

## Los *stakeholders* y la construcción de un modelo de gestión para la universidad virtual del siglo XXI: un modelo cuantitativo para medir las relaciones de poder

Rokeivan Velázquez (\*) y Horacio Esquinca (\*\*)<sup>1</sup>

### Resumen

La presente ponencia busca realizar una serie de aportaciones teóricas para construir un modelo de gestión de universidad virtual, considerando la figura de los *stakeholders* y la trascendencia de los ambientes virtuales de aprendizaje. La ponencia construye un modelo que describa cuantitativamente las relaciones de poder entre los *stakeholders* y su incidencia en las prioridades del modelo de gestión, partiendo de las aportaciones teóricas realizadas por Antúnez Eline (2012), Duque (2009), así como de Morantes y Acuña (2013); incorporamos, además, una definición general y alternativa de *educación virtual* para, posteriormente, presentar nuestra propuesta teórica.

*Palabras clave:* modelo de gestión, *stakeholder*, ambiente virtual de aprendizaje, modelo cuantitativo.

Para el desarrollo de nuestra investigación, hemos partido de las siguientes preguntas:

1. Bajo la dinámica de la sociedad del conocimiento, ¿cuáles son los factores que deben ser considerados para diseñar un modelo de gestión para una organización como la universidad?
2. ¿Cuáles son los elementos que debe considerar la construcción de un modelo de gestión centrado en el aprendizaje y que mejore la calidad educativa?
3. ¿Cuáles son los beneficios de que un modelo de gestión incorpore las interrelaciones y el juego de intereses de un universo de *stakeholders*?
4. ¿Por qué los ambientes de aprendizaje virtuales son estratégicos para un modelo de gestión que contribuye a disminuir la deserción escolar, variable central de la calidad educativa?
5. ¿Es posible desarrollar un modelo que cuantifique las relaciones de poder de los *stakeholders*?

---

(\*) Rokeiván Velázquez: Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y, actualmente, coordinador general del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y las Políticas Públicas (CEDES); fundador y coordinador de tres licenciaturas virtuales de la UNACH.

(\*\*) Horacio Esquinca: Docente-virtual de la carrera en Estadística y Sistemas de Información. Es maestro en economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y licenciado en economía de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

## I. La universidad virtual del siglo XXI: un modelo de gestión

La educación y, dentro de ésta, la Educación Superior, no responde ni a fórmulas ni a funciones de producción. Eso es lo grandioso del proceso educativo, que se genera y reconstruye de manera automática sin posibilidades de ser repetido en espacio y tiempo; es un proceso humano, mas no mecánico.

Por lo tanto, si el proceso educativo es único en espacio y tiempo, es preciso remarcar que las universidades no son fábricas de conocimiento ni de empleados para un mercado que demanda nuevos “productos” y fuerza de trabajo. Las universidades son organizaciones únicas y atípicas (Duque, 2009, p.39), no existen fórmulas para imponer “tal o cual” modelo de gestión.

No existen modelos de gestión diseñados *a priori* que satisfagan totalmente la visión de las instituciones de Educación Superior. Cada organización educativa es diferente, ya sea por su contexto, por la misión y visión que se han trazado, por sus fines lucrativos o no lucrativos, por sus fundamentos filosóficos o religiosos, entre otros. No existen universidades “iguales” y, por tanto, cada institución educativa debe animarse e inspirarse para construir su propio modelo de gestión.

Si para una universidad tradicional la construcción de un modelo de gestión es un reto, en el caso de las universidades no presenciales lo es mucho mayor. Ante el crecimiento que ha tenido la educación virtual, junto con los innumerables programas e instituciones que han surgido en esta modalidad, se ha descuidado el diseño de modelos de gestión. Como lo señala Antúnez en su trabajo *Modelo de Gestión para los Centros de Educación a Distancia Universitarios*,

...debido al rápido crecimiento del sector, se ha dificultado la reflexión para la creación e implementación de modelos de gestión acordes a las necesidades y expectativas de la modalidad virtual, y en muchos casos se ha visto la necesidad de “adaptar” modelos traídos desde el sistema presencial.

Esta situación obliga a pensar y cuestionarse sobre hasta qué punto las formas de gestionar o administrar en las instituciones con modalidad de educación virtual, son realmente pertinentes y adecuadas para los procesos que se llevan a cabo al interior de las mismas (2012: 2).

Aunque el tema aquí estudiado es estratégico para el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, se encontró que no son abundantes los estudios y diseños de modelos de gestión realizados hasta ahora.

Consideramos pues, que realizar aportaciones al tema impulsará el debate y generará nuevas ideas. Después de todo, atrevernos a proponer en base a lo que a otros les ha llevado mucho tiempo investigar y escribir, lo que es un riesgo ya que puede llevarnos a otros errores, abrirá oportunidades para que los líderes universitarios, tanto alumnos como administrativos, empresas y todos los interesados (*stakeholders*<sup>2</sup>) o involucrados, impulsemos un diálogo constructivo.

---

<sup>2</sup> El término *stakeholder* se refiere a un individuo o grupo que hace parte de una organización o tiene una apuesta o interés en ella, en nuestro caso de estudio la organización que nos interesa es la universidad. Más adelante se presentará un estudio detallado de este concepto que es uno de los objetivos pilares de esta ponencia.

Es así como esta ponencia busca entretener el pensamiento de investigadores y especialistas del tema, considerando que es tiempo no sólo para trabajar en un modelo de gestión para nuestra Universidad Virtual de la UNACH, sino también para recuperar temas que el debate sobre la publicación de la Ley General de Educación de 2012 abrió entre académicos, como es el de los ambientes de aprendizaje, y pasar de una visión centrada en “*escuelas que enseñan*” a “*escuelas que aprenden*” (Andere, 2011).

Como anotamos previamente, la universidad es una organización con objetivos y metas, por lo que requiere la construcción de un modelo de gestión diseñado *expresamente* para sus peculiaridades y contexto específicos.

La producción de teorías y estudios referentes al modelo de gestión basado en *stakeholders* no es nueva, sin embargo, tampoco es abundante. La necesidad de impulsar un diseño de modelo de gestión es factible y adquiere relevancia al momento en que la universidad forma parte de la realidad global del conocimiento, dado que es una organización en la que interactúan diferentes actores para la producción de conocimientos de manera eficiente y con corresponsabilidad social.

### **Un modelo de gestión para la universidad**

La universidad es un centro de producción e intercambio de conocimientos vinculada a un entorno que, en la sociedad del conocimiento, pareciera no tener principio ni fin. Es una organización con objetivos y metas, aparte de una serie de estrategias y procedimientos académicos así como de gestión que la vuelven compleja y, en palabras de Duque, dicha “complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer diverso hace que la organización universitaria sea una organización atípica” (2009, p. 39).

La dinámica universitaria está vinculada con la sociedad, la empresa, la economía y la política, entre otras instituciones y sistemas. Es una red de intercambio y generación de conocimientos, un medio que los alumnos buscan para obtener una mejor calidad de vida, de manera que estamos frente a un tipo de organización sumamente compleja. Es, en este contexto, en que se debe reflexionar sobre una gestión que “implica mencionar la manera de crear, dirigir, desarrollar y controlar una serie de actividades, recursos y procesos a fin de cumplir los objetivos deseados de estos centros, consolidando su misión educativa” (Antúnez, 2012, p. 1).

Cabe aclarar que el concepto de “modelo de gestión” ha venido cobrando fuerza como parte fundamental en el desempeño de las organizaciones empresariales, sociales y educativas. Se le considera un aspecto estratégico para generar sendas de crecimiento y desarrollo en las organizaciones, tal como lo reafirma Duque:

Las universidades, al igual que cualquier organización, parafraseando a Porter, se ven constantemente abocadas a afrontar cambios, derivados fundamentalmente de la evolución en las necesidades de sus clientes, en la tecnología para satisfacer dichas necesidades y en la forma de gestión en las organizaciones mediante el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, y es precisamente esto lo que hace cada vez más importante el desarrollo de modelos de gestión (2009, p. 26).

Para las Instituciones de Educación Superior y sistemas de educación virtual, como organizaciones con objetivos y metas específicas, el concepto de “modelo de gestión” se

ha convertido en tema de estudio y controversia, dado que a nivel teórico se han definido diferentes tipos de modelos de gestión argumentando, para cada uno de ellos, sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Una de las características de los sistemas universitarios virtuales es que, generalmente, han nacido después que los sistemas presenciales, incluso en ocasiones, como respuesta a la necesidad de ampliar la oferta educativa de una institución para optimizar recursos. Muchas de estas universidades o sistemas virtuales surgen o están concebidas como un “adendum” de la universidad presencial. Esta visión conlleva el riesgo o la “tentación” de pensar que el modelo de gestión aplica únicamente para la universidad virtual y debe heredarse de los sistemas presenciales, lo que para Antúnez,

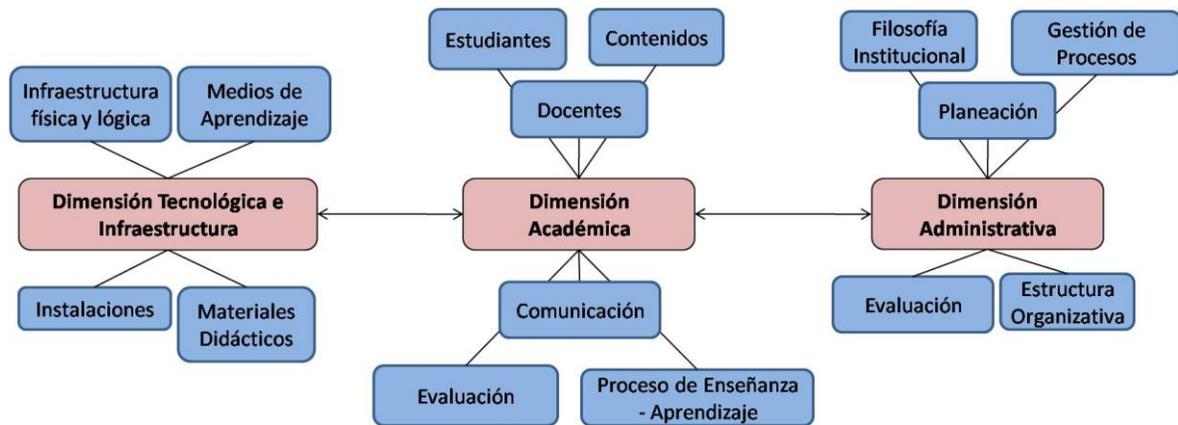
Ante el crecimiento que ha tenido la educación virtual y los innumerables programas e instituciones que han surgido en esta modalidad, se ha descuidado el diseño de modelos de gestión. En muchas ocasiones y, debido al rápido crecimiento del sector, se ha dificultado la reflexión para la creación e implementación de modelos de gestión acordes a las necesidades y expectativas de la modalidad virtual, y en muchos casos se ha visto la necesidad de “adaptar” modelos traídos desde el sistema presencial.

Esta situación obliga a pensar y cuestionarse sobre hasta qué punto las formas de gestionar o administrar en las instituciones con modalidad de educación virtual, son realmente pertinentes y adecuadas para los procesos que se llevan a cabo al interior de las mismas (2012, p. 1).

## II. El modelo de Antúnez

Antúnez (2012) propone tres ejes fundamentales para la construcción de un modelo de gestión, específicamente de universidades a distancia: Académico, Tecnológico y Administrativo. Derivado de lo anterior, presenta el siguiente modelo:

**Figura 1: Modelo de gestión para universidades a distancia (Antúnez, 2012)**



El modelo de Antúnez otorga a la dimensión académica el papel de eje central. La dimensión administrativa y tecnológica, incluyendo la infraestructura, deben girar y operar en función de la primera, y no a la inversa. Del eje académico, Antúnez escribe que:

resulta clave, puesto que es el proceso educativo mismo, lo conforman primordialmente los actores que intervienen en él, especialmente los estudiantes y docentes, los contenidos que se abordarán durante el aprendizaje, las formas, herramientas y estrategias utilizadas en dicho proceso, los medios de comunicación empleados y la evaluación para corroborar el logro de los objetivos (2012, p.12).

Como se puede observar, Antúnez propone un modelo de gestión como si la universidad fuese una organización aislada de su entorno. Una de las limitaciones estriba precisamente en que deja de lado la influencia de otros actores en las 3 dimensiones mencionadas, así mismo exceptúa el papel que los líderes o directivos universitarios, como de los propios sindicatos, tienen en los procesos de gestión de la universidad.

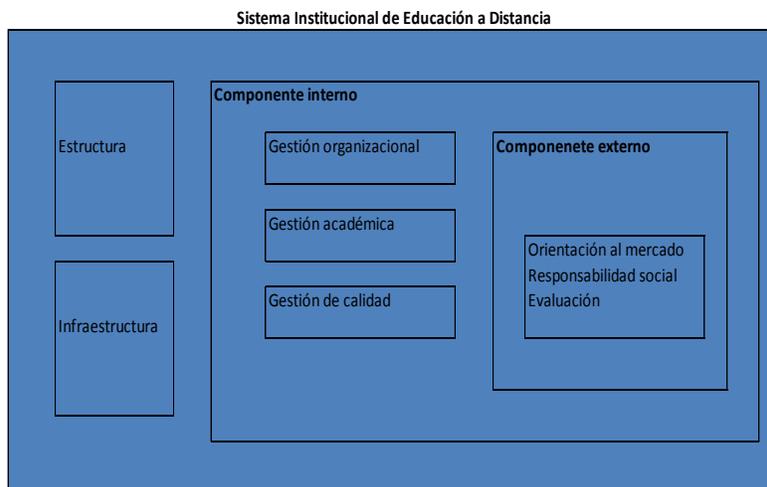
Otra perspectiva de modelo de gestión que busca incorporar nuevas esferas y actores, ha sido propuesta por Duque (2009) en su artículo “La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders”, en donde anota que:

El modelo de gestión es la forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización (p. 39).

### III. El modelo de Morantes y Acuña

Por otro lado, en el modelo planteado por Morantes y Acuña (2013) se integran los factores de gestión representativos para una Institución de Educación Superior que ofrece la metodología a distancia (IESA), en sus tres ejes principales: Gestión organizacional, Gestión académica y Gestión de calidad, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

**Figura 2: Modelo de gestión Morantes-Acuña (2013)**



Este modelo recomienda el establecimiento de condiciones de estructura e infraestructura adecuadas, en cuanto a educación a distancia se refiere, para su aprovechamiento máximo, y abarca dos componentes de gestión:

- Interno, cuyos lineamientos y rumbo de acción son definidos en su mayor parte, si no en su totalidad, al interior de la institución educativa (atendiendo el principio de autonomía de las Instituciones de Educación Superior) y, dentro del cual, se analizan como factores la gestión organizacional, la gestión académica y la de calidad.
- Externo, denominado también como proyección institucional, está conformado por aquellos factores que, aunque orientados desde los factores del componente interno, tienen un contexto y alcance que trascienden las fronteras físicas y de gobernabilidad de la institución que inciden directamente en su gestión. Tópicos tales como la orientación al mercado, la responsabilidad social universitaria y la evaluación, adquieren una connotación singular con instituciones de educación superior, quienes ofrecen educación a distancia (Morantes y Acuña, 2013: 86).

Morantes y Acuña realizan nuevas aportaciones frente a otros modelos de gestión tradicionales que conciben la gestión como un modelo “cerrado”, por ejemplo el de Antúnez. Incorporan una vertiente que se relaciona con el contexto externo de la universidad “que trasciende las fronteras físicas y de gobernabilidad”.

Específicamente, en este apartado los autores vinculan la universidad virtual con otras universidades. Posteriormente, retoman variables propuestas por Cabero (2010) las que, prácticamente, conforman cada uno de los 3 canales de gestión.

#### **IV. La importancia de los ambientes virtuales de aprendizaje**

Consideramos que es de suma importancia, para el desarrollo de la pedagogía centrada en el aprendizaje virtual y para la reflexión y construcción de modelos de gestión en organizaciones como las universidades, definir la educación a distancia a partir del concepto de “ambiente de aprendizaje virtual”, por lo que proponemos lo siguiente: *La educación a distancia, que en la sociedad del conocimiento prácticamente se ha convertido en educación virtual, es aquel sistema de generación de algún tipo de conocimiento (incluyendo la cultura y las artes) que se manifiesta en todos los niveles educativos, capaz de producir un ambiente (escenario) virtual de aprendizaje, es decir, un ambiente en donde el aprendizaje se produce mediado por la tecnología y donde, derivado de la globalidad de la información y del conocimiento, participan otros actores más allá de los tradicionales (profesor y alumno). La educación virtual construye ambientes de aprendizajes virtuales con los que el “buscador” (alumno) es capaz de apropiarse de nuevos conocimientos y experiencias sin importar sus limitaciones geoespaciales.*

Esta definición es especialmente de gran interés porque, al reconocer que en los ambientes virtuales participan no sólo el profesor-tutor y el alumno, abre posibilidades de estudio que incorporan el concepto de *stakeholders*. Al hablar de los ambientes virtuales de aprendizaje, en la ponencia “Ambientes virtuales de aprendizaje: una nueva experiencia”, Ávila y Bosco (2001) realizan la siguiente cita:

La UNESCO (1998), en su informe mundial de la educación, señala que los entornos de aprendizaje virtuales constituyen una forma totalmente nueva de Tecnología Educativa y ofrece una compleja serie de oportunidades y tareas a las instituciones de enseñanza de todo el mundo, el entorno de aprendizaje virtual lo define como un programa informático interactivo de carácter pedagógico que posee una capacidad de comunicación integrada, es decir, que está asociado a Nuevas Tecnologías (p. 2).

Visto así, es necesario replantear los modelos de gestión cuando se busca construir sistemas virtuales organizados para el aprendizaje, especialmente, sistemas centrados en el alumno. Un modelo de gestión que reconozca que es producto de la interacción de diversos actores con perfiles, historias, visiones y contextos, muchas veces diferentes, es decir, un modelo que explicita el papel de los *stakeholders*.

#### **V. Modelo de gestión centrado en los *stakeholders* y en los ambientes virtuales de aprendizaje**

Los planteamientos expuestos se hicieron tomando en cuenta una perspectiva de mercado. Dicho en otras palabras, los *stakeholders* son aquellos actores que pueden influir en la universidad o ser influidos por ella, ya que el término “stakeholder” se refiere a un individuo o grupo que hace parte de una organización o tiene una “inversión” o interés en ella.

De acuerdo con Kaler (2002), los *stakeholders* se pueden definir desde dos puntos de vista: con los que tienen derechos adquiridos en la universidad o, con los agentes que tienen una influencia definitoria en la institución educativa; “Un stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de un objetivo de la organización” (p. 93).

La visión de Kaler, aunque muy general, tiene la virtud de transmitir la importancia de los *stakeholders* en las políticas y procesos de gestión tanto en lo académico como en la calidad organizacional educativa. Cuando el autor habla de un grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por los objetivos, en nuestro caso, la universidad abre la perspectiva para incorporar actores como los sindicatos, los grupos sociales o políticos, entre otros.

Decisiones académicas como la incorporación de un nuevo proceso de control de calidad o la modificación de un reglamento, son ejemplos que forman parte del sistema de gestión de una universidad que no sólo estarán sujetas a las decisiones de profesores y alumnos, sino a un universo completo de *stakeholders* que ven afectados sus intereses y que pueden influir en ellas.

Existen diferentes posicionamientos con respecto a este universo que deberían estudiarse para construir un modelo de gestión. Por ejemplo, Reavill revisa y justifica la inclusión de algunos *stakeholders* para el caso de la universidad: los estudiantes, los empleadores, la familia y dependientes del estudiante, las universidades y sus empleados, los proveedores de bienes y servicios, el sector de educación secundaria, otras universidades, el comercio y la industria, el Estado, entre otros (p. 53).

Nosotros pensamos que construir un modelo de gestión desde la perspectiva de los *stakeholders* ofrece la posibilidad de ampliar el universo de personas u organizaciones que inciden en las políticas, objetivos y estrategias de la universidad. Un modelo de gestión para la universidad es un instrumento estratégico y vital para el desempeño y la evaluación de este tipo de organización. Identificar el universo de *stakeholders* y la manera en que inciden en la gestión de la universidad es un reto nada sencillo, pero que es necesario enfrentar.

El gran economista Keynes afirmó en su *Teoría General* que “son las ideas y no los hombres los que importan, sea para bien o para mal” (p. 358). Esta afirmación es crucial a la hora de construir un modelo de gestión para una organización compleja y atípica como es la universidad, porque además de toda la complejidad que representan los *stakeholders*, un modelo de gestión para una universidad siempre lleva detrás de sí un fundamento teórico respecto al aprendizaje, lo cual amplía aún más el debate.

## VI. El aprendizaje desde la perspectiva de los *stakeholders*

A continuación presentamos nuestro modelo y sus características, partiendo de la siguiente figura:

**Figura 3**  
**Modelo Propuesto**  
**(Centrado en el aprendizaje y desde la perspectiva de los stakeholders)**



1.- Este modelo complementa el planteado por Morantes y Acuña, en el sentido de que recupera la figura de los *stakeholders*, y hace explícita la interrelación de un universo finito.

2.- Retoma la idea de Morantes y Acuña al reconocer la existencia de un factor externo que incide y se interrelaciona con el quehacer universitario. Sin embargo, “amplifica la foto” al identificar a un conjunto de *stakeholders* externos involucrados, en menor o mayor medida, con las políticas académicas, administrativas, de gestión de la calidad, entre otras.

A partir de las definiciones en el apartado anterior, ¿cómo identificar a un *stakeholder*? Como lo afirman algunos especialistas, identificarlos en un sistema universitario, y entender cómo se relacionan, no es una tarea fácil considerando la complejidad de una organización como la universidad, que es especialmente sensible a su entorno social, económico, político y empresarial *inmediatos*, pero también a aquellos entornos no “tan inmediatos” que se *van generando alrededor de ella*; por ejemplo, los resultados de una investigación química, en el área de la salud que se haya realizado en la universidad, no sólo es resultado del nivel académico de sus docentes y alumnos. Para llegar a dicho resultado, la universidad necesitó del talento de sus profesores, investigadores y alumnos, pero además tuvo que haberse relacionado con el estado del arte de un evento científico, el estado de la innovación y la tecnología, o con los aportes que las empresas privadas han hecho al área de salud.

Con relación al ejemplo anterior, los efectos del avance científico no sólo impactan en las áreas de las ciencias y la salud, sino también en las áreas de lo social para el desarrollo humano de la región y, quizá, del mundo. Como se ha repetido una y otra vez, la universidad es una organización compleja y atípica, especialmente sensible al entorno social, político y económico.

Definir y describir la interrelación de los *stakeholders* en un modelo de gestión tiene que ver también con los límites de lo privado y lo público, con mayor importancia en universidades públicas. Por ejemplo, un descubrimiento científico financiado en su totalidad con recursos públicos, ¿deberá ser compartido con empresas con fines de lucro? O bien, desde otro punto de vista, alguien podría afirmar: “después de todo, quien financia a la universidad son los impuestos de particulares, entre ellas, las empresas con fines de lucro”.

Retomando lo anterior, describir las interrelaciones entre los *stakeholders* no es tarea sencilla, porque se trata de una estructura de poder compleja y dinámica que no sigue un patrón determinado. Debido a esto, se propone un conjunto de *stakeholders* que inciden directamente en la gestión de la universidad, cuya contribución es inmediata y evidente, con el propósito fundamental de abrir una discusión que no es nueva, pero que se actualiza en plazos muy cortos por la dinámica misma de la sociedad del conocimiento.

3.- El modelo propone sistemas de gestión académica y de calidad que no sólo buscan la optimización de recursos sino que, más allá de eso, ponen en su centro a los ambientes de aprendizaje virtuales y al liderazgo académico como ejes para mejorar la calidad de los procesos académicos, impulsando la visión de hacer partícipe al alumno en la construcción de sus saberes en un marco de trabajo colaborativo y de socio-afectividad.

Como se puede notar, es necesario que el sistema de gestión de calidad y gestión académica vayan de la mano comprendiendo el significado de la construcción de ambientes de aprendizaje virtuales, tal como apunta Andión en su trabajo “Sobre la calidad en la educación superior: una visión cualitativa”:

En el contexto de la globalización económica y cultural, los sistemas de la educación superior se han diversificado, transformándose en sistemas complejos dinamizados por las fuerzas de mercado y de la tecnología digital. La evaluación de la calidad de los servicios educativos en el campo mexicano de la educación superior está ligada casi siempre a la acreditación. Si bien este proceso ha consolidado la estructura jerárquica del sistema, no ha ayudado mucho a medir la calidad de la educación ni a evaluar la calidad de los programas educativos que ofrecen las diversas instituciones del sistema. Para lograr eso se necesita, primero que nada, querer conocer realmente el estado en que operan los programas y cuál es su impacto en función de sus resultados reales, al margen de la acreditación. Ahora bien, para evaluar eficazmente la calidad de los programas educativos se requiere adoptar una visión cualitativa del problema de la calidad, y mirar la calidad en la educación y no la calidad de la educación. Es decir: *conocer las cualidades del ambiente de aprendizaje que propicia la operación de los programas educativos y no solamente identificar ciertos atributos de los programas educativos como factores determinantes de la calidad*. Desde esta óptica cualitativa se enfoca la investigación hacia lo estrictamente educativo, profundizado en la dimensión pedagógica de los procesos para conocer a sus actores y los diversos recursos que median la relación entre ellos (2007, p. 91).

Educación en un ambiente virtual no se trata sólo de cambiar las condiciones tecnológicas y horarios de los alumnos. Marianela Delgado resume la importancia de generar un modelo de gestión cuyo sistema esté centrado en el ambiente virtual de aprendizaje:

ser un mediador en entornos virtuales, no significa cambiar el espacio de un aula tradicional a un aula virtual, cambiar los libros por documentos electrónicos, las discusiones en clase por foros virtuales o las horas de atención a estudiantes por encuentros en chat o foros de conversación. Significa encontrar nuevas estrategias que nos permitan mantener activos a nuestros estudiantes aun cuando éstos se encuentren en distintas partes del mundo, promoviendo la construcción de conocimientos y la colaboración (Delgado y Solano, 2009, p. 2).

4.- El modelo propone construir un concepto propio de calidad académica y administrativa, además de impulsar el liderazgo académico.

Actualmente existe una serie de mediciones cuantitativas para la evaluación y certificación de la calidad de los programas de educación superior. Para tener acceso al financiamiento de programas, las universidades deben cumplir una serie de procesos cuantitativos.

Los sistemas de gestión de la calidad vigentes en universidades, generalmente, buscan el aseguramiento y mejora de la calidad de la educación. Algunas universidades están inmersas en procesos de auditoría y certificación en normas de calidad universitaria. Esta es la realidad, la gestión de la calidad del modelo deberá adecuarse de tal manera que prospere su cumplimiento.

Además de lo anterior, el modelo de gestión de la universidad virtual debe tener como meta desarrollar un sistema “propio” de calidad administrativa y académica. Es necesario construir una visión de lo que se entiende como “Universidad Virtual de Calidad”. Sin lugar a dudas, esto nos llevará a un debate inmenso y sin fin acerca de lo que debemos entender por educación de calidad. De hecho, existe abundante literatura al respecto en instituciones de Educación Superior y también para sistemas universitarios virtuales.

Nuestro modelo de gestión busca definir la universidad de calidad entendiéndola como una “universidad que aprende”, una universidad centrada no en la enseñanza sino en el aprendizaje de los alumnos. En este sentido, el modelo de calidad debe ser tal que posibilite la adecuación y la innovación. La comunidad universitaria virtual es capaz de establecer sus propios parámetros de calidad centrada en el aprendizaje. De tal manera que, independientemente de los sistemas de calidad que actualmente se evalúan, sea posible que la universidad desarrolle su propio sistema, lo que implicaría revisar el concepto de calidad a la que la universidad virtual aspira.

En el caso de la educación virtual, la calidad adquiere nuevos matices. No es lo mismo un estudiante que llega temprano a su aula y tiene 8 horas para dedicarse en su ambiente de aprendizaje que un alumno de la universidad virtual que, generalmente, “prende” su computadora luego de su jornada laboral y de afrontar su diario vivir.

Para evaluar la calidad de la educación virtual, las palabras de Andere adquieren mayor importancia, al mencionar que:

La calidad de la educación o los aprendizajes, son una función de una compleja y misteriosa red de factores tan mezclados e interconectados que es imposible separar para precisar una relación causal e inequívoca. Lo que sí se sabe es que lo que sucede fuera de la escuela, hogar y sociedad, es tan importante o más importante que lo que sucede dentro de la escuela para mejorar el aprendizaje (2011, p.132).

En el proceso de mejoramiento de la calidad, el papel de un líder es fundamental. Además, y es importante decirlo, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestros países. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con un ejemplo coherente a su vida, con los valores que proclama y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.

## **VII. Ambientes virtuales de aprendizaje y la trascendencia de la socioafectividad**

El modelo de gestión propuesto debe “voltar a ver” otras áreas que, como ya se anotó, tienen una gran importancia en la explicación del bajo desempeño académico y, más aún, en la deserción universitaria. No se trata sólo de establecer procesos para optimizar los recursos siempre escasos en una universidad pública. El modelo de gestión no debe enclavarse en una visión económica de la educación. Sin embargo, incorporar el tema de la socioafectividad y de los ambientes virtuales de aprendizaje será en el mediano y largo plazos una “buena inversión” porque obtendrá mejores resultados académicos y optimizará recursos.

Los procesos de calidad organizacional y desarrollo académico deberán estar centrados en los ambientes virtuales de aprendizaje y en el alumno, así como en propiciar que éste se involucre en la auto-construcción de su conocimiento. En todo caso, la socioafectividad deberá ser una condición fundamental de los programas virtuales, idea también expresada por la Fundación Universitaria Católica del Norte:

Así, al ser los ambientes educativos virtuales espacios para la comunicación entre seres humanos, la socioafectividad no pierde allí su esencia, y es, como en la modalidad presencial, a su vez insumo y resultado de acciones educativas propias de la formalización curricular o de las implicaciones del contexto. En estos ambientes, los aprendizajes sobre valores y actitudes no están ausentes, pero sí son diferentes. Es decir, llegan al estudiante a través del compromiso mismo que determina el ambiente educativo virtual y las necesidades de comunicación que se establecen entre los participantes (2005, p. 179).

### **VIII. Modelo de gestión: la participación de los alumnos en el proceso de aprendizaje**

Hasta aquí hemos reflexionado acerca de las virtudes que el constructivismo tiene especialmente en los ambientes virtuales de aprendizaje. Los directivos, académicos y administrativos deben tener muy en claro las necesidades de involucrar al alumno en sus saberes que, además de mejorar el desempeño académico, contribuye a facilitar los procesos de gestión de calidad.

Como se estableció en la definición de educación virtual dentro de nuestra propuesta, el alumno virtual debe ser un “buscador” *capaz de apropiarse de nuevos conocimientos y experiencias sin importar sus limitaciones geoespaciales*, idea que confirma Schmelkes en el texto “La formación de valores en la educación”, cuando leemos lo siguiente:

El alumno aprende más, mejor y de manera más duradera, cuando él mismo hace descubrimientos y resuelve problemas. Un equipo de docentes interesado en mejorar los procesos puede asumir la diversificación, ampliación y mejoramiento de la calidad de los procesos que se dan en el interior del aula para que hagan esto posible. Comenzará por conocer cómo participan los alumnos en su escuela. Descubrirá y pondrá en común las estrategias que utilizan los diversos maestros de la escuela para fomentar la participación de sus alumnos. Se documentará acerca de prácticas diferentes, utilizadas por otros, para lograr este propósito. Investigará las causas por las cuales la participación de los alumnos en esta escuela se dificulta o no alcanza los niveles que podrían esperarse. Ahí, por ejemplo, podrá descubrir estrategias que incluyen el cambio de disposición de los alumnos en el salón. Se podrán analizar colectivamente los resultados de los trabajos entre equipos de alumnos. Descubrirán, quizás, experiencias innovadoras en las que alumnos de varios grados trabajan juntos en un proyecto, en que los mayores ayudan a los más pequeños. Propondrá soluciones a los problemas detectados. Estará atento al proceso. Evaluará su efectividad y vigilará que no vuelvan a presentarse los problemas que antes entorpecían mayores oportunidades de participación (1995: 97).

## IX. Un ejercicio para cuantificar las relaciones de poder entre los *stakeholders*

A continuación se presenta un ejercicio para mostrar la interrelación existente entre los *stakeholders*. Dicha actividad fue creada a partir de la teoría de juegos y, más que ofrecer mediciones cuantitativas irrefutables, tiene la intención de mostrar la manera en que el modelo propuesto puede ser evaluado.

La ponderación que se dio a cada “par de relación de poder” es arbitraria y dependió totalmente de una visión subjetiva de quienes elaboran este material. Una ponderación más objetiva podría obtenerse a partir del debate entre un grupo multidisciplinario de universitarios.

Para fines de análisis, se ha seleccionado un conjunto limitado de *stakeholders* y se ha diseñado un modelo basado en una matriz de doble entrada.

Se estudiaron 2 áreas del modelo de gestión:

- 1ª área: Establecimiento de políticas de mejora de la calidad administrativa y organizacional.
- 2ª área: Establecimiento de políticas para el desarrollo de los ambientes virtuales de aprendizaje.

Se fijaron 3 tipos de calificación:

- 3 = Fuerte influencia en el área en cuestión
- 2 = Influencia intermedia en el área en cuestión
- 1 = Poca influencia en el área en cuestión
- 0 = Nula influencia en el área en cuestión

Los supuestos del modelo fueron:

- 1.- Se tiene un número limitado de *stakeholders*.
- 2.- Se califican relaciones biunívocas entre *stakeholders*, es decir, sólo se están evaluando relaciones entre parejas.
- 3.- Se supone que las relaciones entre pares de *stakeholders* tienen la misma fuerza, independiente del sentido. Por ejemplo, cuando se califica la influencia de un área de la relación entre sindicato y directores, se está suponiendo que la relación de sindicato a directores es la misma que de directores a sindicatos.
- 4.- Se parte del supuesto de que, en el caso de políticas administrativas y organizacionales, la participación de los docentes es menos importante que la del sindicato.
- 5.- Se parte del supuesto de que, en el caso de políticas académicas, la participación de los docentes es más importante que la del sindicato.

Cada matriz arroja una calificación máxima que muestra al *stakeholder* de mayor importancia por su influencia en el área evaluada. Como ya se anotó, la calificación es bastante subjetiva que parte de la óptica del investigador, sin embargo, esta calificación podría también ser asignada desarrollando un taller entre un representante de los *stakeholders* seleccionados, o bien de un grupo de especialista multidisciplinarios.

Con respecto del área: Establecimiento de políticas de mejora de la calidad administrativa y organizacional, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 1

Influencia del stakeholder en el establecimiento de Políticas de Mejora de la Calidad Administrativa y Organizacional												
Stakeholder	Alumnos	Docentes	Directivos universitarios	Personal administrativo	Gobierno	Comunidad	Organizaciones sociales	Organismos privados de evaluación educativa	Sindicato propio	Otras universidades	Empresas privadas	Calificación
Alumnos	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Docentes	1	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	7
Directivos Universitarios	1	3	3	3	0	0	0	2	3	1	1	17
Personal administrativo	1	1	3	3	0	0	0	0	3	1	0	12
Gobierno	0	0	0	0	2	0	0	2	1	1	0	6
Comunidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organizaciones sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organismos privados de evaluación educativa	0	0	2	0	2	0	0	1	0	1	1	7
Sindicato propio	0	0	3	3	1	0	0	0	3	2	0	12
Otras universidades	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	1	8
Empresas privadas	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3
Calificación	4	7	17	12	6	0	0	7	12	8	3	76

Los tres *stakeholders* con mayor poder de influencia en la definición de políticas de mejora de la calidad administrativa y organizacional fueron: Los directivos universitarios, el personal administrativo y el sindicato.

En el caso del área: Influencia de *stakeholders* en la construcción del Ambiente de Aprendizaje Virtual, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 2

Influencia de stakeholders en la construcción del Ambiente de Aprendizaje Virtual												
Stakeholder	Alumnos	Docentes	Directivos universitarios	Personal administrativo	Gobierno	Comunidad	Organizaciones sociales	Organismos privados de evaluación educativa	Sindicato propio	Otras universidades	Empresas privadas	Calificación
Alumnos	3	3	3	1	1	2	0	1	1	1	0	16
Docentes	3	2	3	1	1	2	0	1	1	1	0	15
Directivos Universitarios	3	3	2	1	1	2	0	1	1	1	0	15
Personal administrativo	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	7
Gobierno	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	8
Comunidad	2	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	7
Organizaciones sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organismos privados de evaluación educativa	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	7
Sindicato propio	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	7
Otras universidades	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	8
Empresas privadas	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Calificación	16	15	15	7	8	7	0	7	7	8	1	91

Los tres *stakeholders* con mayor poder de influencia en la construcción de los Ambientes de Aprendizaje Virtuales fueron: los alumnos, los docentes y los directivos universitarios, el personal administrativo y el sindicato.

## X. Conclusiones

La construcción de un modelo de gestión permitirá sistematizar una visión global de la universidad virtual y sentará las bases para diseñar políticas de gestión y calidad. El alumno, los ambientes virtuales y los *stakeholders* estratégicos deben ser piedras medulares para consolidarlo.

Con todo esto, se ha generado una serie de ideas para contribuir e impulsar el debate para la construcción de un modelo de gestión para la universidad virtual del siglo XXI. Nuestra aportación ha partido de modelos realizados por estudiosos y especialistas.

Las universidades, como queda visto, son organizaciones atípicas y con particularidades que las hacen diferentes de las demás, sin embargo, como toda organización con una visión, objetivos y estrategias, debe contar con un modelo de gestión pertinente.

Como se ha apuntado, a partir de modelos de gestión ya desarrollados se ha propuesto un modelo de gestión caracterizado por incorporar la visión de los *stakeholders* y poner al alumno en el centro del modelo, así como los sistemas virtuales de aprendizaje y la autoconstrucción del conocimiento.

Se desarrolló un modelo cuantitativo que muestra una alternativa para estudiar las relaciones entre los diversos *stakeholders*. Este ejercicio, hasta donde se investigó, no se había realizado, por lo que se espera que impulse la inquietud de los estudiosos y académicos.

### Bibliografía citada

- Andere, E. (2011). *La cultura del aprendizaje: hogar y escuela del siglo XXI*. México: Eduardoandere.net.
- Andión, M. (2007). "Sobre la calidad en la educación superior: una visión cualitativa". *Reencuentro*, 50, 83-92.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2001). *Plan Maestro de Educación Superior Abierta y a Distancia. Líneas estratégicas para su desarrollo*. México, D.F.: ANUIES.
- Antúnez, E. (2012). *Modelo de Gestión para los Centros de Educación a Distancia Universitarios*. XIII Encuentro internacional virtual educación panamá.
- Ávila, P. y Bosco, M. (2001). *Ambientes virtuales de aprendizaje una nueva experiencia*. Trabajo presentado en el "20th. International Council for Open and Distance Education" 1-5. Düsseldorf, Germany.
- Duque, E. (2009). "La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders". *Revista Innovar, Especial en Educación*, 25-42.
- Fundación Universitaria Católica del Norte. (2005). *Educación virtual: reflexiones y experiencias*. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Kaler, J. (2002). "Morality and Strategy in Stakeholder Identification". *Journal of Business Ethics*, 39, 91-99.

- Keynes, J. (1936). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. 4ª. Edición. México: FCE.
- Loaiza, R. (2002). "Facilitación y Capacitación Virtual en América Latina", *Revista Quaderns Digitals*. 28. 85-154.
- López, R. (2006). "Hacia un sistema virtual para la educación en México". *Apertura*, 6(3), 6-23.
- Morantes, A. y Acuña, G. (2013). "Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación". *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*. 18, 72-92.
- Reavill, L. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders. in the UK higher education system. *Managing Service Quality*. Bedford, 8, 1-55.
- Schmelkes, S. (1996). "La formación de valores en la educación". *Revista Estudios. filosofía-historia-letras*. México: ITAM. Consulta realizada en 23 de diciembre 2015. [http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras45-46/texto03/sec\\_1.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras45-46/texto03/sec_1.html)
- Delgado, M. y Solano, A. (2009). "Estrategias didácticas creativas en entornos virtuales para el aprendizaje". *Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (2), 1-21, Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Estrat%20didact.PDF>.