
GRUPOS DE INTERÉS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA

ÁNGELO BURGOS FIGUEROA, FRANCISCO GANGA-CONTRERAS Y MICHEL VALDÉS-MONTECINOS

RESUMEN

Los grupos de interés (GI o stakeholders) o partes interesadas, están constituidos por personas y colectivos que se ven afectados directa o indirectamente por las actividades y decisiones de una determinada organización. Actualmente los GI ocupan un rol central en la planificación y en las estrategias de las diferentes organizaciones, por lo que resulta necesario realizar un trabajo que permita identificar los distintos GI en la educación superior a distancia, con la finalidad de expo-

ner la relación que tienen con la correspondiente gobernanza institucional. Para lograr este propósito se revisaron distintas fuentes de información, esencialmente artículos académicos y bases de datos de revistas indexadas que abordan el tema. En general se reconocen con claridad los respectivos GI, pero también se identifica lo trascendental de este reconocimiento, cuando se trata de realizar de alcanzar eficientemente los propósitos organizacionales.

Introducción

La gestión de la universidad es un pilar básico que permite que ellas puedan cumplir con sus objetivos propuestos. Las relaciones que generalmente las organizaciones mantienen con las personas, grupos u otras instituciones se sustentan en torno al quehacer institucional o a su misión, para cumplir con sus objetivos, enfatizando sus esfuerzos y recursos para lograr generar utilidades y beneficios de tales vínculos.

Bajo la perspectiva planteada, la teoría de *stakeholders*

entrega una serie de aspectos y elementos que permiten reconocer y administrar de forma eficiente y adecuada las relaciones que se generan con cada GI que se vincula con la organización. De acuerdo con ello, las universidades son un tipo de organización diferente a cualquier otra que se pueda encontrar en la sociedad, particularmente por ser complejas por antonomasia (Brunner y Ganga, 2016b). Estas instituciones han ostentado una enorme autonomía e independencia a lo largo de su historia, pero en las últimas décadas han debido modificar su relación con el entorno y los GI, teniendo en cuenta como base a la misión de cada una de ellas.

Debido a la irrupción y masificación de las tecnologías de la información y comunicación (Caldevilla, 2014; Sierra *et al.*, 2020 y Tur-Viñes, 2019), además de la incapacidad que han tenido los sistemas tradicionales de educación de atender la demanda la modalidad a distancia se ha transformado en una alternativa concreta, que puede asumir un rol importante acercando las oportunidades a lugares que con la presencialidad no sería posible; una posibilidad que se viene testeando en algunos lugares desde antes incluso de la pandemia (Salas *et al.*, 2017).

Lo anterior, ha provocado que la cantidad de estudiantes en esta modalidad aumente exponencialmente

PALABRAS CLAVE / Educación a Distancia / Gobernanza Universitaria / Gobierno / Stakeholders / Universidad /

Recibido: 15/09/2022. Modificado: 19/12/2022. Aceptado: 20/12/2022.

Angelo Burgos Figueroa. Magíster en Educación Superior, mención Docencia Universitaria, Universidad Arturo Prat, Chile. Kinesiólogo, Académico Universidad de San Sebastián, Chile. Profesor, Universidad de Las Américas. Chile. e-mail: burgos.angelo@edu.udla.cl

Francisco Ganga-Contreras (Autor de correspondencia). Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla, España. Profesor, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá, Departamento de Educación, Facultad de Educación y Humanidades. José Victorino Lastarria 26, Santiago, Chile. e-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl

Michel Valdés-Montecinos. Magíster en Educación, mención gestión educacional, Universidad de Santiago de Chile. Doctor en Política y Gestión Educativa, Universidad de Playa Ancha. Chile. Afiliación, Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile. Investigador. Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED), Chile. e-mail: micheljpvaldes@gmail.com.

(Torres y Rama, 2009), tornándose interesante e importante analizar y estudiar los GI que cohabitan, se relacionan y existen en cada Institución, y el modo en que se les gestiona (Espino *et al.*, 2020; Vilorio y Reyes, 2019) en un contexto en que los gobernados están más tecnologizados que los gobernantes (Catalina-García *et al.*, 2019; Carrera *et al.*, 2020), sujetos a nuevas necesidades de educación general, por su exposición a esta actualización tecnológica (Bustos *et al.*, 2019; Cerdán *et al.*, 2020).

A partir del contexto previamente desarrollado, se desprende este trabajo que tiene como objetivo central identificar los distintos GI (*stakeholders*) en la educación superior a distancia, con la finalidad de exponer la relación que tienen con la correspondiente gobernanza institucional. Para alcanzar los objetivos trazados, se llevó a cabo una revisión documental de literatura científica que tiene relación con el tema abordado, generando un marco teórico que ahonda en los respectivos tópicos y que entrega conclusiones que contribuyen a la discusión de la teoría de *stakeholders* y del ecosistema universitario en general.

Acercamiento Conceptual a los GI

El término grupos de interés (*stakeholders*) se ha desarrollado frecuentemente en la literatura vinculada a la planeación estratégica, la responsabilidad social y la evolución del impacto de proyectos sobre intervención socioeconómica. Actualmente se inserta como parte de la gestión estratégica de la calidad (Guerra y Jaya, 2016; Amaya, Félix, Rojas y Díaz, 2020). Este término, además tiene un enfoque que implica entender que las necesidades de los GI necesitan ser balanceadas, para lograr una apropiada distribución del valor creado y, por consiguiente, la consecución de una mejor sostenibilidad de la institución (Harrison *et al.*, 2019).

El concepto *Stakeholders* fue mencionado por vez primera en el año 1963 por el *Stanford Research Institute* (Freeman, 1984; Wang y Dewhirst, 1992; Stenberg, 1997; Freeman, 2005; Sison, 2008; Lozano, 2005), para reconocer a las personas o grupos que tienen una importancia esencial para la existencia de una institución; no obstante, otros autores especializados en la materia (Preston y Sapienza, 1990; Clarkson, 1995) creen que este concepto se origina en las investigaciones llevadas a cabo por Merrick Dodd en el año 1932, quien analizó los discursos realizados por los ejecutivos de la empresa *General Electric*, que identificaban cuatro GI: accionistas, empleados, clientes y público en general.

Por otra parte, existe un consenso bastante extendido en el mundo académico, sobre el aporte de R. Edward Freeman y su importancia para el desarrollo de la teoría de los *stakeholders*. En el año 1984 Freeman señalaba: los *stakeholders* son cualquier grupo o individuos que pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos de la empresa y deben ser considerados a la hora de elaborar la planeación estratégica (Freeman, 1984; Freeman, 2010). Otra definición clásica la entrega Bourne (2009, p. 30) quien indica que los *stakeholders* son “individuo o grupo que puede(n) ser impactado(s) o puede(n) influir en el éxito o fracaso de las actividades o proyectos de una organización”.

A fines de los años 80 se logran aportes significativos que perduran en la actualidad. En su desarrollo, esta teoría pretende explicar y guiar la coordinación que se necesita entre los diversos intereses de los distintos grupos que componen cualquier organización.

Con ello nos lleva a deducir que los *stakeholders* influyen de forma decisiva en el método en que las organizaciones llevan a cabo su misión y sus objetivos, así, los GI facilitan la comprensión del contexto en el que se encuentra inserta una organización, condicionando su actuación (Masip, 2018).

Ahora bien, es necesario considerar que esta teoría puede ser analizada desde diversas ópticas; al respecto, autores como Donaldson y Dunfee, 1994; Donaldson y Preston, 1995; Friedman y Miles, 2006 y Hendry, 2001, determinan tres miradas con relación a la teoría de los GI: descriptiva, instrumental y normativa. La perspectiva descriptiva explica y especifica la esencia y el tipo de operaciones que lleva a cabo la institución. La óptica instrumental plantea que el enfoque de GI, al momento de regir una institución, es mejor que cualquier otro planteamiento, cuando se trata de conseguir las metas y objetivos organizacionales, incluso el objetivo de la rentabilidad. En el caso de la mirada normativa de esta teoría, se señala lo que debe ser entendido por función de la institución y se entregan directrices sobre la filosofía y la ética que deben ser consideradas al momento de gestionar la institución (Fernández y Sanjuán, 2012).

Con ello resulta necesario acercarse a los diferentes GI que identifican los estudiosos de la materia para las organizaciones en general (particularmente las empresas); al respecto Friedlander y Pickle (1968) reconocieron ocho *stakeholders*: los propietarios, empleados, clientes, financiadores, comunidad, proveedores, distribuidores y el

gobierno. Por su parte Bounds *et al.* (1994) distinguieron entre GI externos e internos. A su vez Daft (1992), bajo una visión de mercado, señala como principal grupo de interés al cliente, no obstante, Anderson (1982) propone un equilibrio entre los GI para así poder optimizar la efectividad. Si esto logra ser evidenciado en las organizaciones o instituciones con fines de lucro, debe ser aún más legítimo para las universidades e instituciones sin fines de lucro.

Adicionalmente, se debe tener en consideración que cada institución conforma una estructura que une a sujetos que están dentro y fuera de ésta; sin el respaldo de los *stakeholders* difícilmente una institución podrá tener éxito. Atender y tener en consideración las expectativas y preocupaciones de los GI, es un método beneficioso para impulsar a la institución, de tal forma que ésta pueda lograr conseguir sus fines.

Los *stakeholders* determinan de forma relevante, las soluciones que la organización entrega a las cuestiones sociales (Maon *et al.*, 2010). Por su parte, la organización adquiere una responsabilidad con un sistema de valores y normas para obtener una mayor aceptación de parte de los GI, puesto que es un desafío disminuir el escepticismo que los *stakeholders* pueden atribuirse respecto del compromiso con la responsabilidad social (Schuman, 1995).

GI en las Universidades

Con respecto a las universidades, éstas, al igual que cualquier tipo de organización, requieren ser estudiadas bajo el prisma de diversos enfoques o teorías organizacionales (Ganga-Contreras, 2005; Benneworth y Jongbloed, 2010; Amaral, Jones y Karseth, 2013); por ejemplo, existen algunas investigaciones que proponen que el estudio de las relaciones de estas casas de estudios, desde el punto de vista de los GI, es fundamental y proponen las primeras aproximaciones que sirven para darle valor a la propuesta. Pero, estudiar a la universidad como la unidad estructural básica del sistema universitario, conlleva el reto de reconocer a sus GI e identificar la manera cómo se relaciona con estos, perspectiva que es recogida por la denominada gobernanza universitaria (Kehm, 2012; Acosta-Silva, Ganga-Contreras y Rama-Vitale, 2021).

Para Benneworth y Jongbloed (2010), identificar los *stakeholders* más importantes de la universidad es una tarea complicada; misma mirada que tiene Vallaes (2008), quien señala que es más dificultoso establecer cuáles

son los GI de la universidad que de otro tipo de organizaciones, puesto que la condición universal que presentan estas entidades genera que la gran mayoría de los *stakeholders* tengan una relación, ya sea directa o indirecta con ella. En definitiva, no es fácil identificar los *stakeholders*, puesto que existen distintos factores que determinan cuál es su importancia como pueden ser la legitimidad, la urgencia o el poder (Mitchell *et al.*, 1997; Quezada, 2011; Quezada, 2012).

Por otra parte Reavill (1998) analiza y argumenta la inclusión de los siguientes GI: (1) los estudiantes, que son beneficiarios directos de la universidad; (2) los empleadores, quienes necesitan de personal entrenado y están dispuestos a pagar por él; (3) la familia y dependientes del estudiante, puesto que estos colaboran de forma directa o indirecta en el costo del proceso y pueden verse beneficiados por medio de una calidad de vida superior, luego que el estudiante se gradúe de la universidad; (4) la universidad y sus empleados, identificando la universidad como entidad formal y los empleados, quienes viven de la actividad que se da dentro de ella; (5) las asociaciones de estudiantes, funcionarios y académicos, quienes proponen, escuchan, analizan e interpretan las distintas propuestas que pueden favorecer o perjudicar a los grupos a los cuales representan; (6) los proveedores de bienes y servicios a la universidad, ya que para éstos la viabilidad de la institución es fundamental, porque su relación con ella significa sustentarse económicamente; (7) el sector de la educación secundaria, como próximo proveedor del recurso que en algún momento arribará a la universidad; (8) las otras universidades, siendo principalmente competidores de la universidad, cada vez más patente en los modelos capitalistas de educación; (9) el comercio y la industria, siendo beneficiarios indirectos a diferencia de los empleadores (en Europa varias universidades tales como la Universidad del País Vasco o la *Mondragon Unibertsitatea* tienen programas de formación dual, siendo así un agente de directa participación con la instituciones; en Latinoamérica se ha trabajado con este tipo de formación de manera incipiente, particularmente en países como México en entidades como la Universidad Tecnológica de San Luis Potosí o la Universidad Politécnica del Valle de México; (10) la nación, dado que los países en vías de desarrollo que desean mejorar la calidad de vida de su población instauran políticas de industrialización, que para ser logradas deben priorizar la formación superior en áreas administrativas y técnicas; (11) el gobierno, ya que

puede rescindir el sistema universitario y por lo tanto es un propietario y forma parte del medio donde está inserta la universidad; (12) los contribuyentes locales y nacionales, ya que si la nación es la principal beneficiaria, quien paga sus impuestos es el principal financiador; (13) los cuerpos profesionales, ya que estas entidades regulan el buen ejercicio de las profesiones y usualmente tienen interés en el mantenimiento de sus estándares desde la universidad. En esta perspectiva, en la Figura 1 se puede visualizar a las diversas partes interesadas y sus relaciones, de acuerdo con el planteamiento de Duque (2009).

El papel de los *stakeholders* está enfocado más allá de la realización de actividades y acuerdos específicos, puesto que estos pueden incidir en la estrategia, metas, calidad de enseñanza y otro tipo de labores institucionales (Kettunen, 2015). Por consiguiente, cuando los requerimientos de uno de los GI varían, se acciona un proceso de *feedback* en donde la universidad redestina capacidades y recursos para ejecutar transformaciones en la organización que viabilicen la cobertura de las actuales necesidades, transformándose en un proceso de mejoramiento continuo que precisa ser compartido e interiorizado íntegramente por cada uno de los colaboradores de la organización. Este constante proceso de mejora promueve la instauración de relaciones permanentes a largo plazo (Lee *et al.*, 2017); asimismo, fomenta iniciativas para

la colaboración y la obtención de recursos que permitan realizar investigaciones a nivel local, nacional y regional (Collins y Park, 2016).

Bajo este contexto, es razonable y adecuado que las universidades generen estructuras de gobierno de índole participativo, en donde los GI logren incorporarse activamente en los procesos para tomar decisiones y en la fiscalización de las diversas actividades que realiza la universidad (fundamentalmente de los resultados que obtienen estas); sin embargo, se debe reconocer que las oportunidades de participación que tienen los GI en el gobierno universitario se ven limitadas por los distintos escenarios legales que se presentan en cada país, particularmente en el caso de las universidades públicas.

De esta manera, la universidad dispondrá de un funcionamiento más eficiente y exitoso, solo si es capaz de adaptar sus procedimientos y estructuras de gobierno y gobernanza a las distintas demandas del entorno que le rodea (Brunner, 2011; Brunner y Ganga-Contreras, 2016a; Ganga, Quiroz y Fossatti, 2017; Ganga-Contreras *et al.* 2019), lo que le confiere una particular importancia a la puesta en marcha de distintos procesos que incremente la participación de los GI en la gestión y toma de decisiones, como una táctica de adaptación por parte de la universidad a las distintas demandas de la actual sociedad del conocimiento.

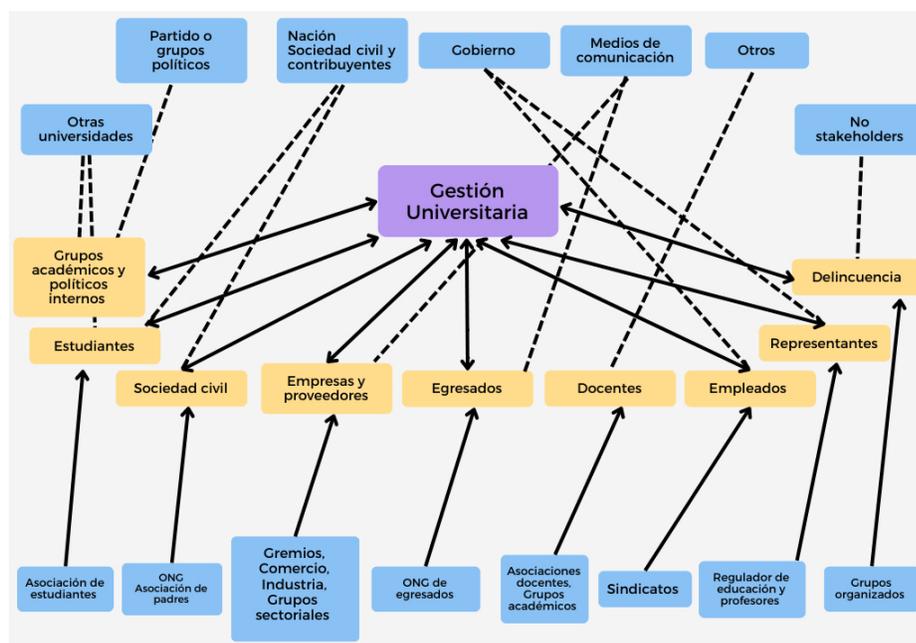


Figura 1. Grupos de interés de las universidades. Fuente: Elaboración propia, basada en Duque (2009).

Grupos de Interés en Educación Superior a Distancia

Los modelos de Educación Superior a Distancia (ESaD) que en la actualidad se observan en la educación superior encuentra sus raíces en la educación convencional. Esta inicialmente fue creada para permitir que individuos de áreas remotas y rurales tuvieran acceso a la formación académica. Esta modalidad ha evolucionado significativamente con el correr de los años, todo gracias a los grandes avances tecnológicos, que en sus orígenes transmitía contenido a través de la radio en la década del 1920 (Huynh, Umesh Valacich, 2003; Valdés-Montecinos y Ganga 2020). Además, estos entornos virtuales en la educación han significado un modelo interactivo de aprendizaje donde al estudiante le otorgan una vía de oportunidad (Folgado *et al.*, 2020).

De acuerdo con lo anterior, el éxito de la ESaD depende del grado en que logre satisfacer las necesidades e inquietudes de sus principales partes interesadas; poder reconocerlas y hacerse cargo de sus intereses y demandas es fundamental, porque solo de esta forma se pueden maximizar las probabilidades de éxito de la educación a distancia dentro de las instituciones de educación superior. En este sentido el “efecto cascada” del crecimiento exponencial del sistema educativo en general y en especial los mediados por la virtualidad, que su expansión ha sido aún más rápida que la llamada tradicional (Varas-Meza *et al.*, 2020), centra el interés a este tipo de instituciones.

Al igual como ocurre en la educación tradicional, en la ESaD se pueden encontrar diversos GI, entre los que se destacan:

Estudiantes: podrían identificarse como los consumidores o demandantes de este tipo de educación. En el contexto de la educación superior, son estudiantes de grado o postgrado, pero además podrían adicionarse los programas o cursos masivos llamados MOOCs - (*Massive Online Open Courses*) o Cursos Online Masivos y Abiertos, que generan aún mayor masividad por la duración de sus programas. “Como ponen de manifiesto distintos estudios, uno de los elementos centrales de la educación online es la interacción entre el estudiante y el docente” (Francescucci y Rohani, 2018; Hogg y Lomicky, 2012; Ragusa, 2017; Strang, 2013; Watts, 2016; citado por Pérez-López, Atochero, y Rivero, 2021:333), por tanto el estudiante y su interacción con la modalidad de aprendizaje será un agente clave para la Educación superior a Distancia, en especial teniendo en cuenta

que en este tipo de modalidad “destaca la mayor autonomía e independencia que disfruta el alumnado para el desarrollo de su proceso de aprendizaje” (Suarez y Anaya, 2004:67).

Cuerpo docente o tutores: estos guían la experiencia educativa del estudiante y dependiendo de la modalidad, pueden tener mayor o menor interacción con sus estudiantes. El rol del docente-tutor en esta modalidad está relacionado con los logros académicos estudiantiles, debe guiar y dar las orientaciones necesarias a través de las diferentes actividades académicas, utilizando distintas metodologías pedagógicas (Marciniak y Gairín, 2018 ; García, 1999; Mendoza, Burbano y Valdivieso, 2019), entre las responsabilidades de un profesor en especial el que media a través del mundo virtual, es el interés de su estudiantado en todas sus dimensiones, debe estar pendiente de cada nueva forma de enseñanza potenciando entre otras el espíritu cooperativo y colaborativo de ellos (Medina, Pulido y Pulido, 2020), considerando que hoy se busca fortalecer las competencias desde la mirada de los saberes: del aprender a ser, el aprender a hacer, el aprender a convivir y el aprender a aprender como dominios de aprendizajes (Pozo, 2008).

Secretarías Virtuales: son el vínculo inmediato entre los estudiantes y todas las unidades de la Institución. “realiza el seguimiento de la participación de los estudiantes, atiende sus consultas a través de la mensajería y las deriva a quien corresponda para obtener la respuesta o solución” (Valdés-Montecinos, *et al.*, 2021). Este agente es un elemento fundamental en las redes de relacionales, teniendo en cuenta que hoy el perfil de ellas ha mutado, transformándose en multifacéticas y competentes en lo que a gestión del cambio se refiere (Ordoñez y Sánchez, 2018)

Instituciones educativas propiamente: en el contexto de la educación superior está compuesto por universidades tradicionales, y gracias a la popularidad que ha tenido la ESaD se han creado instituciones de educación totalmente en línea. Dentro de sus intereses aparece la oportunidad de entregar conocimiento y permitir el acceso a la educación superior a más personas. A medida que la educación a distancia es más aceptada, se eliminan los límites geográficos que separan a las instituciones de los estudiantes (Young, 2011).

Proveedores de contenido o virtualizadores: es importante saber que el contenido del curso a distancia puede ser creado por instructores o adquirido de fuentes externas. El crecimiento de la ESaD ha instaurado un mercado

para creadores de contenido educativo comercializados, particularmente para más cursos introductorios que se ofrecen de manera consistente en múltiples instituciones (Wagner *et al.*, 2008). Esta naciente mercado se ve fuertemente alterado con la pandemia, por lo que primo la necesidad y varias empresas se vieron en la obligación de cumplir con la demanda, es así que las plataformas virtuales cumplen el rol de fomentar el trabajo colaborativo y el desarrollo del aprendizaje (Macancela, Berrones, Vidal, y Baque, 2020).

Proveedores de tecnología: son aquellos que desarrollan la tecnología que permite la entrega de contenido. Esta categoría consta de una amplia gama de servicios, desde la facilitación de cursos individuales de aprendizaje a distancia hasta sistemas de gestión de aprendizaje proporcionados por empresas (Wagner *et al.*, 2008). Estos proveedores han llegado a niveles de estructuras multinacionales, lo que ha permitido la expansión de la educación a distancia en varios rincones de Latinoamérica (Rama, y Cevallos, 2015).

Organismos de acreditación: estas organizaciones evalúan la calidad de las ofertas de las instituciones educativas. Las instituciones que cumplan con los requisitos mínimos estarán acreditadas, lo que les proporcionará un nivel de credibilidad que las entidades no acreditadas no poseerán (Wagner *et al.*, 2008). Estos organismos son parte de los vínculos entre el Estado y las entidades educativas (Murillo *et al.*, 2020), además se debe considerar la presión que ejerce estos organismos en las organizaciones de Educación Superior, la cual se presenta desde la perspectiva centrada en la eficiencia (Silas, 2014).

Empleadores: básicamente son aquellos entes que potencialmente contratarán graduados de instituciones de educación superior. A menudo, existe una tendencia de los empleadores a ver la educación tradicional de una manera más positiva; sin embargo, la aceptación de títulos en línea en general está aumentando notoriamente (Chaney, 2002; Cabrera, López y Portillo, 2016). Esta es una tendencia positiva para la Educación a distancia (EaD) en general y para las instituciones educativas completamente en línea, en particular (Wagner *et al.*, 2008). Además, la opinión de los empleadores en los procesos de acreditación es significantes, toda vez que participan directamente en ellos como agentes claves en busca de la calidad de este tipo de programas

Redes sociales y sus usuarios: a través del marketing digital, los cuales pueden ser agentes indirectos con potencialidad a ser directos, si se

concreta la inscripción a cada programa, por tanto, los administradores de estas herramientas pueden ser fundamentales para su continuidad (Aguilera-Morales *et al.*, 2018; Marta-Lazo *et al.*, 2018). Considerando la representatividad que hoy tiene este tipo de herramientas (González y Muñoz, 2016), no se puede obviar la cercanía con los jóvenes y la sociedad en general, como fuente de información e interacción, aquella que bien utilizada puede tener un gran impacto a la cercanía con las instituciones de educación superior.

Una síntesis de los GI analizados, se pueden apreciar en la Tabla I.

Conclusiones

La gobernanza universitaria es un tema que ha adquirido relevancia en los últimos años, tanto para quienes asumen la responsabilidad en la gestión de las universidades, como para los distintos GI que giran en torno a la universidad. Gobernar la universidad es una tarea de alta complejidad, debido a las características singulares de ella, provista de categorías y unidades académicas con autonomía que están insertas en un entorno social, cultural, político y económico bastante dinámico. Para lograr gestionar de forma óptima la universidad, es imperativo lograr entender su organización y analizar sus relaciones con los distintos *stakeholders* que tienen diferentes niveles de poder, legitimidad y urgencia.

La educación a distancia es una modalidad que ha ido creciendo exponencialmente y que tiene un gran potencial en la educación superior. Al igual que en la educación tradicional, ésta también tiene partes interesadas con múltiples expectativas que deberían ser tomadas en cuenta por los tomadores de decisión. Para poder maximizar el potencial que tiene la ESaD, las instituciones proveedoras de este servicio deben poner todos sus esfuerzos para lograr satisfacer las necesidades y preocupaciones de sus respectivos GI, que en general son similares a los de la modalidad tradicional, existiendo eso si algunos particulares, como lo son los proveedores de contenido y tecnología, tutores, virtualizadores y secretarías virtuales.

Dado el actual contexto en el que se desenvuelven las ESaD, es fundamental reconocer a sus diversos GI y además, identificar las necesidades e inquietudes de cada uno de ellos, para así poder atenderlas y darles respuesta. Pero esto no es suficiente, también es necesario generar estrategias de relacionamiento entre ellos y además incentivar convenios y relaciones entre las distintas partes interesadas; no obstante, conocer las interrelaciones que existen entre los *stakeholders*, es una tarea de alta complejidad, ya que la naturaleza de la universidad hace que esta sea completamente diferente a cualquier institución u organización de la sociedad, debido a la dinámica propia de la sociedad del conocimiento.

No cabe duda de que es necesario que exista una mayor participación de los GI, en los procesos decisionales de la universidad, ya que esto permite progresar desde un concepto de gobierno a gobernanza, que se sustenta a partir de las necesidades de sus *stakeholders*.

El aporte más importante de este estudio es poder reconocer a los distintos *Stakeholders* (GI) que giran en torno a la ESaD, permitiendo sentar las bases para futuras investigaciones que profundicen en un tema que ha ganado bastante relevancia en el último tiempo, pero que ha sido poco estudiado.

Es por lo anterior que la principal limitación que se presentó en esta investigación fue la pobre cantidad de literatura especializada que existe sobre el tema, lo que sin duda nos plantea una tarea importante a futuro: indagar la influencia de cada grupo de interés en las instituciones; además de determinar la percepción de cada grupo de interés en cada decisión estratégica, entre muchas otras indagaciones factibles de abordar colaborativamente en la región.

AGRADECIMIENTOS

Los autores Ganga-Contreras y Valdés-Montecinos, agradecen al Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa de Chile (IESED-Chile), del cual son miembros activos.

TABLA I
GRUPOS DE INTERÉS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA

Grupos de interés	GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD		
	Descripción	EST	ESaD
Instituciones educativas	Universidades tradicionales e instituciones dedicadas a la educación superior tradicional o a distancia.	✓	✓
Estudiantes	Consumidores directos tanto de pregrado o post grado.	✓	✓
Cuerpos docentes y tutores	Guían la experiencia educativa de los estudiantes.	✓	✓
Empleados	Personas que viven de esta actividad.	✓	✓
Egresados	Profesionales formados en estas instituciones.	✓	✓
Empleadores	Organizaciones que contratan a los egresados de la educación superior	✓	✓
Sociedad Civil	Beneficiarios del desarrollo social que se logra con la educación	✓	✓
Grupos Académicos o políticos internos	Entidades que regulan el buen ejercicio de las profesiones.	✓	
Organismos de acreditación	Evalúan la oferta académica.	✓	✓
Empresas y proveedores	Entidades que entregan diversos servicios a las instituciones de educación.	✓	
Proveedores de tecnología	Creadores de contenido educativo que ofrece el mercado		✓
Proveedores de contenido o virtualizadores	Desarrolladores de tecnología que permiten la entrega de contenido (<i>Moodle, Blackboard</i>)		✓
Secretarías virtuales	Vínculo inmediato entre estudiantes e institución.		✓
Redes sociales y sus usuarios	Usuarios atraídos a través del marketing digital.		✓

EST: Estudiantes. ESaD: Educación Superior a Distancia. Fuente: Elaboración propia con base (Aguilera-Morales *et al.*, 2018; Marta-Lazo *et al.*, 2018; Wagner *et al.*, 2008; Chaney, 2002 y Young, 2011).

REFERENCIAS

- Acosta-Silva A, Ganga-Contreras F, Rama-Vitale C (2021) Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* 12: 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872.e.2021.33.854>
- Aguilera-Morales D, Martín T, Rodríguez V, Ruiz A, Williams L, Vilchez J, Perales F (2018) La enseñanza de las ciencias basada en indagación. Una revisión sistemática de la producción española. *Revista de Educación (Madrid)* 38: 259-284.
- Amaral A, Jones G, Karseth B (Eds.) (2013) *Governing higher education: National perspectives on institutional governance*. Vol. 2. Springer Science & Business Media. 299 pp.
- Amaya P, Félix E, Rojas S, Díaz L (2020) Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia* 25: 632-647. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32406>
- Benneworth P, Jongbloed B (2010) Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher education* 59: 567-588.
- Brunner J (2011) Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación* 355: 137-159.
- Brunner J, Ganga-Contreras F (2016a) Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Interciencia* 41: 573-579.
- Brunner J, Ganga-Contreras F (2016b) Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales* 80: 12-35.
- Bustos-González A (2019) Tránsito de universidad docente a universidad de investigación. ¿Un problema de información académica, de taxonomías o de rankings universitarios? *Profesional de la información* 28: 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.22>
- Cabrera N, López M, Portillo M (2016) Las competencias de los graduados y su evaluación desde la perspectiva de los empleadores. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)* 42: 69-87. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000400004>
- Caldevilla D (2014) Impacto de las TIC y el 2.0: consecuencias para el sector de la comunicación. *Revista de Comunicación de la SEECI* 35: 106-127. <https://doi.org/10.15198/seeci.2014.35.106-127>
- Catalina-García B, López de Ayala M, Martínez E (2019) Usos comunicativos de las nuevas tecnologías entre los menores. Percepción de sus profesores sobre oportunidades y riesgos digitales. *Mediaciones Sociales* 18: 43-57. <https://doi.org/10.5209/meso.64311>
- Cerdán V, García M, Padilla G (2020) Alfabetización moral digital para la detección de deepfakes y fakes audiovisuales. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación* 25: 165-181. <https://doi.org/10.5209/ciyc.68762>
- Chaney E (2002) *Pharmaceutical Employers' Perceptions of Employees or Applicants with E-Degrees or Online Coursework*. Tesis Doctoral. Indiana State University, EE.UU. 58 pp.
- Clarkson M (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20: 92-117.
- Collins F, Park G (2016) Ranking and the multiplication of reputation: reflections from the frontier of globalizing higher education. *Higher Education* 72: 115-129. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9941-3>
- Espino P, Olaguez E, López R, Vásquez C (2020) Entorno virtual e-evaluaciones como herramienta de gestión en grupos numerosos. *VivatAcademia, Revista de Comunicación* 151: 107-125. <https://doi.org/10.15178/va.2020.151.107-125>
- Fernández J, Sanjuán A (2012) La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC: International Journal of Communication Research* 6: 130-143.
- Folgado J, Palos P, Aguayo M (2020) Motivaciones, formación y planificación del trabajo en equipo para entornos de aprendizaje virtual. *Interciencia* 45:102-109.
- Freeman E (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston, EE.UU. 276 pp.
- Freeman R (2010) Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics* 96: 7-9.
- Ganga-Contreras F (2005) Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia* 10: 213-246. <https://doi.org/10.37960/revista.v10i30.10385>
- Ganga F, Quiroz J, Fossatti P (2017) Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa* 43: 553-568.
- Ganga-Contreras F, Suárez W, Calderón W, Jung H (2019) Retos a la Gobernanza Universitaria. Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las Universidades. *Revista Fronteiras* 8: 435-456.
- García L (1999) Historia de la Educación a Distancia. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* 2: 11-40.
- González C, Muñoz L (2016) Redes sociales su impacto en la educación superior: caso estudio Universidad Tecnológica de Panamá. *Campus Virtuales* 5: 84-90.
- Guerra R, Jaya A (2016) El papel de los Stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001: 2015. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* 5: 1-15.
- Harrison J, Barney R, Freeman R, Phillips R (Eds.) (2019) *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge University Press. Cambridge, Reino Unido. 300 pp.
- Huynh M, Umesh U, Valacich J (2003) E-learning as an emerging entrepreneurial enterprise in universities and firms. *Communications of the Association for Information Systems* 12: 48-68.
- Jongbloed B, Enders J, Salerno C (2008) Higher education and its communities: Interconnections, interdependencias and a research agenda. *Higher education* 56: 303-324.
- Kehm B (2012) *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Octaedro-Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de l'Educació. Barcelona, España. 254 pp.
- Kettunen J (2015) Stakeholder Relationships in Higher Education. *Tertiary Education and Management* 21: 56-65. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.997277>
- Lee S, Nguyen H., Lee K, Chua L, Han H (2017) Price, people, location, culture and reputation: determinants of Malaysia as study destination by international hospitality and tourism undergraduates. *Journal of Tourism and Cultural Change* 16: 1-13. <https://doi.org/10.1080/14766825.2017.1336242>
- Lozano J (2005) Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance* 5: 60-77. <https://doi.org/10.1108/14720700510562668>
- Macancela E, Berrones W, Vidal J, Baque C (2020) Plataformas virtuales y fomento del aprendizaje colaborativo en estudiantes de Educación Superior. *Sinergias educativas* 1: 47-47.
- Marciniak R, Gairín J (2018) Dimensiones de evaluación de calidad de educación virtual: revisión de modelos referentes. *RIED, Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* 21: 217-238.
- Marta-Lazo C, Valero-Errazu D, Gabelas J (2018) Uso de Twitter en los MOOC: Nuevas formas de interacción juvenil y su influencia en el aprendizaje. *Revista Latina de Comunicación Social* 73: 1333-1352. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1309>
- Masip J (2018) Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *Boletín Económico de ICE* 3096: 47-57.
- Mendoza H, Burbano V, Valdivieso M (2019) El Rol del Docente de Matemáticas en Educación Virtual Universitaria. Un Estudio en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. *Formación universitaria* 12: 51-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-500620190005000051>
- Mitchell R, Agle B, Wood D (1997) Hacia una teoría de identificación y relevancia de los interesados: definir el principio de quién y qué realmente cuenta. *Academia de Revisión de Gestión* 22: 853-886.
- Murillo N, Espinoza E, Trujillo M, Villalta R (2020) La planificación y la articulación entre la academia y el Estado: caso Universidad Estatal de Milagro. *Universidad y Sociedad* 12: 201-206.
- Órdoñez, R., y Sanchez, M. (2018). Secretarías en las Instituciones de Educación Superior. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo* (mayo).
- Pérez-López E, Atochero A, Rivero S (2021) Educación a distancia en tiempos de COVID-19: Análisis desde la perspectiva de los estudiantes universitarios. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* 24: 331-350.
- Pozo J (2008) *Aprendices y maestros. La psicología cognitiva del aprendizaje*. Alianza Editorial. Madrid, España. 614 pp.
- Preston L, Sapienza H (1990) Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics* 19: 361-375.
- Quezada R (2011) Identificación de los stakeholders de las universidades. *Revista de Ciencias Sociales* 17: 486-499.
- Quezada R (2012) Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal* 9: 115-129.

- Rama C, Cevallos M (2015) La metamorfosis de la educación a distancia en América Latina. Una nueva fase marcada por el ingreso de proveedores internacionales. *Revista Española de Educación Comparada* 26: 41-60.
- Reavill L (1998) Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality* 8: 55-63.
- Salas R, Lugo J, Ruiz H (2017) Perspectivas de los estudiantes sobre el uso de redes sociales en el proceso educativo superior. *VivatAcademia, Revista de Comunicación* 139: 53-66. <https://doi.org/10.15178/va.2017.139.53-66>
- Sierra J, Liberal S, Mañas-Viniestra L (2020) La formación en materias de tecnología del futuro periodista en España. *Revista Latina de Comunicación Social* 75: 189-206. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1422>
- Silas J (2014) Calidad y Acreditación en la Educación Superior: Realidades y Retos para América Latina. *Páginas de Educación* 7: 104-123. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682014000200006&lng=es&tlng=es.
- Suárez J, Anaya D (2004) Educación a distancia y presencial: diferencias en los componentes cognitivo y motivacional de estudiantes universitarios. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia* 7: 65-75.
- Torres P, Rama C (2009) *Algunas de las características dominantes de la educación a distancia en América Latina y el Caribe. La educación superior a distancia en América Latina y el Caribe*. Unisul, Universidad de Santa Catarina, Brasil. 253 pp.
- Tur-Viñes V, Núñez-Gómez P, Martínez-Pastor E (2019) YouTube, menores y cultura colaborativa. Revisión bibliográfica de la investigación académica. *Historia y Comunicación Social* 24: 331-351. <https://doi.org/10.5209/hics.64498>
- Valdés-Montecinos M, Ganga-Contreras F (2020) Educación a Distancia en Latinoamérica: Algunos antecedentes históricos de su desarrollo. *Educación* 41(04).
- Valdés-Montecinos M, Correa-Castillo S, Briceño-Toledo M, Suarez-Amaya W (2021) Buenas prácticas en la autoevaluación de programas de posgrado a distancia. *Apertura: Revista de Innovación Educativa* 13: 158-173.
- Vallaes F (2008) Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad* 13: 191-220.
- Varas-Meza H, Suárez-Amaya W, López-Valenzuela C, Valdés-Montecinos M. (2020) Educación virtual: factores que influyen en su expansión en América Latina. *Utopía y Praxis Latinoamericana* 25: 21-40.
- Viloria H, Reyes S (2019) Competencias tecnológicas para uso del multimedia en programas de comunicación social colombianos. *Perspectivas de la Comunicación* 13: 219-235.
- Wagner N, Hassanein K, Head M (2008) Who is responsible for E-Learning Success in Higher Education? A Stakeholders' Analysis. *Educational Technology & Society* 11: 26-36.
- Wang J, Dewhirst H (1992) Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of business ethics* 11: 115-123.
- Young K (2001) The Effective Deployment of e-Learning. *Industrial and Commercial Training* 33: 5-11.

STAKEHOLDERS GROUPS IN HIGHER DISTANCE EDUCATION

Ángelo Burgos Figueroa, Francisco Ganga-Contreras and Michel Valdés-Montecinos

SUMMARY

Interest groups (IG or stakeholders) or interested parties are made up of individuals and groups that are directly or indirectly affected by the activities and decisions of a given organization. Currently, the IGs occupy a central role in the planning and strategies of the different organizations, so it is necessary to carry out a work that allows the identification of the different IGs in distance higher education, in order to expose the

relationship they have with the corresponding institutional governance. To achieve this purpose, different sources of information were reviewed, essentially academic articles and databases of indexed journals that deal with the subject. In general, the respective IGs are clearly recognized, but the importance of this recognition is also identified, when it comes to efficiently achieving organizational purposes.

GRUPOS DE INTERESSADOS EM EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA

Ángelo Burgos Figueroa, Francisco Ganga-Contreras e Michel Valdés-Montecinos

RESUMO

Grupos de interesse (GI ou partes interessadas) ou partes interessadas, são formados por pessoas e grupos que são direta ou indiretamente afetados pelas atividades e decisões de uma determinada organização. Atualmente, os GIs ocupam um papel central no planejamento e estratégias das diferentes organizações, por isso é necessário realizar um trabalho que permita a identificação dos diferentes GIs no ensino superior a distância, de forma a ex-

por a relação que eles têm com a governança institucional correspondente. Para atingir este propósito, foram revisadas diferentes fontes de informação, essencialmente artigos acadêmicos e bases de dados de periódicos indexados que abordam o assunto. Em geral, as respectivas IG são claramente reconhecidas, mas também se identifica o caráter transcendental desse reconhecimento, no que diz respeito à prossecução eficiente dos fins organizacionais.