

Gestión de la relación de las universidades con docentes, estudiantes y egresados

CARLOS PETRELLA
UdelaR y UCU de Montevideo, Uruguay

1. Los objetivos y el alcance del trabajo

Este trabajo –desarrollado en el marco de los estudios de Doctorado en la Universidad Pontificia de Salamanca– replantea una aproximación a las necesidades generales de relacionamiento de las universidades con el medio interno y externo, procurando analizar las potencialidades de las nuevas tecnologías –y particularmente los CRM (*Customer Relationship Management*)– para cambiar las formas de vinculación, generando opciones de acercamiento virtual y real, entre los agentes, considerando fundamentalmente los desafíos del ámbito de enseñanza y aprendizaje.

Se trata de un trabajo de exploración inicial que plantea en forma general la problemática de la gestión del conocimiento en las instituciones universitarias, poniendo el foco en los problemas de relacionamiento entre los agentes y considerando fundamentalmente a los docentes, los estudiantes y los egresados en los procesos de aprender integrando nuevos conocimientos y mejores prácticas académicas y profesionales tomando como base el estudio del marco de referencia de Internet y CRM denominado: “Negocios electrónicos: Una puerta para el desarrollo de CRM” (Petrella, 2005).

Los resultados obtenidos aportan una visión que jerarquiza la importancia de encarar el desarrollo de nuevos sistemas de relacionamiento con los diversos agentes educativos con una visión estratégica amplia de las funcionalidades, contemplando además los aspectos éticos de la forma en que se establecen los vínculos con los estudiantes, docentes y egresados, utilizando las enormes posibilidades que genera la versatilidad de la conectividad y la diversidad de funcionalidades de los sistemas CRM de última generación que utilizan la Internet como soporte, con una visión sistémica.

2. Las necesidades de relacionamiento de las universidades

Cada vez más las instituciones dependen de manera sustancial de su interacción directa con la sociedad en la que desarrollan sus actividades. El nuevo relacionamiento de las organizaciones con su contexto –considerando las necesidades de sus clientes (en nuestro caso estudiantes)– comienza a impactar sobre las estructuras y el funcionamiento interno de una amplia gama de instituciones y por supuesto, las universidades no son ajenas a este proceso de transformación que replantea la forma de establecer vínculos con docentes, estudiantes o egresados y en general con el medio político, social y económico que integran.

Revista Iberoamericana de Educación

ISSN: 1681-5653

n.º 47/5 – 25 de noviembre de 2008

EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)



De la teoría a la práctica hay un tránsito que debe realizarse adecuadamente y que no siempre es fluido. Una cosa son las ideas de cambio definidas en el laboratorio y otra muy distinta, transformar esas ideas en innovaciones aplicables en la realidad. Esto es, llevar las buenas ideas a la práctica de manera eficaz y eficiente en un contexto ampliado. Para ello es necesario que las propuestas puedan operar “en gran escala” y “a costes prácticos”. Recién cuando se logra eso se crean nuevos servicios que están en condiciones de transformar la realidad existente en las organizaciones (Senge, 1992, p. 14).

En el terreno de las comunicaciones en el ámbito de las organizaciones, sucede lo mismo. La comunicación institucional con el contexto político, social y económico está pasando, en muchas instituciones, del laboratorio a la realidad. Y al hacerlo se está convirtiendo en una de las claves para el desarrollo de las organizaciones que, de esta manera, operarán más competitivamente en el siglo XXI. Aquellas instituciones que acierten en el producto correcto, el cliente adecuado, en el momento oportuno, mediante el canal apropiado son las que en definitiva, lograrán retener a ese cliente y posiblemente conseguir una elevada rentabilidad (Swift, 2002, p. XIX).

En este contexto de cambio, algunas tecnologías han provocado un cambio estratégico en la forma de encarar esas relaciones. Específicamente, dos innovaciones han revolucionado la gestión de cara al siglo XXI cambiando la forma de funcionamiento de las organizaciones: las transacciones electrónicas e Internet como su soporte. El sector educativo, y particularmente las universidades, ya tienen, en muchos casos, habilitadas operaciones de inscripción a cursos o exámenes por Internet y generan servicios virtuales especializados para acceso a sus recursos, como por ejemplo las bibliotecas y los laboratorios.

A partir de la disponibilidad de transacciones de diverso tipo que soportan la relación académica y administrativa de las instituciones educativas, la gestión del relacionamiento con el cliente (CRM) tiene un antes y un después. La aparición de estas tecnologías como innovaciones, funcionando fuera de la escala controlada del laboratorio, está generando una revolución en los servicios prestados que está extendiéndose de manera menos vertiginosa, pero igualmente constante a las instituciones de enseñanza, planteando que el concepto tradicional de “cliente” debe ser ajustado para adaptarlo al nuevo contexto educativo.

David Bejou (2004) plantea expresamente la conveniencia de tratar a los estudiantes como clientes de la institución educativa, rompiendo la barrera cultural que ello representa, en pos de buscar caminos para mejorar el relacionamiento. Bejou propone un modelo de aproximación gradual para poder interiorizar adecuadamente esta “nueva” forma de concebir la relación de las instituciones educativas con los estudiantes. La propuesta consiste, esencialmente, en aproximar las funciones de escuelas y estudiantes con las de vendedores y compradores, procurando preservar las singularidades del sector y capitalizando la posibilidad de crear mejores comunidades educativas.

César Córdova y Christian Julca (2004) afirman que se está generando una nueva visión del relacionamiento en los sistemas de las organizaciones educativas, sobre todo con los estudiantes. “Frente a planteamientos tradicionales de enseñanza cuyo referente es la optimización del beneficio por cantidad y el maximizar la cuota de mercado adquirida, surge la perspectiva de incrementar los resultados de la institución a través de estrategias centradas en el alumno y la relación que se establece entre este y la institución. Bajo estos términos, la fidelización del alumno cobra un significativo papel en la disposición táctica y estrategia de la institución.”

Una fidelización que no termina como hasta hace unas décadas, a nivel de estudios de grado. El ser egresado universitario no representa, en muchos casos, el final de las necesidades de educación técnica o profesional. La exigencia del mercado de contar con oportunidades de formación permanente –más allá del nivel de grado– genera un cambio de visión del mercado que ha impactado sobre las instituciones educativas. Tanto el estudiante de grado, como el profesional egresado, son candidatos potenciales a matricularse en carreras universitarias. Esta visión extendida de los requerimientos de formación que opera en ciclos más amplios, es el marco de proceso de formación continua.

John Savarese (2004) rescata la importancia de utilizar la tecnología en las instituciones educativas más allá de los aspectos funcionales internos que hay que atender en el relacionamiento con otros agentes, para poner énfasis en personalizar y extender las relaciones con los estudiantes. Según Savarese, es necesario crear un modelo abierto de relacionamiento académico para los estudiantes y otros agentes con los que se vincula la universidad, generando operaciones de comunicación eficaces en ambos sentidos, asociadas con medios de soporte de base de datos para poder registrar las actuaciones entre las partes.

Históricamente se ha pensado que el desarrollo de sistemas CRM era fundamentalmente un asunto de elegir la mejor tecnología e implantarla en una organización. Esto posiblemente tenga que ver con la importancia de los cambios en el relacionamiento que han producido muchos sistemas de CRM desde que comenzaron a ser introducidos hace aproximadamente 25 años. Como muy bien plantea Barton Goldenberg (2004), esto está muy lejos de la realidad. Las personas deberían ser el centro de los esfuerzos de implantación, como más adelante expondremos, en oportunidad de analizar la problemática de la implantación de los CRM.

Según Di Tomasso (2005, p. 80): “La adopción de estrategias de CRM en el ámbito educativo, al igual que en el ámbito empresarial, está muy vinculada a la aparición y el uso de las nuevas tecnologías, en particular de Internet. Muchas universidades, de manera más o menos inconsciente, están adoptando este tipo de estrategias, al integrar cada vez en mayor grado el uso de sus portales web en el propio desarrollo de su actividad principal (docencia e investigación, descarga de materiales, cursos virtuales etc.) y secundarias (actividades administrativas como inscripciones a cursos y exámenes, emisión de certificados de estudio, etc.) todo ello con la intención de adaptarse a las necesidades de sus clientes y de facilitar la relación con los mismos.”

A partir de la potencialidad de Internet se ha dado un cambio muy grande en la forma de concebir las operaciones de las organizaciones con terceros, con los que habitualmente interactúa de manera presencial, para integrar las múltiples potencialidades de la virtualidad. Se trata de un salto cualitativo que Luis Joyanes (1997, p. 9) expone claramente cuando plantea que la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones está cambiando la cultura tradicional basada en un mundo material, al crear mundos virtuales en los cuales se puede buscar información, realizar negocios, capacitarse y hasta entretenerse.

Erik Tamplin, Jim Marchwick y Cortney Wanca (1997) realizan un interesante análisis del impacto temprano de Internet en los diferentes servicios, con un fuerte centro en aspectos comerciales aunque, ciertamente, las instituciones educativas también se han visto muy afectadas. La Internet se está expandiendo rápidamente desde fines del anterior milenio, con la promesa de cambiar negocios, entretenimiento y la vida diaria. La vastedad del alcance de Internet ha generado procesos de innovación muy complejos y a su vez, ha capitalizado innovaciones y creado nuevas herramientas de amplio impacto.

En el marco de ese nuevo mundo virtual, soportado por Internet en explosiva expansión, es que las relaciones entre las organizaciones y su entorno están variando sustancialmente, en cuanto a sus posibilidades de establecer nuevos vínculos y poder luego capitalizarlos. Parte de esa transformación se ha visto reflejada en los sistemas de gestión de la relación de las organizaciones educativas con sus estudiantes que, con el desarrollo educativo de las intranets y de Internet, está cambiando las reglas de juego presenciales de la relación entre el maestro y el alumno a todos los niveles.

Hay muchas experiencias innovadoras exitosas relacionadas con la introducción de nuevas formas de relacionamiento entre los diversos agentes integrantes de las instituciones educativas de enseñanza superior. David Bejou (2004, p. 4), cita concretamente la potencialidad de crear comunidades educativas en torno a mejores sistemas de relacionamiento de las universidades con sus propios estudiantes. En particular, el autor hace referencia a la experiencia realizada por la Universidad Estatal de Virginia, en Estados Unidos de América, que realizó una reingeniería de su Escuela de Negocios “moviéndose de una perspectiva organizacional y funcional, hacia un modelo CRM.”

John Savarese (2004) en su artículo: *The data base gets personal. Smart information systems drive better IHE student relationship*, aporta un conjunto variado de experiencias de desarrollo e implantación de CRM en el sector educación. Adicionalmente, incluye aportes de referentes calificados sobre las mejores estrategias de desarrollo, captando adecuadamente las singularidades que plantea el proceso de implantación de un CRM educativo respecto de un CRM en otros sectores de actividad.

Las instituciones educativas deben contemplar las características singulares de su propio sector de actividad, pero ello no debería conspirar contra la introducción de nuevas formas de relacionamiento con docentes, estudiantes y egresados y con la comunidad en general. No se trata de un desafío puntual que deban plantear algunas instituciones educativas en particular. Las necesidades generales de las universidades, en el siglo XXI –para prosperar– llevarán, tarde o temprano a las instituciones a replantear sus propios sistemas internos y externos de relacionamiento. Deberán hacerlo para poder responder adecuadamente a los reclamos de una sociedad que requiere relaciones mas eficientes y duraderas con el sistema educativo.

3. El potencial funcional del CRM en las universidades

Las organizaciones en general se pueden beneficiar de las posibilidades que brinda Internet para mejorar sus operaciones. Desde la oportunidad de colocar ofertas de bienes intangibles a través de la red, que no requieren logística para el envío físico de la mercancía al cliente, hasta la reducción de los costos de inventario y de distribución de bienes materiales debido a la generación de una relación directa con sus proveedores y clientes actuales y potenciales. No hace falta mucho para imaginarse la potencialidad de la virtualización de determinadas acciones educativas, aun aquellas de pequeña complejidad.

A su vez, las oportunidades que ofrecen los nuevos negocios para los usuarios de los sistemas soportados por Internet son muy grandes. Van desde el acceso a productos sin importar su ubicación geográfica, al ahorro de tiempo y dinero en obtener información a la hora de elegir entre diversas opciones para la compra de un producto determinado. Y en el terreno educativo, la posibilidad de asistir virtualmente a eventos, evitando costosos traslados e interrupciones largas a la actividad cotidiana en sus organizaciones.

Se ha dado una tendencia creciente de diversos agentes comerciales procurando reducir costos, aumentar el universo de clientes y obtener mayores beneficios no solamente con productos básicos. Ya se han integrado al negocio quienes ofrecen no solo videos, música, libros o programas sino bases de datos integradas que pueden incluir portafolios de temas especializados diversos, sobre todo económicos. Se han desarrollado sitios con millones de solicitudes de información general y especializada que requiere un pago adicional por el acceso a determinada información.

Existen, desde luego, barreras subjetivas para desarrollar algunas nuevas operaciones. Entre ellas, la credibilidad en la seguridad del medio, las dificultades en cambiar los hábitos de compra y consumo, la "no adecuación" de los productos existentes a los requisitos de la venta electrónica (la mayoría del mercado se concentra en música y libros) y las dificultades en el manejo de Internet para el público no especializado. Todo esto superable gradualmente y de manera acentuada con los cambios generacionales en curso.

En la mayoría de los casos en que se quieren procesar grandes cambios de relacionamiento entre los agentes, debe desarrollarse una reingeniería de la información que hace necesaria la revisión de los procesos sustantivos de la organización, incluyendo los criterios de toma de decisiones estratégicas y también las operaciones diarias. Todo este esfuerzo requiere, además, el diseño, construcción e implantación de nuevos sistemas de información para la totalidad de la organización o por lo menos para una parte importante de ella. De esta manera, los aspectos funcionales y tecnológicos de deben analizar de manera integrada con los cambios en la forma de trabajo de los agentes.

Según César Córdova y Christian Julca (2004), en muchos casos, debe desarrollarse una "Gerencia del Conocimiento" para mejorar la gestión de los activos intangibles que generan valor agregado para la organización, como la innovación y la mejora tanto de los productos como de los servicios. Esto es particularmente relevante en las universidades, que de todas maneras están tardando en integrar este tipo de servicios debido a la complejidad de los procesos que encaran estas instituciones. "Las tecnologías de la información pueden almacenar y distribuir una parte importante del conocimiento de las personas mientras que otros conocimientos sólo pueden compartirse a través de la socialización y el trabajo en equipo."

Es importante tener claro que la disponibilidad de una solución tecnológica adecuada, solo contempla una parte de los desafíos de cambio que habrá que superar. Marchand (2006) señala que: "Lo que debe quedar claro es que no necesariamente se hace CRM porque se compra un *software* y se implementa bien desde el punto de vista de tecnología. El CRM es una actitud, un enfoque, un conjunto de prácticas enfocadas a los clientes que una vez que forman parte de la cultura organizacional, facilitan la integración de una herramienta de *software*." Y esto es particularmente importante si la institución en que se implanta el sistema es una universidad.

Precisamente la importancia de la socialización y el trabajo en equipo en los ámbitos universitarios, hace muy difícil que las tecnologías de la información ocupen enteramente el lugar de las personas en la tarea de formación de recursos humanos. Sin duda, este dilema de dirimirá por el lado de establecer el equilibrio apropiado entre lo que puede automatizarse y aquello que debe mantenerse en manos de los docentes. Tal vez a partir de este enfoque puedan verse, por ejemplo, los nuevos y potentes sistemas de *e-learning* como un soporte que apoya a la formación presencial para alcanzar mejores resultados y no que procura su sustitución.

4. La forma de introducir eficazmente el nuevo enfoque

Uno de los aspectos más relevantes para introducir un modelo de relacionamiento con el mercado en educación es atender los aspectos éticos que ello trae consigo. Los cambios en la relación con los agentes externos implican decisiones que abarcan aspectos muy relevantes para el desarrollo futuro de las instituciones. Tales prácticas tienen implicancias éticas relevantes, sobre todo en sectores de actividad particularmente sensibles como la educación.

En el caso de las decisiones de marketing de la Institución Educativa, existen un conjunto de variables controlables que abarcan desde el desarrollo de las propuestas pedagógicas curriculares y servicios extra programáticos, el justo precio o arancel, la distribución del servicio en diferentes sedes, la promoción dentro de un marco ético, la formación del personal docente y no docente, la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, y la gestión de las instalaciones y el equipamiento. (Manes, 2005, p. 2).

Cada decisión de marketing educativo –sostiene Manes– debe orientarse al servicio y a los procesos de mejoramiento de la calidad educativa, con todo lo que ello implica en aspectos de relación con el medio. Por consiguiente, cada toma de decisiones seguramente va a repercutir en alguna medida, directa o indirectamente, sobre la comunidad educativa. El estudio realizado por Di Tommaso (2005) refleja la necesidad y conveniencia de considerar el relacionamiento entre agentes como un aspecto estratégico de las políticas institucionales, tanto en términos de las estructuras organizativas, como de los agentes involucrados.

En términos de las estructuras, sostiene Di Tommaso, la importancia del relacionamiento debe reflejarse en la jerarquización de la función, tanto en el nivel de relacionamiento institucional con el medio, como en términos del relacionamiento en los diversos niveles institucionales en que el mismo es requerido. Respecto a los agentes involucrados, valen las mismas referencias que para las estructuras, esto significa que el relacionamiento debe abarcar desde los agentes del nivel superior, hasta los intermedios y de base, para cubrir todas las funcionalidades que sean identificadas por la institución para relacionarse con estudiantes y egresados.

No se puede pensar en estos cambios como meras adaptaciones operativas de lo que hacen los diferentes agentes en relación con la institución. Las transformaciones a realizar tienen que ver con los procesos estratégicos que hacen al relacionamiento de la institución con su contexto en todos los niveles. Precisamente por ello es que el marco referencial de los procesos de transformación institucional está relacionado con el planeamiento estratégico, enfocado en como los agentes se van a adaptar a las nuevas formas de desarrollar sus actividades y como la tecnología puede ayudar a la institución a desarrollar su visión y alcanzar mejor sus metas.

Para capitalizar las posibilidades de Internet y los negocios electrónicos hay que innovar respecto de lo que se piensa y hace actualmente. Y el problema reside en que la innovación es una forma de conocimiento que hay que desarrollar (Nueno, 1998, p. 11). Es necesario que las organizaciones aprendan que se puede hacer y como hacerlo, para que puedan incorporar exitosamente los beneficios de nuevas teorías y prácticas empresariales en el ciberespacio, de ser posible con una visión estratégica de los futuros desarrollos.

Los puntos más importantes que hay que desarrollar en las organizaciones para capitalizar exitosamente las visiones estratégicas de cambio, de la mano de las potencialidades de Internet y servicios

(integradas), son poder potenciar los negocios por la vía de llegar más permanentemente y más efectivamente a los clientes y transformar las operaciones existentes en el mundo real (no virtual), al explorar nuevas formas de operar más eficientemente por Internet, y esto requiere una visión de largo plazo de las iniciativas de cambio y de las posibilidades de la tecnología disponible.

El problema es que encarar tales esfuerzos de innovación sin provocar estragos en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones, no es una tarea sencilla. No todas las instituciones están en iguales condiciones para innovar con una visión de largo plazo de requerimientos y resultados, y con persistencia de propósitos para sostener los procesos de cambio. Las investigaciones sobre la innovación muestran que hay una estrecha relación entre el tamaño de las organizaciones y su habilidad para adoptar innovaciones. Según Everett Rogers: cuanto mayores son las organizaciones, más facilidades tienen para adoptar innovaciones (1995, p. 379). Esto debería generar alternativas de enfoque diferente dependiendo de la envergadura de cada universidad.

Los procesos de transformación suelen ser muy complejos. Para potenciar las actividades innovadoras y transformar las organizaciones, según Amir Hartman, John Sifonis y John Kador (2000, p. 3), se requiere, además, una buena dosis de liderazgo, el replanteo del modelo empresarial, nuevas capacidades para gestionar los negocios y por supuesto, el uso adecuado de las nuevas tecnologías. Todo esto forma parte de la "preparación para la Red", procurando capitalizar las oportunidades que se generan en la "nueva economía". Estos procesos requieren claridad de directivas y persistencia de propósitos.

Según Di Tommaso (2005, p. 186): "Una carencia importante del soporte institucional, reside en las dificultades para que el conocimiento generado respecto al relacionamiento con personas e instituciones, sea capitalizado por la institución y no dependa exclusivamente del ámbito directo en el cual se produce la relación entre los agentes. Esto significa que institucionalmente, la información debe poder ser analizada y utilizada con el nivel de agregación apropiado, en el ámbito que es requerida y no solo en el ámbito en que se generó." Todo esto agrega nuevas dificultades al proceso de cambio organizacional.

En el ámbito de potenciar los modelos generales de servicio existentes –aún en instituciones como las universidades– la llave para comenzar es, en esencia, desarrollar mejor la comunicación institucional capitalizando la potencialidad de Internet como medio de comunicación. Es importante darse a conocer, generar interés en los productos y servicios, y estar permanentemente de cara al cliente, justamente cuando está tomando decisiones y así lograr nuevas relaciones de negocios y la venta de bienes y servicios.

En el ámbito de transformar los servicios institucionales, es imprescindible integrar los cambios estructurales y funcionales en la propia organización junto con quienes van a aplicarlos. Para ello, en general, se requiere una ruptura respecto del pasado, replanteando los procesos de negocio vigentes. Hay que mejorar sustancialmente las operaciones internas de la organización y las operaciones realizadas ante el cliente –en sentido amplio– procurando optimizar procesos y atender más ágilmente al servicio que se le da a los agentes con los que se interactúa.

Estas ideas generales de cambio organizacional, que pasan por "hacer-saber" y "saber hacer", deben ser transferidas de la teoría a la práctica de manera eficaz. Para abordar los aspectos prácticos seguiremos, fundamentalmente, las recomendaciones de Horacio Marchand (2005) que resultan ser un buen compendio de prácticas para ir aprendiendo, desde dentro hacia fuera de la organización, cómo

introducir Internet + Negocios con un claro enfoque situacional, atendiendo a las particulares circunstancias de cada caso (www.gestiopolis.com/Canales4/ger/ahora).

Pero toda esta transformación no se produce actuando sobre cada componente aislado del sistema independientemente, con un enfoque reduccionista. También se requiere “ver” todos estos componentes como integrantes de una red en la que todos impactan de diversa manera, generando circuitos reforzadores y retardadores que es necesario entender adecuadamente para poder actuar. Esto es, planteando un enfoque de sistemas para analizar y transformar la realidad, considerando los elementos más importantes de la realidad.

La aproximación inicial a la necesidad de la Red, tiene que ver con la percepción ampliada de Internet como un medio general para realizar operaciones de valor agregado en un contexto más amplio, tanto que la organización tenga fines de lucro o no los tenga. Cuando una organización realiza una apuesta para entrar en el mundo de las transacciones electrónicas, debe percibir a Internet como una importante plataforma de Comunicación con el medio. La mayor plataforma que el mundo jamás ha creado hasta la fecha.

Esa percepción debe generar un cambio de cultura en la organización y a la vez, incorporar, efectivamente, el uso de Internet con nuevas formas de apreciar la interacción ente los sistemas y su impacto sobre los agentes, en nuestro caso, fundamentalmente, los estudiantes, docentes y egresados. En un principio –señala Marchand (2005)– se sacará de su zona de confort a mucha gente, pero con el tiempo será tan normal como utilizar el teléfono. Es mejor eliminar a la gente que utiliza “mal” al Internet, que restringir o prohibir su uso “para que no se distraigan”, y más en el sector educativo.

La recomendación práctica es llevar la transformación desde dentro hacia fuera de la organización. Esto es, comenzar por un sistema que opera a menor escala y luego extenderse. Generar –de esa forma– un foco de desarrollo y extenderlo. Para ello, es recomendable iniciar el proceso de cambio por la parte interna de la organización y luego extenderse a su contexto comercial. Es mejor lanzar iniciativas internas (Intranet), por ejemplo generación de contenidos de soporte a clases presenciales para aplicar en cursos regulares y después extender los esfuerzos hacia la Extranet con un sistema de *e-learning* para soportar estudios a distancia por Internet.

Luego hay que operar sobre el contexto. Al relacionarse con el exterior de la organización, es más natural y conveniente empezar con la extensión de la Extranet hacia los agentes más cercanos, de esta manera se podrá aprender en el trabajo, para cuando le toque a agentes con los que tiene menos contacto directo. Usualmente se conoce más a los estudiantes regulares que a los estudiantes no presenciales. Sin embargo, la mejor estrategia de introducción dependerá en cada caso de qué tanto, los diferentes agentes con los que se interactúa, estén “culturizados” en Internet y los servicios adicionales que esta habilita.

Es importante rescatar en ámbitos institucionales que generan alto valor agregado, como las universidades, la visión de la potencialidad de Internet para desarrollar nuevos servicios en la organización actual y también los que puedan desarrollarse en el futuro. Conviene ver a la tecnología como un medio de incrementar servicios existentes y para inventar nuevos servicios, con una clara visión de las relaciones entre las partes del sistema. Además, es importante que los agentes se involucren en los cambios. Si no se saltan los pasos previos para el aprendizaje organizacional, será más fácil ubicar –desde dentro de la

organización– hacia donde apuntar y como hacerlo, teniendo a la propia gente como colaboradores y no como adversarios.

La clave para anticipar sorpresas desagradables ante los grandes saltos –como muy bien plantea Pedro Nueno (1998, p. 25)– es lograr un mayor dominio del “networking”, procurando generar procesos de innovación abiertos y reticulados, en el sentido de integrar centros de diseño, laboratorios, investigadores y consultores externos. Por supuesto que la base interna en la organización marca la pauta y genera el sustento, pero la red externa, es la que en definitiva aporta avances en etapas tempranas de desarrollo de las innovaciones.

Respecto de aspectos operacionales, Juan Manes (2006) plantea un conjunto de recomendaciones prácticas para mejorar la relación de las instituciones educativas con su contexto. “A partir de los fundamentos de marketing para Instituciones Educativas, es esencial desarrollar una planificación anual respectiva que permita, además de generar nuevas matriculaciones, mejorar la posición competitiva de la institución en los diferentes mercados.” Y esta es la base para trabajar competitivamente sin renunciar a los principios académicos de excelencia en la prestación de los servicios educativos.

Pero todo esto no comienza ni termina con una adecuada estrategia de *marketing* institucional en las universidades. Se requieren cambios estructurales y funcionales de gran envergadura en toda la organización, con implicancias sobre todos los niveles de la institución, contemplando particularmente a los actores que van a llevarlos adelante. Deben tenerse bien presentes a los “competidores intangibles” referidos anteriormente, que pueden complicar la implantación de los cambios organizacionales requeridos si no están adecuadamente sustentados.

Barton Goldenberg (2006), haciendo un *racconto* de la evolución general de los procesos de implantación de CRM en los últimos 25 años, plantea tres puntos fundamentales en el desarrollo de este tipo de iniciativas. 1) Asegurarse que los procesos de negocio del cliente son sólidos; 2) Asegurarse que los clientes han sido introducidos adecuadamente en los conceptos de CRM y, finalmente; 3) Introducir los componentes tecnológicos adecuados para que las operaciones del negocio funcionen de manera óptima. Goldenberg rescata, notoriamente, los aspectos funcionales de la introducción de la tecnología por sobre los tecnológicos.

Consistentemente, César Córdova y Christian Julca (2004) plantean que el éxito de un proyecto de cambio en las relaciones con los agentes en las universidades, depende esencialmente de contar con una adecuada estrategia, del adecuado rediseño de procesos orientados al cliente y de la administración del cambio cultural. Este complejo proceso requiere un liderazgo efectivo junto con el desarrollo de nuevas competencias en la gente, cambios en sistemas de evaluación y compensación y por supuesto, también de la calidad de la propia solución CRM elegida.

Marchand señala que: “Es importante resaltar que en una investigación reciente con ejecutivos norteamericanos (que nos llevan unos cinco años de ventaja a los latinoamericanos), el 87% señaló que el fracaso de CRM se debía a asuntos de liderazgo y de administración del cambio; sólo el 4% citó a problemas de *software*. Lo anterior confirma que CRM es una decisión de negocios que directamente involucra la cultura organizacional que demanda que valores, hábitos, y costumbres tengan una orientación hacia el mercado. La tecnología es muy importante, pero ante la evidencia y al decir de los ejecutivos, hasta cierto punto es lo de menos.”

Barton Goldenberg (2004), nos recuerda también que –por encima de elegir las tecnologías de CRM más adecuadas– está la gente que tiene que usarlas en cada organización. El peso relativo del factor humano respecto del resto de los componentes de un CRM es muy relevante. “La parte humana de las iniciativas de CRM cuenta en un 50% en el suceso, por lo tanto es especialmente importante tener en cuenta este aspecto en el conjunto de cosas que hay que encarar.” Este replanteo representa un viraje importante respecto de los últimos años, en los que el componente tecnológico era considerado prioritario en cualquier iniciativa de desarrollo de un modelo de CRM.

Actualmente, está claro que no toda solución de relacionamiento con los clientes pasa por la automatización a ultranza. Debe tenerse presente, finalmente, que por encima de todas las claves propuestas –por mejor que estas sean consideradas– está la prudencia que aconseja Clayton Christensen al plantear “el dilema de los innovadores” (1999) analizando los casos en que “las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas”. Todo está vinculado, según el autor, con la validez de las proposiciones que se realizan sobre la propia innovación y, sobre todo, con la viabilidad, aplicada al caso, de los principios de la innovación general que se consideran.

5. Conclusiones de cara al desarrollo de los CRM en las universidades

Como plantea Gustavo Di Tommaso (2005, p. 1): “La realidad actual en el mundo de los negocios indica que cada vez existe menor diferenciación a nivel de los productos y servicios que se ofrecen, de esta forma las empresas se han vuelto más vulnerables a una competencia de menores precios.” Y esto afecta a muchas organizaciones, incluyendo también al sector educativo que requiere cada vez más, una relación más estrecha con sus clientes para identificarse.

La realidad del relacionamiento entre los diversos agentes en el sector industrial y comercial a escala global se ha modificado en calidad y cantidad, y estas modificaciones se extienden, en la actualidad, rápidamente a otros sectores como la educación. Particularmente, las universidades están capitalizando nuevas formas de relacionamiento de manera a veces muy agresiva, pero ese desafío no es igualmente aceptado por todas las instituciones.

Este es un mundo real cada vez más cargado de virtualidad, en que los diversos actores productores y consumidores deberán actuar y lograr satisfacer las necesidades de los consumidores. Algo a lo que el sector educativo no puede estar ajeno. El mundo ofrece soluciones, pero a la vez plantea problemas. Soluciones y problemas que son diferentes que los que estaban sobre la mesa hace apenas 10 años y que serán seguramente muy distintos que los que habrá que considerar por el 2015. El cambio será lo permanente.

Las preguntas clave deben apuntar a la naturaleza de los propios negocios, no a su soporte tecnológico. El gran reto de las organizaciones, hoy por hoy, es integrar esas tecnologías a la operación para obtener mejores productos por menos dinero, perfeccionar las operaciones para ahorrar costos de operación y llevar mejores controles, dar mayor satisfacción a los clientes y atraer otros nuevos y mejorar la imagen de la entidad y sus relaciones públicas.

Como plantea Barton Goldenberg (2006), después de pasar revista a 25 años de experiencia con los sistemas de relacionamiento con los clientes, el último gran desafío de la industria gira en torno a la

mejor manera de integrar CRM en los sistemas legados de la compañía y la infraestructura tecnológica relacionada. Evidentemente, el desarrollo de nuevos sistemas no puede ser un salto al vacío que desconozca el modelo de negocios de la compañía y los sistemas legados que los sostienen. Ignorar este último punto ha generado grandes trastornos en el pasado.

Si analizamos cada una de las dimensiones planteadas en general, veremos que las universidades no son ajenas a estos mismos desafíos. Deben integrar inteligentemente esas tecnologías a la operación académica legada para prestar mejores servicios con más bajos costos, perfeccionar las operaciones de bedelía para ahorrar costos de operación y llevar mejores controles administrativos y académicos, dar mayor satisfacción a los estudiantes y docentes, atraer otros nuevos y mejorar la imagen de la entidad y sus relaciones con el medio universitario y empresarial.

Hay que buscar las repuestas a través del mejor conocimiento de los clientes y del uso de los canales apropiados para llegarles. Como plantea Bernardo Godar (2003), el futuro del marketing para establecer un puente permanente con el cliente está en explotar al máximo la "ingeniería del dato", tomando como base las estrategias de la empresa para canalizarlas por distintos medios operativos. La minería de datos puede ser un excelente auxiliar en la tarea, e Internet parece ser un canal privilegiado para realizar esta aproximación.

Precisamente, la reingeniería del dato plantea la necesidad de buscar lo que se necesita, donde ello se encuentre, aun sin tenerlo claro al comenzar el proceso. Cuando se planean los nuevos diseños organizacionales para el siglo XXI, se debería cuestionar cuál es la esencia de los sistemas que se desean transformar. El futuro desempeño de las organizaciones dependerá, en gran medida, de cómo los agentes puedan aprender a trabajar con nuevos conocimientos para transformar los negocios y resolver los problemas, incluso aquellos que todavía no saben en el presente, cómo encarar (Ackoff, 2000).

Dentro de esta revolución en la forma de organizarse para aprender y producir, por supuesto la tecnología de la información jugará un papel preponderante (fundamentalmente Internet + negocios electrónicos), ya sea por las inversiones a realizar, por la definición de los nuevos planes de negocio o porque esta función depende del soporte tecnológico que pueda darse. Sin embargo, con todo lo importante que las tecnologías son para que los negocios en el ciberespacio prosperen; no pasan de ser un instrumento al servicio de los diferentes agentes que utilizándolo, se interrelacionan.

Retomamos aquí la reflexión de Regis McKenna (1995, p. 269). Las organizaciones en el siglo XXI deberán enfrentar algo más que la competencia real de otros agentes. Deberán superarse a sí mismas, para cambiar sus propias formas de pensar y modos de considerar el mundo. Por ello, muchos consultores piensan que –aún tratándose de corporaciones– la propia interna de la organización tiene que "comprar" primero la idea de operación en un mundo virtual, para luego exportarla a los demás agentes.

Como plantea Horacio Marchand resaltando la visión de la importancia de esos intangibles: "Una de las principales causas del fracaso de iniciativas en Internet, aparte de la baja penetración de computadoras, es la cultura y el impacto en los hábitos de la gente. Este es el verdadero reto. Y no sólo el comprar en Internet demanda un cambio de comportamiento, sino también el uso de Internet en el trabajo. La tecnología puede ser la adecuada, la solución la indicada, el sitio bien diseñado y eficiente, pero la gente no lo usa" (www.gestiopolis.com/Canales4/ger/ahora).

La clave es aceptar que los procesos de cambio, en los umbrales del tercer milenio, tienen que ver más con gente que con equipos. “Un proceso de cambio no se caracteriza por la potencialidad que aportan los factores motivadores del cambio (en este caso, tecnología, técnica, conocimiento o planificación); un proceso de cambio se caracteriza por la interiorización que de dichos factores realiza el conjunto de mujeres y hombres al que afecta” (Reinares y Casado, 2002).

Michel Porter (1996, p. 181) ya advertía, hace casi 20 años, la fuerte relación entre la ventaja competitiva y la tecnología. El cambio tecnológico “juega un importante papel en el cambio estructural de los sectores industriales, así como en la creación de nuevas industrias. Es también un gran equalizador, erosionando la ventaja competitiva aun de empresas bien afianzadas y empujando a otras hacia el frente.” Internet reafirma esta asociación de manera particularmente evidente.

Internet y los negocios electrónicos están afectando las ventajas competitivas preexistentes y las estructuras de muchos sectores de actividad. Las empresas que quieran sobrevivir con las nuevas reglas de hacer negocios en el ciberespacio, no pueden quedar al margen de la revolución que ha generado Internet y los negocios electrónicos. Deben aprender rápidamente cómo sacarle provecho a estas nuevas herramientas estratégicas. Y por supuesto, las universidades no son la excepción.

Se está produciendo –con la terminología de Khun– un cambio de paradigma. Se ha generado una migración del mundo real al mundo virtual, para realizar negocios de todo tipo y esto incluye las actividades del sector educación. Esta revolución se ha iniciado con la aparición de Internet y el desarrollo de comercio electrónico entre instituciones y personas. Los aciertos y errores de todos los agentes del nuevo mercado se están sucediendo vertiginosamente y así será hasta que el modelo emergente finalmente se consolide en todos los sectores de actividad.

Como reflexión vale reiterar el llamado de Clayton Christensen a los innovadores (1999, p. 21): nunca está demás construir un marco de referencia de errores que otros han cometido al desarrollar proyectos innovadores. Es realmente muy importante saber cómo utilizar los principios básicos de la innovación y aplicar las mejores prácticas para llevar adelante proyectos sustentables. El mundo comercial –Internet incluido– está lleno de proyectos interesantes que finalmente no prosperaron.

Es importante generar ámbitos para compartir conocimientos y experiencias sobre el funcionamiento, integrados con la comunidad en las organizaciones. Por supuesto, tanto en el caso de éxito, como cuando se dan grandes decepciones. ¿Por qué no hacerlo también a través de Internet? Existen comunidades virtuales de todo tipo que permiten un mejor acercamiento a los problemas comunes y las posibles soluciones, como es el caso, por ejemplo, del sitio *crmcommunity*, dedicado específicamente a CRM o el sitio *B2Bcommunity* dedicado a negocios electrónicos entre empresas.

Las ideas de Peter Senge (1992) sobre el arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje, mantienen enteramente la vigencia de un clásico de la teoría de sistemas aplicada en las organizaciones incluyendo especialmente las del sector educativo. Son las personas las que crean la realidad a partir de sus actos, y también las que finalmente pueden cambiarla. Y en este contexto, las “organizaciones inteligentes” –las que aprenden de sus aciertos y desaciertos– serán las que marcarán las pautas en el futuro de los servicios que presenten las universidades.

Como aporte final valen las afirmaciones de Juan Manuel Manes (2005, p. 3) cuando sostiene que “las Instituciones Educativas están inmersas en un proceso de cambio que quizá sea demasiado veloz para sus tiempos institucionales. Sin embargo, es necesario que comprendan la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing, ayudan a mejorar la gestión institucional y coadyuvan al proceso de cambio.” Particularmente debe reconocerse que el relacionamiento con la comunidad es el complemento fundamental de una gestión administrativa y académica eficiente.

Según plantea Manes (2005, p. 3): “Es necesario entender que hoy la Institución Educativa debe incorporar en su estructura al marketing como proceso y designar un responsable del área al servicio de la comunidad. Sabemos que la comunidad educativa constituye un delicado equilibrio (inestable) de inter-subjetividades, por lo tanto, las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio ético, tendrán un impacto social que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo y, por encima de todo, a preservar los valores de la persona, centro de todo accionar y en particular de la educación.”

Bibliografía

- ACKOFF, Rusell (2000): *Recreación de las corporaciones*. México: Oxford University Press México.
- AMOR, Daniel (2000): *La Irrevolución e-business*. Buenos Aires: Pearson Education.
- BARKER, Joel (1996): *Paradigmas*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- BEJOU, David (2004): *Treating students like customers*. Biz Ed.
- B2Bcommunity Sitio dedicado a plantear negocios de empresa a empresa que contiene informes acerca de esta tipología de negocios electrónicos.
- CHRISTENSEN, Clayton (1999): *El dilema de los innovadores*. Buenos Aires: Granica.
- CRMCOMMUNITY. Sitio dedicado a CRM que contiene informes acerca de esta filosofía de relacionamiento.
- CRMguru.com. Página que contiene fundamentos de la administración de las relaciones con el cliente (CRM).
- CORDOVA, César, y JULCA, Christian (2004): “Implementación del Modelo CRM para Instituciones Educativas, Caso de Aplicación: FISI – UNMSM”, en: www.cycanalyst.net/autores.htm - 8k - Resultado Suplementario.
- COUCE, Luis (1999): *El management en el siglo XXI Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Buenos Aires: Ediciones Granica, Comercio electrónico, pp. 73-110.
- CURRY, Jay, y CURRY, Adam: *Customer Relationship Management*. Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- DEL BARRIO, Luis (2003): *Del business al e-business*. Barcelona: Gestión 2000.
- DI TOMMASO, Gustavo (2005): *CRM en la Universidad Católica del Uruguay. Estudio de caso en profundidad*. Montevideo.
- eBusinessForum.com: Página del Economist Intelligence Unit, con artículos, noticias, investigación y mejores prácticas en negocios electrónicos.
- FERNÁNDEZ, Pablo, y BAJAC, Héctor (2003): *La gestión del marketing de servicios*. Buenos Aires: Granica.
- GODAR, Bernardo (2003): *Marketing o la ingeniería del dato*. Harvard-Deusto N.º 58.
- GOLDENBERG, Barton (2004): “People Make a CRM Initiative”, en: *Customer Relationship Management Magazine*, www.destinationCRM.com
- (2006): “CRM. The past and the future”, en: *Customer Relationship Management Magazine*, www.destinationCRM.com
- HARTMAN, Amir, SIFONIS, John, y KADOR, John (2000): *Net Ready Estrategias para el éxito en la Nueva Economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- HERRSCHER, Enrique (2003): *Pensamiento sistémico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- idc.com. Página de International Data Corporation.
- JOYANES, Luis (1997): *Cibersociedad*. Madrid: Mc Graw Hill.
- MAR CET, Xavier (2001): "La captación de estudiantes en las universidades españolas: entre la inercia y el marketing", Cátedra UNESCO de Gestión de la Educación Superior.
- MARCHAND, Horacio (2006): "CRM: La confusión", en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/crmconfusion.htm>
- (2005): "¿E-ahora?", en: www.gestiopolis.com/Canales4/ger/ahora.htm
- MANES, Juan (2005): "Ética y marketing de la institución educativa: una conciliación", en: contexto-educativo.com.ar/2000/3/nota-4.htm
- (2006): "Cómo crear e implementar un plan de marketing", en: jmmanes.freeyellow.com/como_crear_e_implementar_un_plan.htm - 37k.
- MANES, Juan (2004): *Marketing para instituciones educativas*. Madrid: Granica.
- MCKENNA, Regis (1995): *Marketing de relaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- NUENO, Pedro (1998): *Competiendo en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- O'CONNOR, Joseph, y MCDERMOTT, Ian (1998): *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Ediciones Urano.
- PETRELLA, Carlos (2005): "Negocios electrónicos: Una puerta para el desarrollo de CRM". Madrid, documento desarrollado para la asignatura Tecnologías de la Información y Herramientas de *Software* para la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual.
- PORTER, Michel (1996): *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- POTTS, Ricardo: Fragmento de su libro en preparación "El mundo desconocido de la Informática". Monografias.com.
- REINARES, Pedro, y CASADO, José (2002): "Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente", en: *Financial Times – Prentice Hall*.
- ROGERS, Everett (1995): *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- SAVARESE, John (2004): "The Data Base Gets Personal. Smart Information Systems Drive Better IHE Student Relationship", en: www.universitybusiness.com.
- SENGE, Peter (1992): *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- SWIFT, Ronald (2002): *CRM Cómo mejorar la relación con los clientes*, México: Prentice Hall.
- TAMPLIN, Eric; MARCHWICK, Jim, y WANCA, Cortney (1997): "The Diffusion of Innovation: The Fortune 100 and the Internet, COM 5305 – Interactive Communication Research", en: *Research Project-5305*.
- YAMANOUCHI, Teruo (1995): *A New Study Technology Management*. Hong Kong: Asian Productivity Organization.