | 115              | 85             |
| Egresados                         | 425              | 106            |
| Empresas públicas y privadas      | 100              | 34             |
| Instituciones educativas          | 372              | 44             |

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula (Hernández, Fernández y Baptista, 2006):

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde:

n = muestra

N = población

S<sup>2</sup>

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

V<sup>2</sup>

S<sup>2</sup>: Varianza de la muestra

V<sup>2</sup>: Varianza de la población

S<sup>2</sup> = p (1 – p) = expresada como la probabilidad de ocurrencia de y

V<sup>2</sup> = la varianza de la población es el cuadrado del error estándar (se)

se = error estándar 1, lo define el investigador.

Con respecto a la población y muestra de los participantes, los cuales alcanzan la cantidad de 485 y 319 respectivamente, se estratificó por maes-

---

1 Para gerentes, facilitadores, personal administrativo, participantes, se utilizó una p = 0.85 y se = 0.02 debido a lo accesible de estos grupos para la aplicación de los instrumentos. En cambio, para los egresados, profesores de pregrado, autoridades universitarias, directores de programas y el sector empleador se utilizó una p = 0.85 y se = 0.05

tría y unidad de estudio (ver Cuadro 2). De cada estrato se seleccionó una muestra representativa de la población. Se llevó a cabo una prueba piloto para validar el instrumento.

El mismo procedimiento se utilizó para los egresados, sector empresarial y educativo. Al aplicar la prueba piloto hubo que reformular un promedio de tres a cinco ítemes por cuestionario para mejorar la redacción.

**Cuadro 2. Estratificación de la población y muestra de los participantes**

| Unidad de Estudio/Maestría            | Cabimas    |            | Maracaibo  |            | Trujillo   |           | Totales    |            |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
|                                       | N          | n          | N          | n          | N          | n         | N          | n          |
| Docencia para Educación Superior      | 50         | 30         | 31         | 21         | 39         | 29        | 120        | 80         |
| Administración de la Educación Básica | 21         | 13         | 43         | 28         | 68         | 50        | 132        | 91         |
| Gerencia de Recursos Humanos          | 87         | 53         | 65         | 43         | 8          | 6         | 160        | 102        |
| Gerencia Financiera                   | 49         | 30         | 24         | 16         |            |           | 73         | 46         |
| <b>Totales</b>                        | <b>207</b> | <b>126</b> | <b>163</b> | <b>108</b> | <b>115</b> | <b>85</b> | <b>485</b> | <b>319</b> |

De cada estrato se seleccionó una muestra representativa de la población. Se llevó a cabo una prueba piloto para validar el instrumento. El mismo procedimiento se utilizó para los egresados, sector empresarial y educativo. Al aplicar la prueba piloto hubo que reformular un promedio de tres a cinco ítems por cuestionario para mejorar la redacción.

### *Procesamiento de la información*

Una vez administrado el instrumento en los diferentes estratos, se procedió a categorizar y analizar e interpretar los datos, los cuales son necesarios

para formular la visión y misión del postgrado.

El proceso de categorización se realizó de la siguiente manera:

1. Se efectuó un análisis de contenido exhaustivo de cada respuesta, a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso (Hernández, et al, 2006). Este análisis se realizó con la finalidad de revisar la realidad en su situación concreta y, después con la actitud de reflexionar acerca de la situación vivida para comprender lo que pasa tal como lo plantea Martínez (1991).

2. A partir del análisis de contenido se procedió a elaborar las categorías y subcategorías. Se entiende por categorías los “niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis” (Hernández, et al, 2006) y por subcategorías las propiedades o atributos que caracterizan a las categorías (Martínez, 1991). A continuación se presenta un ejemplo del proceso que se siguió para la categorización: cada pregunta formulada en los instrumentos constituye una unidad de análisis, la cual es categorizada o encasillada en uno o más sistemas de categorías. Por ejemplo, en la pregunta No. 1 del instrumento del sector empresarial, la unidad de análisis está representada por las actividades que deben realizar los Postgrados para contribuir con el desarrollo de la región, las categorías están constituidas por docencia, investigación, extensión y administración y las subcategorías por los elementos que caracterizan a cada categoría.

Para el proceso de categorización se utilizó el modelo mixto propuesto por L'Ecuyer (1990), el cual combina el modelo abierto y cerrado. En el modelo abierto las categorías no están definidas, estas surgen una vez que el texto es analizado y en el cerrado las categorías de análisis están predeterminadas.

3. Una vez determinadas las categorías y subcategorías se calculó la frecuencia de respuestas en cada subcategoría y se determinó la participación porcentual tomando como base el total de la muestra.

4. Se elaboraron los cuadros en los cuales se muestran los resultados de los instrumentos.

Para complementar la información recopilada, se utilizó otra técnica de recolección de datos representada por talleres y reuniones de trabajo. Para la realización de estas actividades se elaboró material de apoyo en función de los propósitos que se perseguían alcanzar en cada sesión. Lo discutido en cada taller o reunión se registró en informes, los cuales eran presentados en la actividad siguiente.

### *Validez del instrumento*

Para la validez interna del instrumento se utilizó la prueba piloto y la opinión de expertos. Para el procesamiento de los resultados la técnica de la triangulación, ya que hay que tener cuidado con el grado de subjetividad que pueda estar presente, de allí que es recomendable utilizarla en el momento de procesar y validar la información. Se entiende por triangulación la “combinación de metodologías de un mismo fenómeno (Denzin, 1978). Con esta técnica se contrastan las percepciones que tienen los diferentes actores con relación al objeto de investigación.

En este tipo de investigación la validez se refiere al hecho de que las diferentes categorías conceptuales que se manejen sean realmente compartidas tanto por los actores involucrados en el proceso de investigación como por el investigador. La validez no se centra, como en el enfoque positivista, en la correspondencia causal entre la variable independiente y sus efectos en la dependiente, sino que el investigador observe realmente lo que piensa

que observa, es decir, “si existe evidencia de que los constructos de interés corresponden a la información obtenida mediante técnicas o instrumentos adecuados”, entre éstos la triangulación (Salcedo, 1995, p.120).

Con relación a la validez externa, en los estudios de caso no tiene aplicabilidad, ya que no se busca generalizar los resultados. Sin embargo, Guba y Lincoln (1985) establecen que, si el investigador quiere que los resultados sean considerados para otros casos, debe proveer una descripción detallada y profunda del contexto donde realizó la investigación, lo que le va a permitir al lector transferir esa información. En esta investigación se detalla exhaustivamente el proceso para determinar las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

### *Consistencia*

En la investigación de índole cualitativa, el término confiable no tiene aplicabilidad en el sentido que se le ha venido dando, ya que una investigación es confiable si al repetirse se obtienen los mismos resultados. Sin embargo, el comportamiento de los fenómenos sociales es dinámico y cambiante, por lo que Guba y Lincoln (1985) hablan de consistencia para referirse a que el investigador debe presentar los resultados en forma clara y explícita para que tenga sentido.

Según Merriam (1988) existen varias técnicas que el investigador puede utilizar para asegurar la consistencia; es decir, para hacer que su estudio sea confiable. Una de éstas es la posición del investigador, a través de la cual se explican los supuestos y teorías que sustentaron la investigación, su opinión sobre los hechos y por último la descripción del contexto social de donde se obtuvieron los datos. También se utiliza la triangulación, ya explicada anteriormente y la técnica de la auditoría que consiste en describir en detalle cómo se obtuvieron los datos, cómo se derivaron las categorías y cómo a

través de la investigación se tomaron las decisiones; es decir, el investigador debe presentar el método con base a todos los detalles para poder permitir su réplica (Goetz, J. y Le Compte, 1988). En esta investigación se trató de cumplir con estas técnicas con el propósito que otros postgrados puedan utilizar esta metodología.

Determinación de necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés

Para lograr este objetivo se aplicaron los instrumentos previamente validados. En los cuadros 3 al 7, se presentan los resultados de la información.

Para efectos de análisis, se utilizará una escala para expresar el grado de necesidad de cada uno de los grupos de interés y establecer de esa manera las necesidades y expectativas que requieren ser atendidas con prioridad por parte del Postgrado:

del 1 al 33% necesidad baja

del 34 al 67% necesidad media

del 68 al 100% necesidad alta

En el Cuadro 3 se presentan las necesidades y expectativas de los facilitadores y gerentes del Postgrado debido a la similitud que manifestaron en las respuestas. En cuanto a las opiniones de los facilitadores, se observa que están centradas en las categorías de reconocimiento, desarrollo de las líneas de investigación, condiciones de trabajo, actualización y perfeccionamiento, al situarse entre 68 y 100% la mayoría de las subcategorías que las conforman.

Es de hacer notar, que las necesidades más altas de los facilitadores es-

tán referidas a la dotación de recursos para el aprendizaje (98%) y de una infraestructura tanto física (91%) como de apoyo (100%), aspectos que requieren para mejorar su desempeño profesional. La segunda prioridad que debe atender el Postgrado es la realización de talleres, cursos y similares, para la actualización y perfeccionamiento del personal docente (77%), acceso a Internet (75%) y cubículos acondicionados (73%).

Asimismo, los facilitadores informaron sobre la necesidad de cooperar con el Postgrado para que mejore los niveles de calidad a través de su participación en la evaluación curricular (77%); un 68% realizando actividades docentes y de investigación de calidad, talleres de extensión que generen ingresos propios y conformando equipos de trabajo; y un 61% produciendo como investigador (Ver Cuadro 4).

Con relación a los gerentes, las categorías que más prevalecen son las mismas que las de los facilitadores: reconocimiento, desarrollo de las líneas de investigación, condiciones de trabajo y actualización y perfeccionamiento, estableciéndose diferencia en las subcategorías. En la categoría condiciones de trabajo, se observa que las necesidades de los gerentes se sitúan en la escala media y alta. Las altas se ubican en las subcategorías biblioteca bien dotada (100%), infraestructura física adecuada con las actividades propias del postgrado y que se funcione en una sola sede en Cabimas (91%). Las necesidades medias están representadas fundamentalmente por un sistema de comunicación y clima organizacional óptimo.

Con relación a la categoría de actualización y perfeccionamiento requieren realizar cursos y talleres de crecimiento profesional en el campo de la maestría donde se desempeñan. Asimismo, requieren en la categoría de reconocimiento: facilidades para asistir a eventos nacionales e internacionales relacionado con la gerencia moderna y la investigación (91%), incentivos

socio-económicos (82%) y méritos de acuerdo a la productividad. En la categoría desarrollo de las líneas de investigación solicitan oportunidades para desarrollar la investigación (84%), y en la de actividades complementarias para el desarrollo profesional un 82% opinó que pueden realizar actividades de extensión que permitan una vinculación con el sector productivo (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 3. Necesidades y expectativas de los gerentes y facilitadores para lograr niveles óptimos de desempeño profesional**

| <b>Necesidades y expectativas</b>   | <b>Gerentes</b> | <b>Facilitadores</b> |
|---|-----------------|----------------------|
|   | <b>%</b>        | <b>%</b>             |
| Condiciones de trabajo  |                 |                      |
| Infraestructura física adecuada (aulas acondicionadas y permanentes, salas sanitarias   |                 | 84                   |
| Suficientes, cafetín, salón de reuniones, buena iluminación, servicios básicos)   | 91              | 73                   |
| Cubículos acondicionados  |                 | 73                   |
| Biblioteca y hemeroteca actualizadas y dotadas  | 100             | 98                   |
| Recursos audiovisuales y materiales disponibles, y para facilitar el aprendizaje (proyector de Transparencia, de cuerpos opacos, de diapositivas, material de oficina, entre otros) | 45              |                      |
| Acceso a Internet   |                 | 75                   |
| Servicio de fotocopidora en cada sede   | 45              | 59                   |
| Una sola sede en Cabimas  | 91              | 59                   |
| Clima organizacional óptimo   | 55              | 52                   |
| Sistema de comunicación (telefax)   | 64              | 43                   |
| Atención permanente mientras se está en actividades docentes  |                 | 16                   |
| Menor número de participantes por curso   |                 | 16                   |

| <b>Necesidades y expectativas</b>   | <b>Gerentes</b> | <b>Facilitadores</b> |
|---|-----------------|----------------------|
|   | <b>%</b>        | <b>%</b>             |
| <b>Distribución de carga académica</b>  |                 |                      |
| Igual docencia, investigación y extensión   |                 | 64                   |
| Más investigación   |                 | 20                   |
| Más docencia  |                 | 9                    |
| Sin extensión   |                 | 7                    |
| <b>Actualización y perfeccionamiento</b>  |                 |                      |
| Cursos, talleres, seminarios en las áreas de conocimiento de las maestrías y de crecimiento profesional |                 | 77                   |
| Cursos, talleres, seminarios relacionados con las líneas de investigación                               |                 | 68                   |
| Cursos de investigación   |                 | 68                   |
| Cursos de computación, inglés   | 100             | 16                   |
| Cursos postdoctorales a través de convenios con otras universidades                                     | 73              | 16                   |
| Concluir doctorado  |                 | 20                   |
| Estudiar doctorado  |                 | 18                   |
| Estudiar en el exterior (Maestrías, doctorados y postdoctorados)  |                 | 25                   |
| <b>Actividades complementarias para el desarrollo profesional</b>                                       |                 |                      |
| Actividades de extensión que permitan vinculación con el entorno  |                 | 61                   |
| Viajar a conocer universidades de otros países para conocer cómo administran los recursos               | 82              | 25                   |

| <b>Necesidades y expectativas</b>   | <b>Gerentes</b> | <b>Facilitadores</b> |
|---|-----------------|----------------------|
|   | <b>%</b>        | <b>%</b>             |
| Desarrollo de las líneas de investigación   |                 |                      |
| Oportunidades para desarrollar investigaciones  | 82              | 48                   |
| Invitar profesores de otras universidades para compartir experiencias   | 64              | 43                   |
| Dotación de recursos para el desarrollo de programas de investigación   |                 | 43                   |
| Desarrollar de manera más activa la línea de investigación  | 74              | 30                   |
| Trabajar más directamente con los participantes   |                 | 30                   |
| Reconocimiento  |                 | 68                   |
| Incentivos de carácter económico-social   |                 | 68                   |
| Facilidades de asistir a eventos nacionales e internacionales   | 82              | 75                   |
| Reconocimiento de méritos de acuerdo a la productividad   | 91              |                      |
| Asignaciones temporales a través de convenios con las macroempresas que ejecutan modelos gerenciales de punta y universidades internacionales | 82              | 16                   |
| Proyección social   |                 |                      |
| Escribir (artículos, libros)  | 23              | 59                   |
| Publicar investigaciones desarrolladas en la línea de investigación   | 23              | 68                   |
| Necesidades personales  |                 |                      |
| Viajar y conocer otras culturas   |                 |                      |
| Invertir en un negocio  |                 | 43                   |
| Curso de natación   |                 | 43                   |
|   |                 | 25                   |

#### Cuadro 4. Apertura de los facilitadores para cooperar con la calidad del Postgrado

| Categorías y subcategorías   | %  |
|--|----|
| <b>Docencia e investigación</b>  |    |
| Actividades docentes y de investigación de calidad   | 68 |
| Conformando equipos de trabajo para compartir aspectos cognitivos y afectivos  | 68 |
| Desarrollo de actividades académicas donde se trabaje con la problemática directa de las empresas, para que se aplique la teoría a la realidad | 68 |
| Produciendo como investigador  | 61 |
| <b>Extensión</b>   | 68 |
| Talleres de extensión que generan ingresos propios   |    |
| <b>Actividades extracátedras</b>   |    |
| Participando en la evaluación curricular   | 77 |
| Trabajando en comisiones   | 43 |

El otro subgrupo de interés interno está representado por el personal administrativo, cuyas necesidades prioritarias para mejorar su desempeño laboral, están ubicadas en las categorías referidas a las condiciones de trabajo y las de reconocimiento, entre las que se destacan: oficinas en excelentes condiciones (83%), un clima organizacional óptimo, incentivos por parte de sus jefes, facilidades para la realización de cursos y que el Postgrado en Cabimas funcione en una sola sede, todas estas subcategorías se situaron con un 78% (Ver Cuadro 5).

Un aspecto que hay que resaltar en este subgrupo de interés, debido al enfoque de gerencia que se está manejando en esta investigación, es que el 72% del personal administrativo tiene la necesidad que se le tome en cuenta para la toma de decisiones, fundamentalmente las que se relacionen con ellos, y además que se les ascienda por méritos.

Otro subgrupo de interés interno para el Postgrado está representado por el personal docente y de investigación de pregrado. En el cuadro 6 se presentan sus necesidades y expectativas. Obsérvese que éstas se agruparon en las mismas categorías y subcategorías de los egresados, los cuales constituyen como se mencionó anteriormente un subgrupo de interés externo. Esta agrupación se realizó debido a la similitud de las respuestas expresadas (Ver Cuadro 6).

### **Cuadro 5. Necesidades y expectativas del personal administrativo para mejorar el desempeño laboral**

| <b>Necesidades y expectativas</b>   | <b>%</b> |
|---|----------|
| <b>Condiciones de trabajo</b>   |          |
| Edificación propia  | 78       |
| Oficinas en óptimas condiciones (funcionales, espaciosas, con aire acondicionado, sillas, escritorios, computadoras, teléfono, fotocopidora, entre otros) | 83       |
| Dotación de material y equipo   | 61       |
| Baños privados  | 39       |
| Cafetín   | 22       |
| Clima organizacional óptimo   | 78       |
| <b>Capacitación y adiestramiento</b>  |          |
| Cursos (por lo menos uno cada dos meses)  | 78       |
| Talleres  | 44       |
| Seminarios, conferencias, coloquios   | 39       |
| Estudiar para ser profesional   | 33       |
| <b>Reconocimiento</b>   |          |
| Becas y ayudas para realizar cursos   | 61       |
| Flexibilidad de horario para estudio  | 33       |
| Se les tome en cuenta en la toma de decisiones  | 72       |
| Ascenso de acuerdo a desempeño y antigüedad   | 72       |
| Incentivos por parte de los jefes   | 78       |
| Se les considere para realizar trabajos de importancia  | 33       |

Las necesidades y expectativas de los profesores de pregrado se concentraron en las categorías: actualización y perfeccionamiento y desarrollo personal, expresaron la necesidad que tienen de mejorar sus conocimientos a través de cursos y talleres (97%), doctorado (83%), así como el deseo de trabajar como facilitadores en los proyectos de maestrías y/o administrar cursos y talleres en el Postgrado (69%).

**Cuadro 6. Necesidades y expectativas del personal docente y de investigación de pregrado y de los egresados**

| <b>Necesidades y expectativas</b>  | <b>Personal docente y de investigación de pregrado</b> | <b>Egresados</b> |
|--|--|------------------|
|  | <b>%</b>   | <b>%</b>         |
| <b>Actualización y perfeccionamiento</b>   |  |                  |
| Cursos   | 97   | 95               |
| Talleres   | 97   | 31               |
| Especialidad   | 33   | 60               |
| Maestría   | 33   | 40               |
| Doctorado  | 83   | 92               |
| <b>Desarrollo profesional</b>  |  |                  |
| Facilitar cursos y talleres de actualización y perfeccionamiento                       | 69   | 60               |
| Desarrollar proyectos de investigación para aportar soluciones a problemas             |  | 59               |
| Participar como facilitador  | 69   | 56               |
| Participar como tutor de tesis de grado  | 46   | 47               |
| Formar parte de un círculo de egresados para intercambiar conocimientos y experiencias |  | 37               |

Esas necesidades y expectativas sentidas por los profesores de pregrado, deben estar muy presentes cuando se elabore el plan de desarrollo estratégico sobre todo en la formulación de objetivos y estrategias, porque existe un gran recurso humano y profesional en pregrado que el Postgrado puede absorber para desarrollar las actividades académicas.

Con relación a los egresados, se observa que su principal necesidad al igual que los facilitadores de pregrado está ubicada en la categoría actualización y perfeccionamiento. El 97% tienen necesidad de seguirse preparando cognitivamente a través de cursos y talleres de actualización y perfeccionamiento y el 92% por medio de estudios de doctorado. Las categorías desarrollo personal y reconocimiento se situaron en la escala media, donde prevalece la necesidad de facilitar cursos y talleres en el Postgrado y que se les considere su participación activa en las actividades que éste desarrolla (60%). Expresaron su deseo de realizar proyectos de investigación que generen soluciones a problemas de la región (59%).

En referencia a los participantes, en el Cuadro 7, se presentan los resultados de sus necesidades y expectativas por maestrías y unidad de estudio. Actualmente el Postgrado ofrece estos estudios en Cabimas, Maracaibo y Trujillo. Los resultados revelaron que prevalecen las necesidades que tienen todos los participantes de recibir conocimientos actualizados, aprender a aplicar la teoría en la práctica, que se les provea de las herramientas para el desarrollo de la investigación, garantía de tutores y asesorías. Todos manifestaron que el Postgrado debe realizar jornadas con la asistencia de expertos, seminarios, foros, conferencias, entre otros.

Al igual que los facilitadores manifiesta que el Postgrado mejore las condiciones para lograr un mejor aprendizaje. Un gran porcentaje requiere que se mejore la infraestructura física, la dotación de la biblioteca, hemeroteca, Internet, laboratorio de computación y salón de lectura.

### **Cuadro 7. Necesidades y expectativas de los participantes en cuanto a las condiciones que el Postgrado debe ofrecerles para que logren niveles óptimos de aprendizaje**

| <b>Categorías y subcategorías</b>                                  | <b>Cabimas.</b> | <b>Maracaibo</b> | <b>Trujillo</b> |
|--|-----------------|------------------|-----------------|
| <b>Infraestructura física</b>                                      |                 |                  |                 |
| Edificación propia adecuada  | 85              | 62               |                 |
| Una sola sede  | 54              | 25               |                 |
| Cubículos  | 54              | 19               | 30              |
| Ambiente agradable   | 85              | 19               | 70              |
| Acústica (aires acondic. silenciosos)                              | 77              | 39               |                 |
| Aulas adecuadas y disponibles                                      | 81              | 69               | 50              |
| <b>Infraestructura de apoyo</b>                                    |                 |                  |                 |
| Biblioteca actualizada y dotada<br>(Internet y redes) en cada sede | 80              | 90               | 100             |
| Hemeroteca   | 64              | 19               | 100             |
| Salón de lectura   | 64              | 69               | 30              |
| Laboratorio de computación   | 64              | 69               | 90              |
| Unidad de apoyo audiovisual<br>(teleaula)                          | 53              | 19               |                 |
| Salón de usos múltiples  | 47              |                  |                 |
| <b>Otros servicios</b>   |                 |                  |                 |
| Solución inmediata a los problemas                                 |                 | 30               |                 |
| Publicaciones científicas  |                 | 31               |                 |
| Préstamo externo de libros   |                 | 60               |                 |
| Acceso a la biblioteca   |                 | 60               |                 |
| Vigilancia en el estacionamiento                                   |                 | 60               |                 |
| Ampliar ofertas académicas   |                 | 29               |                 |
| Mejor trato de la secretaria                                       |                 | 52               |                 |

Otro subgrupo de interés externo es el sector empleador ubicado en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, el cual está conformado por las empresas públicas y privadas y las instituciones educativas, quienes consideran que el Postgrado debe capacitar y actualizar profesionales, generar ofertas académicas acordes con las necesidades de la región y realizar estudios analíticos sobre los problemas que afectan a las organizaciones. Particularmente, los empresarios expresaron la posibilidad de realizar proyectos con el Postgrado. El sector educativo solicita realización de jornadas, congresos y un mayor acercamiento de éste con los otros niveles educativos.

# Reflexión final

Del análisis realizado se puede concluir que existe una variedad de necesidades y expectativas que el Postgrado de la UNERMB debe tomar en cuenta al momento de formular su visión, misión, objetivos y estrategias, ya que debe establecer los cursos de acción que permitan satisfacer de manera oportuna y adecuada a todos los grupos de interés para poder ser un Postgrado de calidad.

Así mismo, se vislumbra un horizonte muy positivo para el Postgrado de la UNERMB, debido a que existe una alta disposición de los grupos de interés en participar en las actividades que éste realiza. El personal docente y de investigación de pregrado, así como los egresados, dieron a conocer sus deseos de participar como facilitadores y usuarios de las ofertas académicas. El sector empleador considera que ambos pueden realizar proyectos en conjunto. Estos aspectos facilitan la operacionalización de la Gerencia Integrativa que se propone en esta investigación puesto que existe la disposición de los diferentes grupos de interés de participar activamente en actividades académicas que realiza el Postgrado.

# Referencias

- Busot, J. A. (1991). *El método naturalista y la investigación educativa*. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na edición. México: Pearson Educación.
- Denzin, N. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New York: Editorial McGraw- Hill.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Pitman Series in Business and Public Policy.
- Goets, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones Morata.
- Guba, E., y Lincoln, Y. (1985). *Naturalist Inquiry*. California Newbury Park.
- Guba, E., y Lincoln, Y. (1986). *La cuarta generación en evaluación*. Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (3a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- L' Ecuyer, R. (1990). *Methodologie de l'analyse développementale de contenu*. Québec: L'Université du Québec.

- Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico práctico*. Caracas: Editorial Texto.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass., Inc, Publishers.
- Naciones Unidas (2006). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Documento en línea. [http://www.unep.org/training/downloads/PDFs/ethics\\_sp.pdf](http://www.unep.org/training/downloads/PDFs/ethics_sp.pdf). (Fecha de consulta: 15-3-2013).
- Picón, G. (1994). *El proceso de convertirse en universidad*. Aprendizaje organizacional en la universidad venezolana. Serie Investigaciones educativas. UPEL y UNESR. Caracas: Fondo Editorial de la UPEL (FEDUPEL).
- Salcedo, H. (1995). "Evaluación institucional y acreditación: dos vías complementarias hacia la excelencia de los estudios de postgrado". *Revista Análisis*. Vol. 3. Nos. 2 y 3. Caracas: OPSU.

Nota: algunas de las figuras fueron tomadas de la web

# UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL RAFAEL MARÍA BARALT



## AUTORIDADES

Mayela Vílchez  
**Rectora**

Miguel Sánchez  
**Vicerrector Académico**

Yogry Castillo  
**Vicerrecto Administrativo**

Oda González  
**Secretaria**



Publicación digital del Fondo Editorial  
UNERMB

Marzo, 2014

Cabimas, estado Zulia, Venezuela.

## Metodología para la detección de las necesidades y expectativas de los grupos de interés en las instituciones sin fines de lucro

### Obra independiente de distribución gratuita

Su contenido es de exclusiva responsabilidad de las autoras. Se permite su reproducción total o parcial siempre que se mencionen las autoras, no se haga uso comercial ni obra derivada. El diseño de la metodología que se presenta es producto de intercambio de saberes en la Línea de Investigación Perspectiva Administrativa, Económica y Gerencial de las Organizaciones (PAEGO) del Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas (CEISEP) de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, con la finalidad de desarrollar investigaciones que respondan, con pertinencia social, al desarrollo del país.

