

**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2024,  
Volumen 8, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3)

**SATISFACCIÓN DE *STAKEHOLDERS* INTERNOS EN ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

SATISFACTION OF INTERNAL *STAKEHOLDERS* IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS FOR THEIR STRATEGIC PLANNING. CASE OF THE TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

**Rina Monserrat Erazo Calvopiña**

Investigador Independiente, Ecuador

**Mario Javier Barrera Castro**

Investigador Independiente, Ecuador

**Índira Salomé Salazar Sánchez**

Investigador Independiente, Ecuador

**Sheyla Israela Fernández Rodríguez**

Investigador Independiente, Ecuador

**Anabell Stefania Montalvan Fernández**

Investigador Independiente, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11604](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11604)

## Satisfacción de *Stakeholders* Internos en Organizaciones de Educación Superior para su Planificación Estratégica. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi

**Rina Monserrat Erazo Calvopiña<sup>1</sup>**

[rinaerazo@gmail.com](mailto:rinaerazo@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0982-6429>

Investigador Independiente

Ecuador

**Mario Javier Barrera Castro**

[jbarrera8689@gmail.com](mailto:jbarrera8689@gmail.com)

Investigador Independiente

Ecuador

**Indira Salomé Salazar Sánchez**

[indysalazar@yahoo.com](mailto:indysalazar@yahoo.com)

Investigador Independiente

Ecuador

**Sheyla Israela Fernández Rodríguez**

[sfernandez@uea.edu.ec](mailto:sfernandez@uea.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-1400-8316>

Investigador Independiente

Ecuador

**Anabell Stefania Montalvan Fernández**

[anstmofe@hotmail.com](mailto:anstmofe@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-6952-4158>

Investigador Independiente

Ecuador

### RESUMEN

Este análisis es sobre la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) en organizaciones de educación superior como pilar fundamental para la orientación de los objetivos estratégicos en organizaciones de educación superior, como estudio de caso, se toma a la Universidad Técnica de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga en Ecuador. Se identificó un estudio longitudinal realizado en el presente año (2020) acerca de la satisfacción de los *Stakeholders* como parte de la complejidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi para proponer sus resultados en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

**Palabras claves:** Complejidad, Planificación Estratégica, *Stakeholders* y Organizaciones de Educación Superior

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [rinaerazo@gmail.com](mailto:rinaerazo@gmail.com)

# **Satisfaction of Internal *Stakeholders* in Higher Education Organizations for their Strategic Planning. Case of the Technical University of Cotopaxi**

## **ABSTRACT**

This analysis is about the satisfaction of internal Stakeholders (students) in higher education organizations as a fundamental pillar for the orientation of the strategic objectives in higher education organizations, as a case study, it is taken from the Technical University of Cotopaxi of the city of Latacunga in Ecuador. A longitudinal study carried out this year (2020) on Stakeholders' satisfaction was identified as part of the complexity of the Technical University of Cotopaxi to propose its results in its Strategic Institutional Development Plan.

**Keywords:** Complexity, Strategic Planning, Stakeholders and Higher Education Organizations

*Artículo recibido 16 abril 2024*

*Aceptado para publicación: 20 mayo 2024*



## INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo analizar sobre la importancia de la satisfacción de los *Stakeholders* internos en las organizaciones de educación superior y la incorporación de este elemento en su planificación estratégica.

Con relación a la metodología, el nivel del presente análisis es descriptivo porque relata el proceso investigativo que se realiza y los resultados del objeto de estudio, su enfoque es cualitativo porque se realiza un acercamiento interpretativo del objeto de estudio, el método es deductivo porque se partió de lo general a lo particular, de tipo documental porque analiza información basada en un estudio documentado, el diseño de la investigación es no experimental porque no se genera ninguna situación para experimentarla y ver sus resultados, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente para el presente análisis.

En las ciencias administrativas se incorpora el estudio de las organizaciones, tanto su parte interna como externa, tanto sus procesos como su planificación estratégica y políticas internas para lograr un buen desenvolvimiento de las mismas.

Es necesario tomar en cuenta a los *Stakeholders* de una organización para el desarrollo de la misma, ya que, al utilizar herramientas cuantitativas se puede estudiar la complejidad de los mismos y también se puede identificar su nivel de satisfacción en una organización para lograr una planificación estratégica participativa y aplicable a futuro.

En el caso de la Organizaciones de Educación Superior (OES) tienen la misma necesidad como cualquier otra organización en investigar la satisfacción de los *Stakeholders* para que integren acciones afirmativas en sus orientaciones estratégicas y se logre el desarrollo integral de la OES.

La Universidad Técnica de Cotopaxi al tener casi 6000 estudiantes distribuidos en la Sede La Matriz y en la extensión la Maná representa un número considerable de estudiantes, que sin duda alguna requieren que se le brinde importancia a su satisfacción con referencia a todas las dimensiones relacionadas como la Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura, Servicios Universitarios, Aspectos Organizacionales y; Relaciones Personales.



## Referencias Epistemológicas

La concepción de la administración como ciencia tiene referencias epistemológicas y ontológicas. Algunos investigadores, como Peters & Waterman (1984) y Pascale & Athos (1983) indican que la Administración debe ser entendida como un arte; otros como Petersen & Plowman (1961), como una técnica social; otros investigadores como Bunge (2012), la consideran como una tecnología social, y otros más, desde Taylor (1961), Metcalfe (1885) y Gulick (1965) hasta Simon (1996) y Kliksberg (1976), han sugerido que puede ser entendida como un tipo de ciencia social -o al menos algún tipo de ciencia social emergente-. También se dan los casos en que, mientras que algunos autores se han decidido por alguna postura, haciendo parecer tales posturas como estrictamente contrarias, otros han optado por admitir ideas un tanto confusas, según las cuales esta disciplina puede ser varias cosas al mismo tiempo (Bermúdez, 2011, p. 137; Valeriano Ortiz, 2008, p. 8-9).

Es necesario conceptualizar los elementos que se utilizan en este artículo, como son: Complejidad, Planificación Estratégica, *Stakeholders* y Organizaciones de Educación Superior:

### Acerca de la Complejidad

Con relación a la Complejidad se identifica a Etkin, quien en el año 2000 nos entrega su conceptualización, al decir que la organización puede verse como una base de acuerdos para alcanzar ciertos resultados deseables, también es una forma razonable de buscar certezas respecto del futuro, de no dejar a los integrantes expuestos a fuerzas no controlables, pero siempre hay una parte que la organización no controla, y esto la afecta o la hace compleja (impredecible). Lo complejo es que la organización intenta ser continua y previsible, pero al mismo tiempo debe tratar (no es optativo) con un entorno cambiante. Estar preparada para las condiciones presentes, y también para enfrentar lo imprevisto (Etkin, 2000, p.30). Luego en el 2006, el mismo autor actualiza su concepto y define a la complejidad como un enfoque que considera a la organización a manera de un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias; hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o diferente (Etkin, 2006, p.28).



### **Acerca de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen; consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las organizaciones, a partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo, esto según la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2009, p5).

### **Acerca de los Stakeholders**

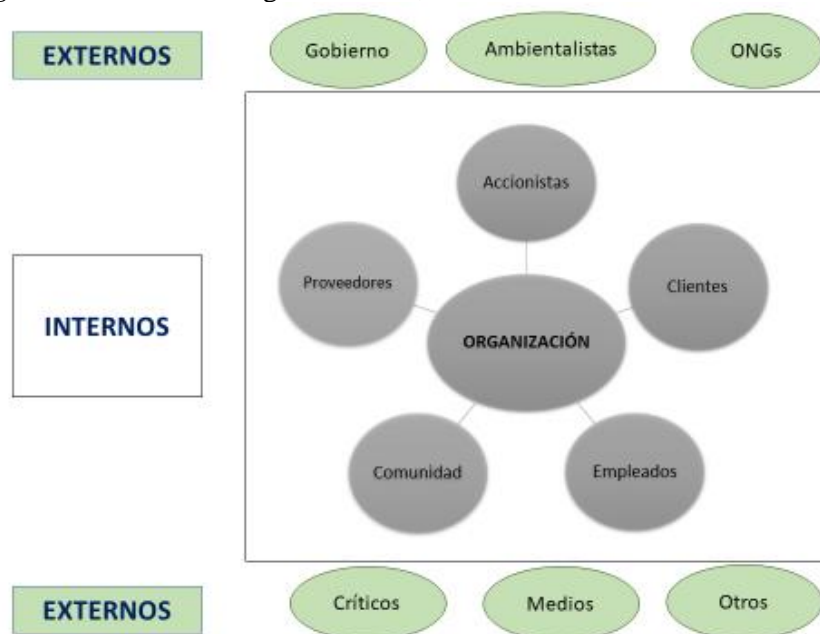
En relación a la conceptualización de los *Stakeholders*, una definición concreta de *Stakeholders* es “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa” (Freeman, 1984, p.497). Como menciona Gaete, (2011) un criterio básico para clasificar a los Stakeholders lo ofrece Freeman (2003) al analizar la definición clásica de las partes interesadas acuñada en 1984, (Ver Figura 1).

**Figura 1** Stakeholders según Freeman, 1984



Señalando que, respecto de esa definición es posible distinguir la acepción en un sentido amplio del término que incluye: proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, gobiernos, medios de comunicación, etc. En un sentido más estricto, según Freeman (2003) presenta cinco elementos internos: accionistas, clientes, proveedores, empleados y comunidad, eliminando la competencia. Además, en ese mismo año, presentó seis grupos de interés externos: el gobierno, los ambientalistas, las organizaciones no gubernamentales, los críticos, los medios de comunicación y otros, sin vincular las flechas (Ver Figura 2).

**Figura 2** Stakeholders según Freeman, 2003



Estas figuras grafican la diferencia en la perspectiva de los *Stakeholders* y se ubican por cercanía a la organización, como un mapeo de actores de una organización.

### **Acerca de las Organizaciones de Educación Superior**

En lo que se refiere a Organizaciones de Educación Superior (OES), son aquellas organizaciones en las que prima la educación superior, tiene múltiples finalidades, que incluyen preparar a los estudiantes para una ciudadanía activa, para sus futuras profesiones (por ejemplo, contribuyendo a su empleabilidad), ayudar en su desarrollo personal, crear una amplia base de conocimientos avanzados y fomentar la investigación y la innovación<sup>3</sup>. Por lo tanto, los grupos de interés, que pueden dar prioridad a los diferentes objetivos, pueden ver la calidad de la educación superior de

manera diferente y, por consiguiente, el aseguramiento de la calidad debe tener en cuenta los distintos puntos de vista. La calidad, aunque no es fácil de definir, es principalmente el resultado de la interacción entre profesores, estudiantes y el entorno de aprendizaje institucional. El aseguramiento de la calidad debe garantizar un entorno de aprendizaje en el que el contenido de los programas, las oportunidades de aprendizaje y los recursos se ajusten a sus fines (Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR], 2003).

### PRINCIPALES RESULTADOS

Con base en las referencias epistemológicas, la conceptualización de los elementos de estudio se realiza un análisis sobre los resultados arrojados en la investigación realizada por Erazo R. (2020) en un estudio longitudinal sobre la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi-Ecuador, en el cual se identificó un promedio general de satisfacción de 69,63% tanto en su Sede Latacunga como en la Extensión La Maná en seis dimensiones de estudio: Gestión Académica, Profesores, Instalaciones e Infraestructura, Servicios Universitarios, Aspectos Organizacionales y; Relaciones Personales. A continuación, el resumen de los resultados arrojados por cada una de sus dimensiones. (Ver Figura 3).

**Figura 3** Satisfacción estudiantil en la UTC por dimensiones estudiadas



Este estudio desarrolló un instrumento completo para investigar el grado de satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) en las 6 dimensiones mencionadas desglosados en 61 variables. (Ver Tabla 1).



**Tabla 1** Variables de estudio de las seis dimensiones

<b>Gestión académica</b>	
1	Existe coherencia entre el Plan de estudios y el perfil de egreso propuesto por la Universidad
2	Los contenidos de las asignaturas me ayudan a alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos en cada una de ellas
3	Existe relación entre los contenidos de las asignaturas y su aplicación en las prácticas preprofesionales
4	El calendario académico me ha permitido planificar mi tiempo y hacer un buen seguimiento de las asignaturas
5	La normativa interna que rige las actividades académicas es suficiente y clara
6	Las tutorías académicas son suficientes y me ayudan a superar las dificultades académicas
7	La universidad organiza cursos, talleres y seminarios para complementar mi formación
8	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de investigación
9	La universidad promueve la participación estudiantil en proyectos de vinculación
10	El Plan de estudios es general es bueno
<b>Profesores</b>	
11	Los profesores cumplen con el sílabo de su asignatura
12	La formación de los profesores es adecuada para las asignaturas que imparten
13	Los profesores dominan los contenidos de sus asignaturas
14	La metodología que utilizan los profesores es adecuada
15	El material didáctico y recursos de aprendizaje que utilizan los profesores son suficientes para alcanzar los resultados de aprendizaje en cada asignatura
16	Los criterios y procedimientos de evaluación me ayudan a identificar los aspectos que debo mejorar
17	Los profesores tienen un trato respetuoso y cordial
18	Los profesores son accesibles y demuestran interés por sus estudiantes
19	Los profesores actúan con ética y la promueven entre los estudiantes
20	La actuación de los profesores en general es satisfactoria
<b>Instalaciones e Infraestructura</b>	
21	Espacios de Biblioteca
22	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros físicos)
23	Disponibilidad bibliográfica para el estudio (libros digitales)
24	Laboratorios y/o talleres
25	Laboratorios de cómputo
26	Aulas de clase (ventilación, iluminación, pupitres y sillas)
27	Equipamiento de las aulas de clase (proyector y computador)
28	Auditorios
29	Cafeterías
30	Conectividad (Acceso a internet)
31	Aulas virtuales
32	Baños
33	Áreas verdes
34	Instalaciones deportivas



35	Instalaciones e infraestructura en general
<b>Servicios universitarios</b>	
36	Asistencia médica
37	Asistencia odontológica
38	Atención psicológica
39	Becas y ayudas económicas
40	Movilidad e intercambios estudiantiles
41	Orientación profesional y laboral
42	Actividades culturales, deportivas y sociales
43	Canales para realizar sugerencias y quejas
44	Seguridad en el campus universitario
45	Servicio de limpieza
46	Servicio de fotocopias
47	Valoración general de los servicios universitarios
<b>Aspectos Organizacionales</b>	
48	Comunicación interna
49	Trámites de matrículas
50	Gestión del expediente académico
51	Atención del personal administrativo
52	Información en la página web
53	Información disponible en redes sociales
54	Espacios para quejas y sugerencias
55	Estrategias para conocer y compartir la misión, visión y valores de la universidad
56	Valoración general de los aspectos organizacionales
<b>Relaciones personales</b>	
57	Relaciones personales con mis compañeros/as
58	Relaciones personales con mis profesores
59	Relaciones personales con las autoridades
60	Relaciones personales con mi familia
61	Valoración general de mis relaciones personales

Es importante valorar como elementos intangibles se logra medir para identificar la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi-Ecuador y llegar a estos resultados; siendo que la satisfacción de los seres humanos es un elemento complejo en todas las organizaciones.

Por ello, se identifica que la evaluación de la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) de la Universidad Técnica de Cotopaxi se convierta en un insumo más en la planificación estratégica de esta organización. Actualmente, cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que tiene una vigencia hasta el año 2020, el cual se ha revisado y se ha observado que no incluye la satisfacción y las necesidades de los *Stakeholders* –tanto internos



como externos- como parte de un proceso participativo. Se considera que en el proceso de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se incluya estos elementos desde el diagnóstico situacional para orientar sus esfuerzos en sus objetivos institucionales con relación a Formación, Investigación, Vinculación y Gestión; para que se logre gestionar la complejidad de la satisfacción de sus *Stakeholders*. Esto se puede lograr si en el nuevo Plan, se incorpora en los objetivos institucionales el enfoque de satisfacción de los *Stakeholders*, de la siguiente manera:

**Tabla 2** Ejes estratégicos y dimensiones de satisfacción de Stakeholders

Nº	Eje Estratégico	Objetivo estratégico Institucional	Dimensiones
1	FORMACIÓN	Consolidar la formación integral de los estudiantes en grado y posgrado, con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional	Gestión Académica Profesores
2	INVESTIGACIÓN	Incrementar la producción científica y tecnológica para generar conocimiento que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad	Gestión Académica Profesores
3	VINCULACIÓN	Fortalecer la vinculación entre la universidad y la sociedad para alcanzar el desarrollo social, comunitario y productivo de la región y del país, a través de alianzas nacionales e internacionales	Relaciones Personales
4	GESTIÓN	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional	Servicios Universitarios Aspectos Organizacionales

## CONCLUSIÓN

Este análisis se lo realiza para el mejoramiento de la planificación estratégica en una organización de educación superior que, al contar con una amplia base de datos con relación a la satisfacción de los *Stakeholders* internos (estudiantes) se pueda utilizar en la planificación estratégica de la organización con orientación de sus esfuerzos institucionales a sus *Stakeholders* como parte del manejo de la complejidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA (2015). *Criterios y directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG)*. ANECA, 1(1), 1-34.



- Brunner J. (2010). *Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias*. Centro de Políticas Comparadas de Educación. Chile, 1(1), 1-23.
- Bunge M. (2012). La ciencia. *Su método y filosofía*. Argentina. Editorial Gedisa. 1(1), 1-74.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL 1(1), 1-103.
- Díaz Panchana, K. V., Panchana Suárez, G., & Figueroa Carlos, G. R. (2024). El acceso a la información pública dentro del ordenamiento jurídico Ecuatoriano. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica* , 4(1), 213–224.  
<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i1.96>
- Díaz Panchana, K. V., Panchana Suárez, G., & Figueroa Carlos, G. R. (2024). El acceso a la información pública dentro del ordenamiento jurídico Ecuatoriano. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica* , 4(1), 213–224.  
<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i1.97>
- Da Silva Santos , F., & López Vargas , R. (2020). Efecto del Estrés en la Función Inmune en Pacientes con Enfermedades Autoinmunes: una Revisión de Estudios Latinoamericanos. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 1(1), 46–59.  
<https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v1i1.9>
- Erazo R. (2020). *Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los Stakeholders internos. Caso Universidad Técnica de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones acuerdos, dualidades y divergencias*. Santiago de Chile: Pearsons Education S.A. 1(1), 1-110.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires de Argentina: Editorial Graniza S.A. 1(1), 1-488.
- Granados Flores, A. A., Arriola Ríos, D. I., & González Soto, J. R. (2024). Lesiones de Tendones Extensores: Luxaciones de Tendones Extensores en Zona V. Revisión bibliográfica . *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(1), 313–324.  
<https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i1.94>



Pascale & Athos (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. España. Editores Grijalbo. 1(1), 1-284.

Powell, W. & Smith-Doerr, L. (1994). *Networks and economic life*. En: Smelser y Swedberg (Eds.). *Handbook of Economic Sociology* (pp. 368-402). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Peters, Th.J. y Waterman Jr., R.H. (1994). *En busca de la excelencia*. Barcelona. España. 1(1), 1-22.

Taylor (1961). *Principios de la Administración Científica*. México: Editorial Herrero Hermanos.1(1), 1-148.

Universidad Técnica de Cotopaxi (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Recuperado en [www.utc.edu.ec](http://www.utc.edu.ec)

