Universidad Militar Nueva Granada

CARTILLA METODOLÓGICA GRUPOS DE INTERÉS

Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva

Sección Atención al Ciudadano

Contenido

1 Presentación 3
2 Introducción 3
3 Objetivos 4
3.1 Objetivo General 4
3.2 Objetivos Específicos 4
4 Alcance 4
5 Marco Normativo 4
6 Marco Teórico 5
7 Metodología 9
8 Avances 18
9 Referencias 20

1 Presentación

La siguiente cartilla busca constituir una guía estratégica para la gestión de los grupos de interés y por consiguiente el aseguramiento de la excelencia de los servicios institucionales con calidad, pertinencia, innovación, inclusión y oportunidad derivando valor agregado y satisfacción permanente de las necesidades, requisitos y expectativas aplicables a la Universidad Militar Nueva Granada. Adicionalmente consolida la explicación detallada de la matriz única de validación de necesidades y expectativas de los grupos de interés de la institucional.

2 Introducción

Lograr la sostenibilidad en una organización es un reto de alta complejidad que implica tener en cuenta la constante generación de conocimiento, los avances tecnológicos, la globalización, las mega tendencias, entre otros factores a los cuales se añadió de manera disruptiva posibles amenazas de agentes externos imprevisibles tales como el COVID-19 con sus implicaciones sociales, económicas, sanitarias y demás, que le aportan trascendencia a la gestión de los grupos de interés para la ejecución de estrategias basadas en la creación de valor.

Los grupos de interés influyen en los resultados obtenidos por las organizaciones, haciendo a su participación un factor vital para el éxito organizacional, por lo cual es necesario tener en cuenta sus necesidades y expectativas mediante una correcta gestión de estos, buscando satisfacer de manera simultánea y equilibrada las demandas de todas las partes para alcanzar el compromiso con la misión organizacional.

De esta manera se reafirma como la gestión de los grupos de interés es de suma importancia para las organizaciones debido que estas necesitan estar conectadas a la realidad en donde operan con el propósito de poder llevar a cabo sus objetivos, no solo enfocándose en los principales actores; siendo en la perspectiva educacional el alumnado y la planta docentes o en el ambiente profesional los clientes y los proveedores; sino abarcando la totalidad de grupos con los que tienen relación y jerarquizando cuantitativamente la misma.

Este análisis estratégico promueve la continuidad y longevidad de las organizaciones porque permite tener presente tanto las limitaciones como los puntos potenciales a explotar, por lo cual es importante mantenerlo en una supervisión constante debido a los posibles cambios en los grupos de interés, así como, la relación hacia la empresa o institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Universidad Militar Nueva Granada a través de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva asume esta responsabilidad mediante el diseño de una metodología estandarizada para el análisis y gestión de los grupos de interés institucionales con el fin de explotar al máximo las relaciones e interacciones de los diferentes grupos de interés con la institución y viceversa. A continuación, se presentarán los objetivos, el alcance, marco normativo y marco teórico que validan el diseño de la metodología propuesta, además del avance en temática relacionada a los grupos de interés.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Proponer una metodología estratégica para la gestión de los grupos de interés de la Universidad Militar Nueva Granada que impulse la formulación de estrategias desde un enfoque sistemático, lógico y racional, potenciando las relaciones y dando cumplimiento a los objetivos de la institución.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los grupos de interés pertinentes dentro de la universidad.
- Actualizar la pertinencia de los grupos de interés mediante la utilización del Modelo Gardner.
- Analizar las relaciones e interacciones con cada una de las secciones que componen la universidad, así como su importancia.
- Identificar mediante triangulación las necesidades y expectativas actuales de los grupos de interés institucionales.
- Jerarquizar las principales necesidades y expectativas mediante el uso de análisis estadístico y teoría de Pareto.

4 Alcance

La presente cartilla constituye una guía metodológica para la actualización de pertinencia de grupos de interés de la Universidad Militar Nueva Granada a nivel de macroprocesos, identificación de sus necesidades y expectativas y jerarquización de estas teniendo en cuenta una revisión de literatura que destaco análisis de autores como Gardner a nivel de gestión de grupos de interés, Pareto a nivel de análisis y jerarquización estadística y Fred R. David en cuanto a la conceptualización de administración estratégica en organizaciones.

Se presenta como una herramienta para la entidad y se espera que el flujo del proceso descrito en este documento se materialice en acciones en pro de la satisfacción de los ciudadanos y de la mejora continua de la institución.

5 Marco Normativo

A continuación, se mencionan algunas de las principales normativas relacionadas a la gestión de grupos de interés:

1. **Norma ISO 9001:2015** que describe el Sistema de Gestión de la calidad y establece como un nuevo requisito con respecto a la norma ISO 9001:2008 la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. Específicamente el Apartado 4.2 describe como dado el potencial de las partes interesadas en la organización, es necesario determinar la pertinencia de estas al sistema de gestión de calidad y los requisitos pertinentes para el sistema de gestión de calidad.
2. **ISO 14001: 2015** que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, en especifico el Apartado 4.2 que describe la necesidad para la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y la

conversión de estos en requisitos legales pertinentes al sistema de gestión ambiental.

3. **ISO 45001: 2018** que proporciona el marco de referencia para gestionar los riesgos y oportunidades para la SST, en especifico la clausula 4,2 describe la necesidad de comprender las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas.
4. **OHSAS 18001** que define los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión y Salud en el trabajo.

6 Marco Teórico

Teoría de las partes interesadas

Un stakeholder (parte interesada) se podría definir como "un grupo de individuos que tiene interés en el desarrollo de la organización" (Freeman, Wicks & Parmar, 2004) por tanto son las personas y agrupaciones tales como clientes, patrocinadores e involucrados dentro de la organización o proyectos cuyos intereses pueden verse afectados o afectar de una manera positiva o negativa al desarrollo de las funciones de la organización.

La teoría de las partes interesadas se basa en como las organizaciones orientan la toma de decisiones que generen beneficios a dichas partes con el fin de que estas obtengan bienestar y satisfacción de sus necesidades. Fundamentalmente busca tener en cuenta todas las partes que influyen o podrían llegar a influir en el funcionamiento de una organización.

Proceso de identificación de las partes interesadas

Según Clarkson los grupos de interés son (1995) "las personas o grupos de personas que tienen o reclaman propiedad, derechos o intereses en una organización y sus actividades pasadas, presentes o futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas. Grupos de interés con similares interés, reclamos o derechos pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente".

De esta manera, para la identificación de los grupos de interés es necesario el reconocimiento de sus atributos de poder, interés, derechos o propiedad en relación con la organización, y su clasificación depende de las características comunes que los describan y la forma como cada uno es afectado o afecta a la organización. Una correcta clasificación es vital para la definición de estrategias enfocadas a la satisfacción de estos y al alcance de aquel equilibrio y simultaneidad en las demandas de todas las partes interesadas. Actualmente dentro de las organizaciones se toma en cuenta la norma ISO 9001 de 2015 que describe el correcto funcionamiento de los sistemas de gestión de calidad, la ISO 45001 (Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo) y la 14001 (Gestión ambiental) que tienen en común la inclusión de un apartado enfocado a las partes interesadas, y la búsqueda, identificación y cumplimiento de las necesidades y objetivos de estas.

Teniendo en cuenta dichas características hay diversas formas de clasificarlos: En grupos primarios y secundarios siguiendo la metodología de Clarkson (1995), en donde los que tiene un impacto directo sobre la organización y afectan la supervivencia de la organización de forma directa son los primarios siendo necesario velar por estos para el

éxito de la organización. Por otro lado, los secundarios son aquellos que pueden evitar o generar medidas afectando el cumplimiento por parte de la organización de las responsabilidades o necesidades con las principales partes interesadas, haciendo que estas se deban resolver, pero sin amenazar la supervivencia de esta. Otra clasificación es mediante internos y externos (Uribe, Arévalo & Requena, 2013) siendo los internos los que pertenecen a la organización como empleados, directivos, accionistas y los externos los que son ajenos o por fuera de esta como los clientes, proveedores, Estado, sociedad, ONG, competidores, entre otros.

Matriz de Grupos de interés

La matriz de grupos de interés es una herramienta de gestión que consolida las necesidades y expectativas de las partes interesadas recopiladas y clasificadas según el método de elección de la organización. Esta representación facilita un análisis y jerarquización sistemática de la información de manera cualitativa y cuantitativa, siendo una guía para el desarrollo de estrategias que tengan en cuenta a las personas, instituciones, organizaciones o grupos involucrados en el quehacer de la institución, facilitando la priorización de los puntos de enfoque más importantes y favoreciendo la toma de decisiones estratégicas.

Para el desarrollo de la Matriz de grupos de interés se deben reconocer las entradas o insumos, las herramientas y diversas técnicas para el procesamiento de la información y las salidas o resultados que involucran como conclusión las estrategias que se utilizarán para la gestión de necesidades y expectativas y el impulso a la participación.

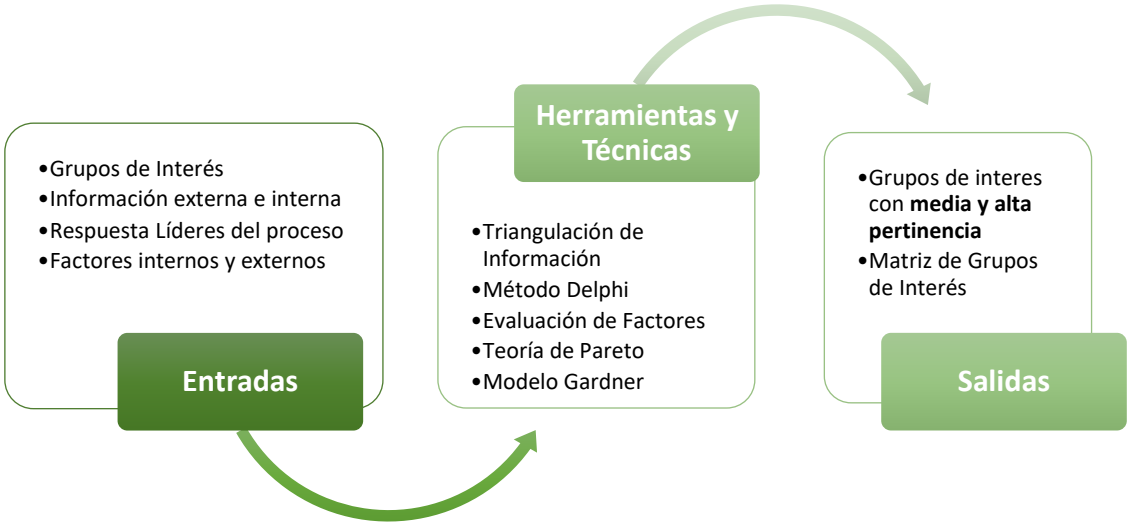


Figura 1. Desarrollo Matriz Grupos de Interés. Fuente: propia.

Herramientas y Técnicas

A. Triangulación de Información

En el caso de la recolección de información cualitativa la triangulación se define como el uso de varias fuentes de datos, investigaciones, teorías o ambientes de estudio para la consolidación y la corroboración de interpretaciones globales en torno a una temática en específico (Okuda, et al 2005).

Uno de los beneficios es la evasión de sesgos inherentes a únicas fuentes de datos, ofreciendo la fortaleza de visualización de una situación desde diferentes ángulos, generando una perspectiva amplia en cuanto a la interpretación que tiene en cuenta la complejidad del tema.

B. Método Delphi

Es un sistema predictivo que permite dar a conocer la evolución de algún elemento en el futuro mediante la aplicación de una serie de técnicas de prospección. Generalmente su uso se da en las organizaciones para realizar predicciones de demanda o análisis de mercado y consiste en reunir un panel de expertos que se les realiza una encuesta, se analizan los resultados y se les entregan a estos expertos para que vuelva a resolver la encuesta. Esto se realiza con el propósito de llegar a un acuerdo dentro de los cuestionarios recibidos, de tal forma que se pueda identificar tendencias y patrones eliminando datos que generen dispersión.
Este método es aplicable y útil debido a que permite adelantarse a las necesidades que tienen las partes interesadas de la organización, porque facilita la elaboración de estrategias y gestión de estas. El método se aplica como lo muestra la figura 2.

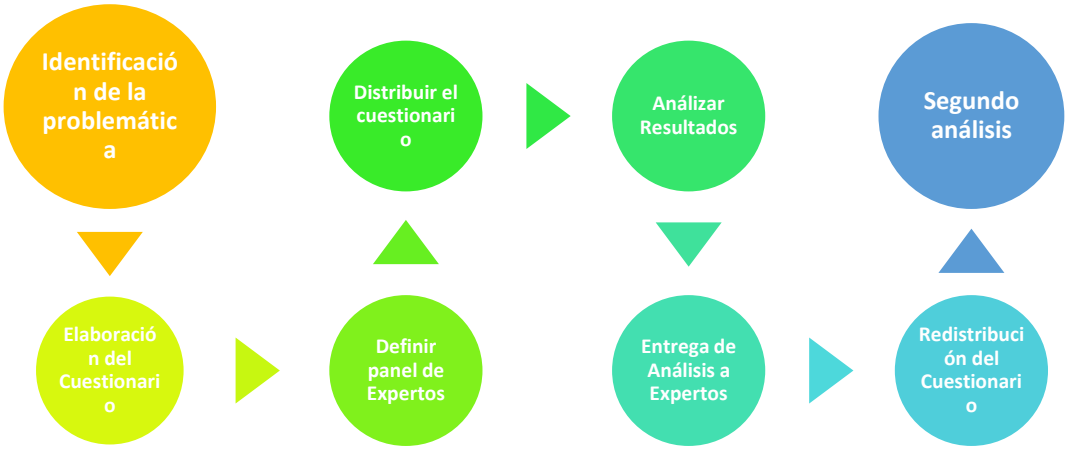


Figura 2. Aplicación Método Delphi. Fuente: (López, 2018)

C. Evaluación de Factores

Como parte de las herramientas para la formulación e implementación de planes estratégicos Fred R. David (2013) expone la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que permiten condensar y evaluar la información identificada a partir de análisis al contexto de las organizaciones a niveles económico, social, cultural, demográfico, ambiental, legal, entre otros.
En el desarrollo de esta matriz se tiene en cuenta la elaboración de una lista de los factores clave identificados, la asignación de una ponderación que oscile entre 0 (no importante) a 1 (muy importante); la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1. Paso siguiente se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente las estrategias actuales responden a dicho factor, en donde 4 representa una respuesta superior, 3 que esta por encima del promedio, 2 respuesta promedio y 1 deficiente. Estas calificaciones deben basarse en la efectividad de las estrategias. A continuación, multiplican la ponderación de cada factor

por la calificación para determinar una puntuación ponderada, logrando la obtención de una matriz que jerarquiza los factores teniendo en cuenta la capacidad de respuesta y la importancia ponderada.
De la misma manera otras matrices descritas por este autor de gran funcionalidad como análisis comparativo estratégico utilizan la asignación de calificaciones y puntuaciones ponderadas con la misma metodología, tal como la matriz de perfil competitivo.

D. Teoría de Pareto

Como herramienta de calidad descubierta en 1897 por el economista Vilfredo Pareto, la Teoría de Pareto plantea que "en cualquier negocio o industria pocos elementos son vitales, mientras que la gran mayoría no lo son" (Bonet, 2005). Más conocida como la ley 20-80 en donde el 20% de los rubros que más influyen provocan el 80% de las situaciones. El principal uso de esta herramienta es el establecimiento de prioridades al momento de tomar decisiones estratégicas en la organización.
Es de gran importancia porque cuantifica el valor o importancia y genera una priorización en los aspectos a tratar para conseguir un objetivo o resolver un problema determinado, diferenciando de los factores vitales que realmente contribuyen a la consecución del resultado final. Esta herramienta se extiende a todas las áreas de gestión convirtiéndose en una técnica relevante para el análisis y la toma de decisiones.

E. Modelo de clasificación y jerarquización de las Partes interesadas: Modelo Gardner

El modelo de Gardner, Rachlin, Sweeny & Richards (1989) organiza las partes interesadas mediante la aplicación de la matriz poder/interés que se muestra en la Tabla 1. Este modelo se orienta a reconocer las variables clasificando los grupos de interés según al poder que tiene cada uno y al interés con respecto a los objetivos, estratégicas y demás de la organización.

Tabla 1. Matriz de poder/interés. Fuente: Gardner et al (1989).

La disposición del modelo de Gardner clasifica a las partes interesadas de la siguiente forma, las celdas 4 y 2 son los grupos de interés con mayor facilidad de trato, la 2 tienen un alto poder, pero un interés bajo, lo que permite predecir sus expectativas y resolverlas fácilmente. En la celda 1 se ubican las partes interesadas a los cuales se deberían dirigir las estrategias y toma de decisiones de la organización, porque poseen una mayor influencia dentro de esta.
La matriz brinda resultados que ayudan con el proceso de gestión de la organización debido a que enfoca las estrategias dependiendo la clasificación del grupo de interés. En

general, existen variedad de métodos para ser utilizados según sean los objetivos y según sea el contexto de la organización a analizar.

7 Metodología

Tras el reconocimiento de los fundamentos teóricos y normativos expuestos anteriormente se definieron las especificaciones metodológicas.

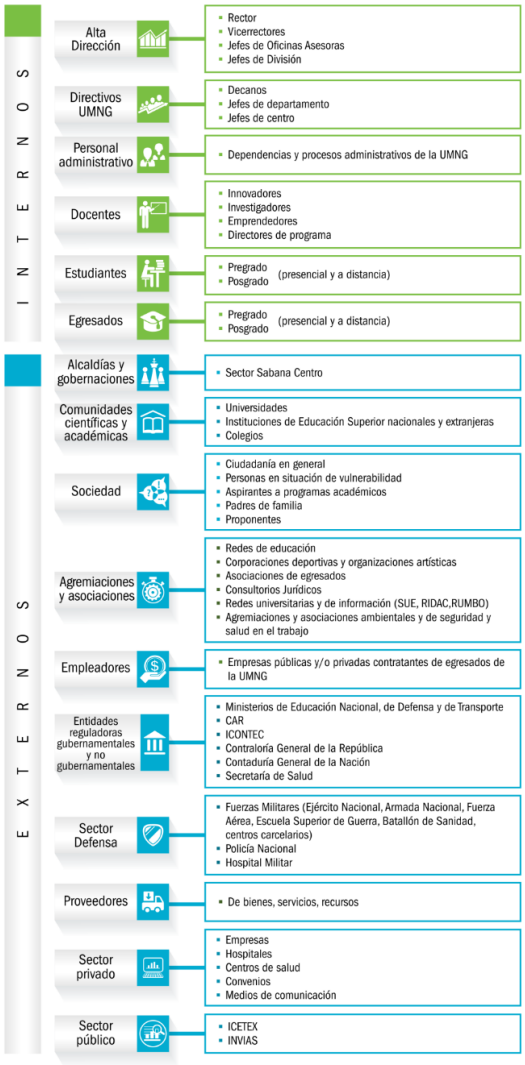
Como una fase trascendental previa al desarrollo de la metodología propuesta en este documento, durante la vigencia del 2018 la Universidad Militar Nueva Granada implementó la metodología para la identificación de sus grupos de interés de acuerdo con la interacción que tiene cada actor con las áreas misionales (docencia, investigación y extensión) y con los factores que intervienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Adicionalmente se determinó «la pertinencia de […] [estos] grupos, de acuerdo con [las siguientes variables:] cercanía, influencia y responsabilidad, [y] teniendo en cuenta su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales y su importancia en los procesos de toma de decisiones» (Universidad Militar Nueva Granada, 2017, p. 23).

Según el código de buen gobierno de la institución, "estos grupos han estado presente en el desarrollo de la gestión de la Universidad, toda vez que identificar aspectos que se consideren relevantes; analizar temas complejos; reconocer las interacciones de los actores interesados; adquirir conocimiento nuevo sobre alguna situación; establecer relaciones de confianza; conocer las expectativas que se tienen de la organización; definir voluntad de participación; consolidar buenas prácticas; recibir opiniones sobre las estrategias que se implementan; introducir cambio en la cultura organizacional, y reconocer nuevas tendencias en el ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad social son aspectos que una organización no puede ignorar; su influencia es determinante para nutrir los objetivos estratégicos y el desarrollo operacional, con el fin satisfacer las necesidades de los grupos de interés" (Universidad Militar Nueva Granada, 2021).

Con base en este contexto, se presenta la relación de partes interesadas y los grupos constitutivos para cada una de ellas:

Figura 3. Grupos de interés UMNG – Internos y Externos **Fuente:** Propia.

Figura 2. Detalle Grupos de Interés UMNG **Fuente:** Propia.



Teniendo en cuenta lo anterior, con los grupos de interés institucionales clasificados, se procede a presentar el siguiente diagrama de flujo que integra las principales fases de la metodología general aplicada en el año en vigencia, en donde a partir de la fase 3 inicia la metodología aplicable para la gestión de los grupos de interés en años futuros:

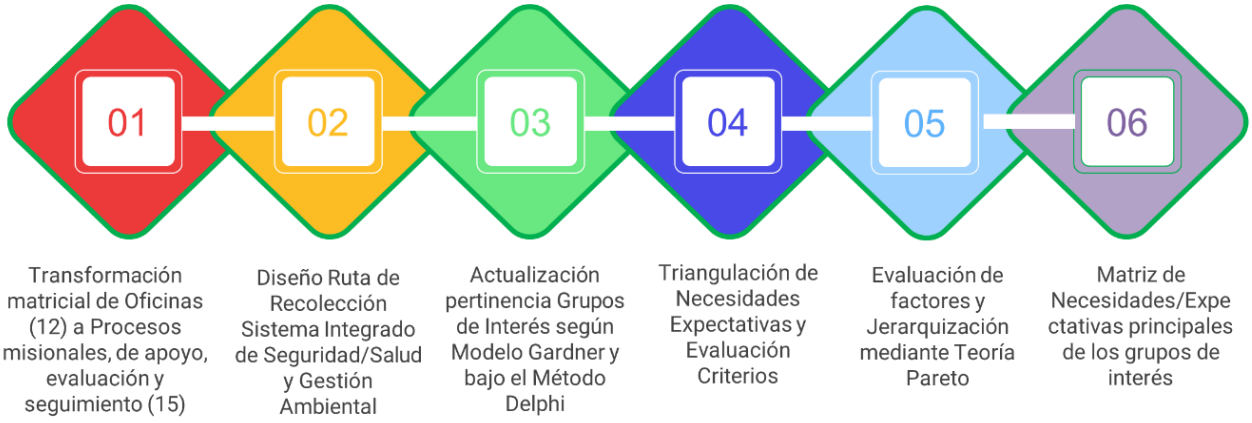


Figura 3. Metodología Grupos de Interés UMNG **Fuente:** Propia

1. Transformación matricial:

La transformación matricial de oficinas a macroprocesos se justifica debido al enfoque de operación basado en procesos bajo el cual se diseñó el Sistema de Gestión Integrado, el cual genera una correlación entre las operaciones y facilita el seguimiento del cumplimiento de los procedimientos que aseguran las necesidades de las partes interesadas, facilitando a la revisión dispuesta por parte de calidad enfocada a la mejora continua dado los vínculos entre los procesos que conforman un sistema equilibrado y con una interacción constante.

De esta manera, se tuvieron en cuenta los siguientes 15 procesos misionales, de apoyo, evaluación y seguimiento para realizar el análisis matricial:

Macroproceso de Direccionamiento Estratégico

- Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva

Macroproceso Misional

- Bienestar Universitario
- Admisiones y Registro
- Académico
- Proyección Social
- Investigación e Innovación

Macroproceso de Apoyo

- Gestión Financiera
- Gestión Jurídica
- Gestión de Cooperación Institucional
- Gestión de Protección al Patrimonio
- Gestión Administrativa y Logística
- Gestión de Recursos Educativos
- Gestión de Laboratorios y Departamentos
- Gestión documental

Macroproceso de Evaluación y Seguimiento

- Gestión Integral

2. Ruta de Recolección Sistema Integrado de Seguridad/Salud y Gestión Ambiental:

La determinación de políticas, objetivos, metas, controles y operaciones se basan principalmente en el conocimiento e identificación de los aspectos significativos y legales en seguridad, salud en el trabajo, gestión ambiental e impactos asociados en la institución. Dada su importancia y en reconocimiento de su correcta gestión, es necesario subdividir la identificación y clasificación de este tipo de necesidades/expectativas conforme al Macroproceso de gestión de la protección al patrimonio que tiene como objetivo garantizar medidas preventivas mediante procedimientos de contingencia e implementación de mejores prácticas que permitan mitigar los riesgos de seguridad integral de las personas, activos de información gestión académico administrativa con el fin de proporcionar un entorno seguro de trabajo y una protección ambiental.

El procedimiento para identificación y evaluación de requisitos legales SG-SST que tiene como objetivo identificar y actualizar los requisitos legales en Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente, así como otros requerimientos suscritos y aplicables a la Universidad Militar Nueva, cuenta con un flujograma del proceso que describe la consulta de normatividad vigente y su aplicabilidad, la actualización de la matriz de requisitos legales y la evaluación del cumplimiento de estos. Teniendo en cuenta lo anterior y dada la naturaleza legal de las necesidades y expectativas, se diseñó la siguiente ruta de recolección de estas que se conecta con el flujograma del procedimiento nombrado anteriormente:

Figura 4. Ruta de Recolección Sistema Integrado de Seguridad/Salud y Gestión Ambiental **Fuente:** Propia

Lo anterior siguiendo la normatividad vigente: ISO 90012015, LACMA ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, DECRETO 1772 DE 2015 y con el objetivo de actualizar la matriz consolidada de identificación, valoración y priorización de necesidades y expectativas de las partes interesadas y poder establecer cuantitativamente prioridades y controles que ayuden al desarrollo óptimo de la institución.

3. Actualización pertinencia Grupos de Interés según Modelo Gardner y bajo el Método Delphi:

De acuerdo con las normas 45001:2018 y 14001:2018 que describen los requisitos de los sistemas de gestión de calidad y sistemas ambientales, se diseño el siguiente flujo de procesos para la actualización de la pertinencia de los grupos de interés:

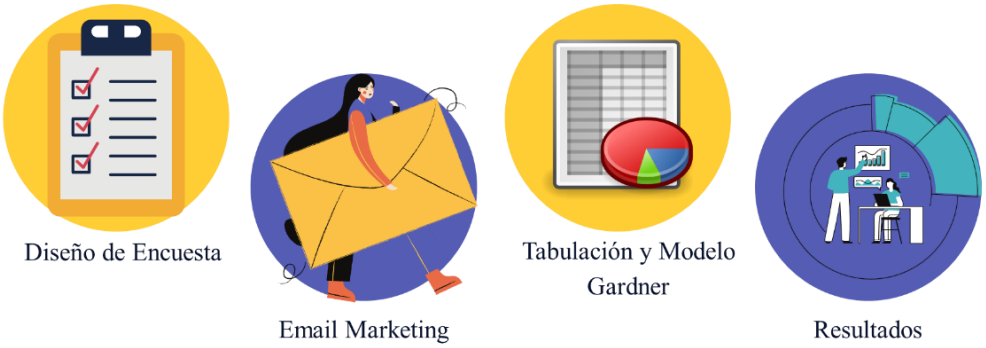


Figura 5. Proceso actualización pertinencia grupos de interés **Fuente:** Propia

Bajo los lineamientos del Modelo Delphi, se definió una encuesta inicial para tener en cuenta la opinión de expertos, en este caso la opinión de los líderes del proceso, en donde se evaluaba el nivel de poder que tienen los grupos de interés al momento de influenciar en las decisiones organizacionales relacionadas a su proceso especifico, evaluando en una escala de 0 a 5 donde 0 representa sin poder en las estrategias o actividades de su proceso y 5 representa con alto poder en las estrategias y actividades de su proceso. Así mismo se evaluó el interés, implicación o conocimiento de los grupos de interés en los proyectos, problemas y causas de la organización con referencia a su proceso específico, en la escala de 0 a 5, donde 0 representa sin interés en su proceso y 5 representa con alto interés en su proceso. Con el objetivo de compartir la herramienta se siguió una estrategia de email marketing enfocada en la comunicación digital para interactuar de formas llamativas con los líderes del proceso mediante correo electrónico.

Figura 6. Encuesta Poder/Interés bajo Modelo Delphi **Fuente:** Propia

Con los datos obtenidos a partir de las encuestas se realizó una limpieza inicial, obteniendo datos cuantificables que se procesaron mediante el uso de herramientas propias de Office como tablas dinámicas, resultando en una tabla que promediaba las respuestas. El siguiente paso fue unir los datos de poder e interés en una sola tabla mediante la suma por campos iguales, tal como se muestra a continuación:

	DIVISIÓN	
Grupo de Interés	**Académico**	**Gestión Administrativa y Logística**
Alta Dirección (Rector, Vicerrectores, Jefes de Oficinas, Jefes de División)	9	8,5
Directivos UMNG (Decanos, Jefes de Depto, Jefes de Centro)	7	7,4375
Docentes	7	6,5
Sector Defensa	6,5	4,4375
Estudiantes	6,5	2,5625
Entidades reguladoras gubernamentales y no gubernamentales	6	3,8125
Comunidades científicas y académicas	5,5	3
Sector Público	5,25	5,4375
Egresados	5,25	2,25
Personal Administrativo	5,25	6,5625

Proveedores	5,25	2,9375
Sociedad	5	3,3125
Sector Privado	5	2,4375
Agremiaciones y asociaciones	4,5	2,75
Alcaldías y gobernaciones	4,5	2,8125
Empleadores	4,5	3,5

Tabla 2. Fracción Datos procesados Encuesta Interés/ Poder

Con estos resultados y teniendo en cuenta la figura 6 que diagrama el Modelo Gardner y sus apartados, se tendrán en cuenta como grupos de mayor pertinencia a los interesados claves ubicados en el segundo cuadrante con resultados mayor a 2,5 en los dos apartados, es decir un resultado mayor a 5 en la tabla de datos procesados. De esta manera es posible identificar las partes interesadas que por la conjunción de fuerzas perfecta entre alto interés y elevado poder precisan de toda la atención y necesidad a ser involucrados en los objetivos de la organización.

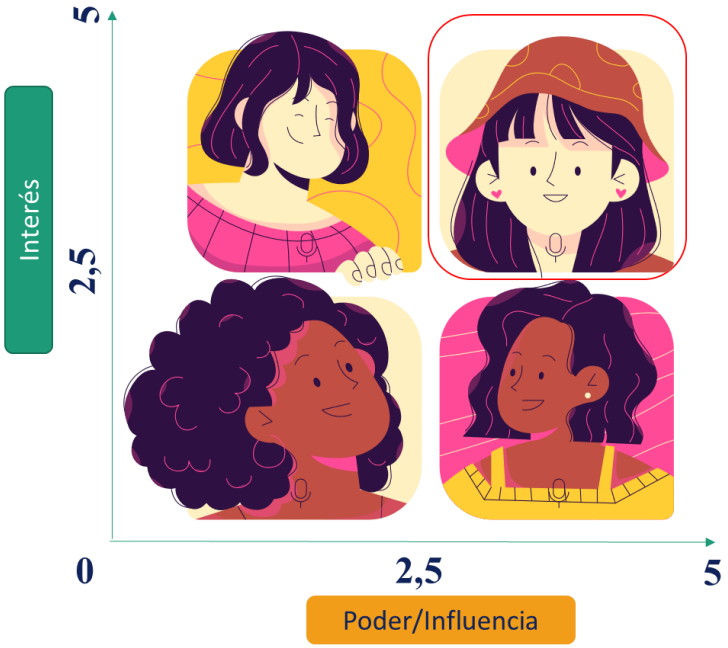


Figura 6. Diagrama Modelo Gardner **Fuente:** Propia

Teniendo en cuenta estos resultados se recomienda enfocar distintas estrategias desde los equipos de trabajo hacia los interesados clave, buscando incrementar el apoyo y disminuir los impactos negativos de los mismos sobre los proyectos o iniciativas institucionales.

4. Triangulación de Necesidades/Expectativas y Evaluación de criterios:

Mediante el uso de distintas fuentes para contrastar la información recabada, tales como informes de apreciación institucionales, encuestas de satisfacción, artículos de investigación y matrices de organizaciones correlacionadas a la propia, se identificaron un total de 113 necesidades y expectativas para los 17 grupos de interés, incluyendo un adicional que se considero como transversal pues las temáticas aportaban al crecimiento de todos los grupos de interés. De esta manera se continuo al siguiente paso.

5. Evaluación de factores y jerarquización mediante teoría Pareto:

A partir de las necesidades y expectativas obtenidas tras el proceso anterior se inicia la evaluación cuantitativa con base a criterios medibles en cuanto al tipo de factor, el grupo al cual beneficiaba o afectaba directamente, la capacidad de respuesta y la relación con los macroprocesos institucionales. El proceso se llevo a cabo de la siguiente manera:

a. **Evaluación Tipo de Factor:** Con los 111 factores críticos resultantes se realizo una definición de tipología entre necesidades y expectativa, reconociendo que la necesidad implica aquellos requerimientos que se encuentran definidos entre las dos partes por distintos acuerdos documentados y de las cuales no puedes prescindir, mientras que las expectativas son los deseos o el servicio esperado que también influye en la percepción de desempeño de la organización.
   Resultado: Se definieron 57 necesidades y 56 expectativas.
b. **Evaluación grupo de interés:** A partir del resultado anterior se evaluó según visión de expertos los grupos a los cuales correspondían los factores críticos, resultando en lo siguiente:

	Tipo		Total
Grupo	Expectativa	Necesidad	
Agremiaciones y asociaciones	2	2	4
Alcaldías y gobernaciones	2	2	4
Alta Dirección (Rector, Vicerrectores, Jefes de Oficinas, Jefes de División)	4	3	7
Comunidades científicas y académicas	2	2	4
Directivos UMNG (Decanos, Jefes de Depto, Jefes de Centro)	2	2	4
Docentes	6	3	9
Egresados	3	2	5
Empleadores	1	3	4
Entidades reguladoras gubernamentales y no gubernamentales	1	3	4
Estudiantes	19	9	28
Personal Administrativo	4	9	13
Proveedores	2	3	5
Sector Defensa	1	3	4
Sector Privado	1	2	3
Sector Público	3	2	5
Sociedad		3	3
Transversal	3	4	7
Total	56	57	113

Tabla 3. Grupos de Interés y Tipo de Factor

c. **Evaluación Capacidad de Respuesta:** En este punto se realizo una evaluación cuantitativa de la capacidad de respuesta a las diferentes necesidades o expectativas recolectadas. Cabe mencionar que la determinación de este grado de respuesta es una estimación subjetiva basada en el juicio de expertos y respaldada por información que se conoce del funcionamiento de la institución. La escala de evaluación es la siguiente:

Evaluación de Capacidad	
Valor	**Representación**
1	Poca capacidad

2	Capacidad Media
3	Capacidad Media/Alta
4	Capacidad Alta

Tabla 4. Escala Evaluación de Capacidad

d. **Evaluación Relación con Macroproceso:** Cada factor crítico tiene mayor o menor relación con los 15 macroprocesos presentes en la Universidad Militar Nueva Granada, por lo cual se evaluó esta relación con la misma pertinencia resultante de la evaluación mediante el modelo Gardner, es decir, si se estaba evaluando una necesidad de estudiantes que se relacionaba con el macroproceso académico, el valor a disponer en la matriz era el valor resultante de la suma de poder e interés del modelo Gardner, de esta manera la relación entre grupo de interés y macroproceso se ve reflejada también en la matriz de grupos de interés.
e. **Pertinencia Total:** Los factores críticos resultaban relacionados a 1 o más macroprocesos según el paso anterior, por lo cual este espacio representa la suma de la pertinencia total acumulada, que será de gran importancia para la aplicación de la evaluación por factores.
f. **Valor Ponderado:** Tal como en la evaluación por factores se usaba una ponderación en este caso se crea mediante la división entre la pertinencia total y el acumulado del mismo campo para el grupo de interés que corresponde, lo que crea una asignación ponderada que oscila entre 0 y 1 y de la cual su suma es igual a 1. Con este valor ponderado y bajo el mismo campo se multiplica por la evaluación de capacidad de respuesta, lo que resulta en la puntuación ponderada que jerarquiza los factores críticos por grupo de interés.
g. **%Total:** Para realizar la aplicación del principio de Pareto deben evaluarse bajo porcentajes los ponderados resultantes anteriormente, lo cual se realiza en este campo según los grupos de interés.
h. **% Acumulado Pareto:** Este acumulado dará la señal de corte para la jerarquización de necesidades y expectativas por grupo de interés.

6. Matriz de Necesidades/Expectativas principales de los grupos de interés:

La matriz de grupos de interés presenta y explica de manera concreta los factores críticos relevantes divididos en necesidades y expectativas por grupo de interés y con la relación de pertinencia según los macroprocesos de la institución. Al realizar la ponderación mediante la evaluación de factores y jerarquizar mediante Pareto resulta una matriz resumen con las principales necesidades y expectativas de los grupos de interés institucionales para esta vigencia y en la cual se tuvo en cuenta la eficacia en respuesta y la pertinencia según el nivel de interés y poder que cada grupo ejerce sobre el desarrollo de los objetivos institucionales.

Con estos resultados se busca seguir un proceso para crear valor a los distintos grupos de interés de la organización, tal como plantea (David F. R., 2019), teniendo en cuenta etapas:

1. Creación o identificación del valor: Mediante la producción de innovaciones estratégicas que tengan en cuenta las necesidades y expectativas recolectadas y

actualizadas anualmente, evidenciando el profundo conocimiento y perfilación de sus grupos de interés.
2. Desarrollo y entrega de valor: Desarrollo de competencia para administrar procesos.
3. Alineación de las personas a los valores creados: Motivación a los grupos para adaptación al cambio y generación de alto desempeño.

Adicionalmente es importante recalcar que la información de la matriz no es estática, pues a medida que avanzan iniciativas y el contexto pueden surgir nuevos factores clave y la pertinencia puede modificarse, por lo cual es responsabilidad de la institución mantener actualizada la información con el propósito de analizar de manera correcta las relaciones entre los involucrados y desarrollar estrategias que gestionen de manera adecuada sus intereses frente al desarrollo de la institución.

8 Avances

En este apartado se incluyen avances importantes respecto a la difusión de campañas que promuevan la prevención de los riesgos asociados al sistema de seguridad y salud en el trabajo y el sistema de gestión ambiental:

1. **Campañas de Medicina Preventiva enfocadas al riesgo:**

Desde la Universidad Militar Nueva Granada se han venido desarrollando campañas enfocadas en la prevención de distintos riesgos laborales tales como:

Figura 7. Campañas preventivas

2. Campañas de Gestión ambiental:

Mediante distintas infografías se ha compartido información valiosa acerca de la gestión ambiental en la universidad y en los hogares para toda la comunidad neogranadina.

Figura 7. Campañas preventivas

3. Grupo de Seguimiento Acciones Implementadas Durante la Pandemia por COVID – 19

Por mandato rectoral la Universidad Militar Nueva Granada, estableció una estrategia implementada desde la Dirección del Medio Estudiantil, para hacer frente a la pandemia derivada por el SARS COV – 2 (COVID - 19), en pro del bienestar de la comunidad neogranadina y que, a su vez, prestaron ayuda a la Oficina de Salud Ocupacional.

Esta estrategia permitió la construcción de un grupo interdisciplinario que viene realizando seguimiento ante la llegada del coronavirus a Colombia y el crecimiento exponencial de casos positivos reportados diariamente, con el fin de dar a conocer todos los casos sospechosos o de diagnóstico confirmado por COVID-19 por estudiantes, docentes, administrativos u otros miembros de la comunidad, para que los profesionales de salud realicen el adecuado seguimiento y el acompañamiento preventivo, así como las coordinaciones y las articulaciones necesarias a través de los diferentes medios dispuestos para tal fin.

Este grupo de seguimiento cumple con los siguientes objetivos los cuales permite orientar a la institución en la toma de decisiones frente a la pandemia:

1. Asesorar la construcción de protocolos orientados a la prevención de la enfermedad SARS COV – 2.
2. Divulgar campañas de difusión y conocimiento frente a la pandemia,
3. Realizar acompañamiento y seguimiento a través de un equipo multidisciplinario Director del Medio Estudiantil, médicos laborales, médicos de acompañamiento y psicólogos)
4. Coordinar y hacer seguimiento a las jornadas de vacunación.
5. Diseñar estrategias que fortalezcan la alternancia segura y progresiva de toda la comunidad académica.

4. UMNG Radio

La UMNG Radio sigue demostrando su gran trayectoria, desempeñado un papel fundamental en la transformación de las comunicaciones ocasionada por la emergencia sanitaria, convirtiéndose en un medio por excelencia para el acercamiento a los grupos de interés y a la ciudadanía en general para dar a conocer la gestión institucional. En el año 2020 se transmitieron diferentes programas radiales de bastante importancia para el cumplimiento de las funciones misionales, dentro de ellos se destaca el programa “en la ruta de la excelencia” un apoyo para el proceso de acreditación institucional multicampus, con una emisión mensual, diferentes invitados y un gran alcance de audiencia.

9 Referencias

- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review, 20*(1), 92-117.

- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organizational Science, 15*(3), 364-369.

- Gardner, J., Rachlin, R., Sweeny, H., & Richards, A. (1989). Handbook of Strategic Planning. *R&D Management*, 19, 201.

- López, P. (8 de mayo de 2018). *Método Delphi*. Obtenido de Cícero Comunicación: https://www.cicerocomunicacion.es/metodo-delphi/
- Okuda Benavides, Mayumi, & Gómez-Restrepo, Carlos (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, XXXIV(1),118-124.[fecha de Consulta 9 de Septiembre de 2021]. ISSN: 0034-7450. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009
- Bonet Borjas, Carlos Manuel (2005). LEY DE PARETO APLICADA A LA FIABILIDAD. Ingeniería Mecánica, 8(3),1-9.[fecha de Consulta 9 de Septiembre de 2021]. ISSN: . Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225118188010
- Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva UMNG. (2017). Grupos De Interés: un compromiso con responsabilidad social: http://www.umng.edu.co/grupos-de-interes-institucionales.
- Universidad Militar Nueva Granada. (2021, abril). Código de Buen Gobierno Neogranadino (N.o 2019–2023). https://umng.edu.co/documents/20127/556593/Co%C2%BFdigo+de+Buen+Gobierno+Neogranadino+2021+%281%29.pdf/60dd6462-0d46-83cf-d710-ff7393b00f2f?t=1618930657026
- David, F. R. (2019). CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA (14ava. ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION. https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos, ISO 9001. Bogotá D.C.: El Instituto. 2015. 33 p.