

LA ACREDITACIÓN COMO PROCESO DE GOBERNANZA MULTI-STAKEHOLDER: EVIDENCIA DESDE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

ACCREDITATION AS A MULTI-STAKEHOLDER GOVERNANCE PROCESS: EVIDENCE FROM HIGHER EDUCATION

Verdezoto – Camacho Jesenia¹; Vera-Alcívar David²; Pazmiño - Vernaza, Pamela³; Chauvin – Andrade Nathalie⁴

Palabras clave: Resumen

acreditación, stakeholders, educación superior, mejora continua, impacto institucional, aseguramiento de la calidad

Los procesos de acreditación en la educación superior suelen percibirse como ejercicios orientados al cumplimiento, centrados en la documentación y la evaluación externa. Sin embargo, cuando se diseñan estratégicamente, pueden convertirse en poderosos mecanismos para el involucramiento de los *stakeholders*, el alineamiento institucional y la mejora continua. Este artículo presenta la experiencia de la Escuela de Negocios de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) en la transformación del proceso de acreditación en una iniciativa participativa y generadora de valor, alineada con los estándares del Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP). Al integrar estudiantes, docentes, graduados, empleadores y socios estratégicos mediante mecanismos innovadores de participación, la institución fomentó una cultura de corresponsabilidad y apropiación de la calidad. Los resultados sugieren que los procesos de acreditación centrados en los *stakeholders* fortalecen la efectividad institucional, mejoran la pertinencia académica y refuerzan el impacto institucional a largo plazo.

Códigos JEL: I23, I21, I28

¹ Universidad Internacional del Ecuador – Business School (Ecuador)
E-mail: jeverdezotoca@uide.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8404-61262>

² Universidad Internacional del Ecuador – Business School (Ecuador)
E-mail: daveraal@uide.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6922-5687>

³ Universidad Internacional del Ecuador – Business School (Ecuador)
E-mail: tapazminove@uide.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0922-2032>

⁴ Universidad Internacional del Ecuador – Business School (Ecuador)
E-mail: nachauvinan@uide.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3740-5383>

Keywords:

Accreditation, stakeholders, higher education, continuous improvement, institutional impact, quality assurance.

Abstract

Higher education accreditation processes are often perceived as compliance-driven exercises focused on documentation and external evaluation. However, when strategically designed, they can become powerful mechanisms for stakeholder engagement, institutional alignment, and continuous improvement. This article presents the experience of the Business School at Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) in transforming the accreditation process into a participatory and value-creating initiative aligned with the standards of the Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP). By engaging students, faculty, graduates, employers, and strategic partners through innovative participation mechanisms, the institution fostered a culture of shared responsibility and ownership of quality. The findings suggest that stakeholder-centered accreditation processes strengthen institutional effectiveness, enhance academic relevance, and reinforce long-term institutional impact.

INTRODUCCIÓN

La teoría de los *stakeholders* proporciona un marco analítico sólido para comprender cómo las organizaciones crean valor a través de la alineación de múltiples intereses. Originalmente conceptualizada por Freeman (1984), esta teoría cuestiona la visión centrada en los accionistas al proponer que el éxito a largo plazo depende de la gestión efectiva de las relaciones con todos los actores que pueden afectar o verse afectados por los objetivos organizacionales. En este sentido, la sostenibilidad organizacional no se asocia exclusivamente con el desempeño económico, sino con la capacidad de generar valor para una red más amplia de *stakeholders*.

Los desarrollos posteriores en la teoría de los *stakeholders* han ampliado su profundidad analítica. Donaldson y Preston (1995) argumentan que esta teoría puede entenderse a través de tres dimensiones complementarias: descriptiva, porque explica cómo se comportan realmente las organizaciones; instrumental, porque vincula la gestión de *stakeholders* con un mejor desempeño; y normativa, porque proporciona una justificación ética para considerar los intereses de múltiples grupos. Esta evolución resulta especialmente relevante en la educación superior, donde se espera que las

universidades no solo operen de manera eficiente, sino que también cumplan una misión pública con implicaciones educativas, sociales y de desarrollo.

Desde una perspectiva instrumental, el involucramiento de los *stakeholders* se ha asociado con una mayor legitimidad organizacional, un mejor desempeño y una mayor capacidad de adaptación en entornos complejos. Freeman et al. (2010) y Harrison, Bosse y Phillips (2010) sugieren que una participación sostenida mejora la calidad de la información, reduce la incertidumbre, fortalece la confianza y crea condiciones para la co-creación de valor. Esto resulta especialmente relevante en entornos organizacionales caracterizados por expectativas múltiples y, en ocasiones, contradictorias, como es el caso de las universidades.

Las instituciones de educación superior son organizaciones híbridas. Funcionan simultáneamente como comunidades académicas, espacios de formación profesional, generadoras de conocimiento e instituciones socialmente responsables. Como resultado, se encuentran inmersas en ecosistemas compuestos por diversos *stakeholders* con intereses y expectativas heterogéneas. En este contexto, los principales *stakeholders* suelen incluir estudiantes, docentes

y personal administrativo, graduados, empleadores, socios estratégicos y organismos reguladores. Jongbloed, Enders y Salerno (2008) señalan que la relación entre las instituciones de educación superior y sus *stakeholders* ha adquirido una creciente relevancia debido a las presiones por mayor rendición de cuentas, empleabilidad, pertinencia y capacidad de respuesta.

Los estudiantes, por ejemplo, no solo son receptores de servicios educativos, sino también co-productores de la experiencia de aprendizaje. Los empleadores actúan como validadores externos de las competencias de los graduados y como fuentes de retroalimentación sobre la pertinencia de los programas académicos. Los graduados aportan evidencia longitudinal del impacto institucional, mientras que los docentes y el personal administrativo desempeñan un papel central en la implementación de los sistemas de calidad académica. Los socios estratégicos contribuyen a la innovación, la internacionalización y el posicionamiento institucional, mientras que los organismos reguladores garantizan el cumplimiento, la legitimidad y la confianza pública.

Esta complejidad exige que las universidades superen las interacciones de tipo transaccional y avancen hacia formas más estructuradas y participativas de gobernanza. Benneworth y Jongbloed (2010) destacan que las relaciones con *stakeholders* en la educación superior no son meramente operativas, sino cada vez más estratégicas, en la medida en que influyen en la diferenciación institucional, la legitimidad y la sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, los marcos de acreditación pueden interpretarse como mecanismos institucionalizados que operacionalizan la teoría de los *stakeholders*. En particular, los estándares de ACBSP reflejan una lógica centrada en los *stakeholders* al enfatizar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la satisfacción de los *stakeholders*, la mejora continua, la toma de decisiones basada en evidencia y la efectividad institucional. Estos principios sugieren que la calidad no es un atributo interno o aislado de una institución, sino el resultado de la interacción

dinámica entre la institución y los *stakeholders* a los que sirve.

Esta orientación se alinea con la filosofía de mejora continua propia de la Gestión de la Calidad Total (TQM). Deming (1986) propuso que la mejora de la calidad depende de la retroalimentación sistemática, la evaluación de procesos y el aprendizaje organizacional. Aplicado a la educación superior, esto implica que las universidades deben construir procesos que no solo evalúen el cumplimiento, sino que también generen aprendizaje a partir de la retroalimentación de los *stakeholders*. Desde esta perspectiva, la acreditación se convierte en parte de un ciclo de mejora, en lugar de ser un evento estático de certificación.

Al mismo tiempo, la acreditación introduce una capa adicional de legitimidad, ya que implica validación externa. Eaton (2012) señala que la acreditación contribuye a la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas al demostrar que las instituciones cumplen con estándares reconocidos de calidad. Esta dimensión externa fortalece los procesos internos al incentivar la alineación entre misión, operaciones y resultados con las expectativas de los *stakeholders* y los referentes del sector.

La literatura reciente también ha conceptualizado la acreditación como una forma de gobernanza blanda. Stensaker y Harvey (2011) explican que los mecanismos de aseguramiento de la calidad influyen en el comportamiento organizacional no tanto mediante regulación coercitiva, sino a través de normas, expectativas de pares, rutinas evaluativas y entendimientos compartidos de la calidad. Desde esta perspectiva, la acreditación promueve la internalización de culturas de calidad y el desarrollo de prácticas orientadas a los *stakeholders* que van más allá del cumplimiento mínimo.

Además, el paso de una acreditación centrada en el cumplimiento hacia una acreditación basada en el involucramiento se alinea con la literatura sobre co-creación de valor. Prahalad y Ramaswamy (2004) sostienen que el valor se genera cada vez más a través de la interacción y no mediante la entrega unilateral. En educación

superior, esto implica que los stakeholders no deben ser considerados receptores pasivos de decisiones institucionales, sino actores activos en el diseño, implementación y evaluación de los procesos académicos y organizacionales.

En consecuencia, la acreditación puede reconceptualizarse como un sistema de gobernanza multi-stakeholder, en el que la calidad se co-produce mediante el diálogo, la participación, la evidencia y la adaptación continua. Bajo este enfoque, el involucramiento de los *stakeholders* no es un elemento periférico de la acreditación, sino constitutivo de la misma. La acreditación se convierte así en una plataforma que permite alinear misión, estrategia, operaciones y resultados en torno a definiciones compartidas de valor e impacto.

Este marco teórico sustenta el argumento central del presente artículo: cuando la acreditación se diseña estratégicamente en torno a la participación de los *stakeholders*, trasciende el cumplimiento administrativo y se convierte en un mecanismo dinámico de aprendizaje organizacional, alineamiento institucional y desarrollo sostenible.

Contexto institucional

La Escuela de Negocios de la UIDE opera en un entorno dinámico de educación superior, caracterizado por la oferta multimodal, la internacionalización y crecientes exigencias en cuanto a la pertinencia académica y la rendición de cuentas institucional. La UIDE ofrece programas de pregrado presenciales, programas de pregrado en línea y una creciente cartera de programas de posgrado, incluyendo maestrías en línea con alcance nacional.

La misión institucional de la UIDE es “brindar una educación de calidad para una vida exitosa”, mientras que la misión de la Escuela de Negocios enfatiza el desarrollo de líderes innovadores, con pensamiento crítico global y compromiso con el desarrollo sostenible. Estas declaraciones son relevantes porque enmarcan la acreditación no como un ejercicio técnico aislado, sino como un esfuerzo institucional guiado por la misión.

Asimismo, la Escuela de Negocios opera dentro de un ecosistema influenciado por alianzas internacionales, particularmente aquellas vinculadas con Arizona State University y la Cintana Alliance, así como por las demandas de los *stakeholders* en términos de empleabilidad, innovación, flexibilidad y relevancia global. En este contexto institucional, la acreditación se convierte en un vehículo estratégico para alinear los procesos internos con las expectativas de los *stakeholders* y los estándares externos de calidad.

METODOLOGÍA

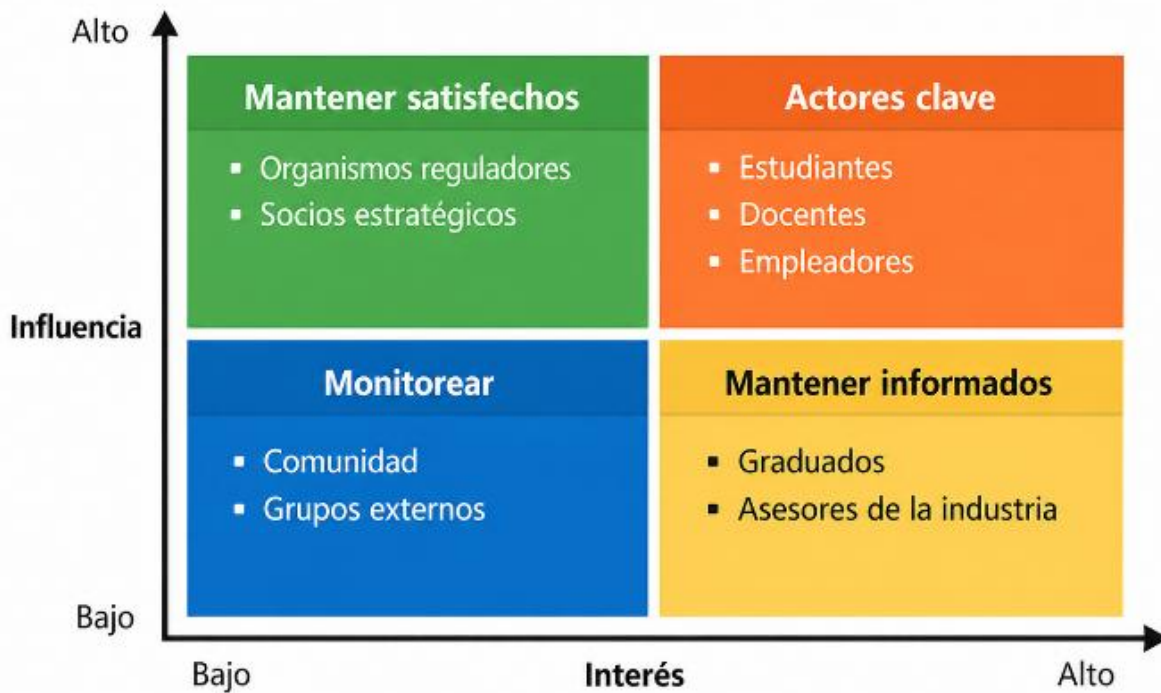
Este artículo adopta un enfoque cualitativo basado en el estudio de caso. Esta metodología resulta apropiada porque permite una comprensión profunda de la acreditación como un proceso institucional inserto en un contexto organizacional específico. El análisis se fundamenta en la experiencia de la Escuela de Negocios de la UIDE durante su proceso de acreditación con ACBSP, tal como se refleja en el autoestudio institucional y en las prácticas asociadas de involucramiento de *stakeholders*.

El modelo de acreditación centrado en los *stakeholders* desarrollado por la institución puede entenderse como un proceso de cuatro componentes: mapeo de *stakeholders*, diseño de mecanismos de participación, integración de sistemas de retroalimentación y comunicación de la mejora continua.

Mapeo de *stakeholders*

La primera etapa consistió en identificar y clasificar a los *stakeholders* según su nivel de influencia e interés en el proceso de acreditación. Este mapeo permitió a la institución diferenciar estrategias y priorizar el involucramiento.

FIGURA 1
Matriz de stakeholders



Fuente: elaboración propia

Los *stakeholders* se agruparon de la siguiente manera:

- Actores clave: estudiantes, docentes, empleadores
- Mantener satisfechos (mantener satisfechos): organismos reguladores, socios estratégicos
- Mantener informados (mantener informados): graduados, asesores de la industria
- Monitorear (monitorear): comunidad externa y actores periféricos

Esta clasificación reconoce que no todos los *stakeholders* participan de la misma forma ni con la misma intensidad, pero todos contribuyen al ecosistema de calidad que rodea la acreditación.

Mecanismos de participación

Una vez identificados los *stakeholders*, la institución procedió a diseñar mecanismos específicos orientados a fomentar su participación activa en el proceso de acreditación. Este diseño

respondió a la necesidad de trascender enfoques meramente informativos o consultivos, promoviendo una implicación más profunda de los actores en la construcción de la calidad institucional. En este marco, se implementaron diversas estrategias que permitieron articular la participación desde múltiples niveles y con diferentes grados de intensidad.

Entre las prácticas más innovadoras destacó el desarrollo de iniciativas promocionales lideradas por estudiantes. En particular, se diseñaron micro-campañas comunicacionales, denominadas “cápsulas publicitarias”, orientadas a difundir el significado y valor de la acreditación entre sus pares y la comunidad académica en general. Estas iniciativas no solo contribuyeron a mejorar la comprensión del proceso, sino que transformaron el rol de los estudiantes, quienes pasaron de ser beneficiarios pasivos a convertirse en actores activos y embajadores de la calidad institucional.

De manera complementaria, la institución promovió la creación de espacios estructurados de

diálogo que facilitaron la interacción entre los distintos *stakeholders*. Estos espacios incluyeron grupos focales, comités académicos, reuniones con empleadores y foros con graduados, los cuales permitieron establecer canales de comunicación bidireccional. A través de estos mecanismos, se generaron instancias tanto informativas como consultivas, favoreciendo el intercambio de perspectivas y la identificación de oportunidades de mejora desde diferentes enfoques.

Asimismo, se implementaron instrumentos sistemáticos de recolección de retroalimentación, tales como evaluaciones de cursos, encuestas de seguimiento a graduados, consultas a empleadores, evaluaciones de prácticas preprofesionales e instrumentos institucionales de satisfacción. El propósito de estos mecanismos no se limitó a la recopilación de percepciones, sino que estuvo orientado a la generación de evidencia relevante que pudiera ser utilizada en los procesos de toma de decisiones y en el fortalecimiento de la mejora continua.

En una etapa posterior, los aportes de los *stakeholders* fueron integrados de manera explícita en el sistema interno de aseguramiento de la calidad de la institución. Este proceso de integración resultó fundamental, dado que el involucramiento de los actores pierde efectividad si no se traduce en acciones concretas dentro de la gestión institucional. En este sentido, la retroalimentación recopilada fue utilizada para la revisión de los planes de estudio, el ajuste de procesos académicos y administrativos, la mejora de servicios y la generación de evidencia para el proceso de acreditación.

Finalmente, el modelo adoptado se estructuró bajo una lógica cíclica de mejora continua, en la cual el involucramiento de los *stakeholders* se concibe como un proceso iterativo y en permanente evolución. Este enfoque permitió consolidar un sistema dinámico en el que la identificación de actores, la participación, la retroalimentación y la implementación de mejoras se articulan de manera continua, fortaleciendo así la capacidad institucional para adaptarse, aprender y mejorar de forma sostenida.

FIGURA 2.
Modelo de involucramiento de *stakeholders*



Fuente: elaboración propia

Las etapas del modelo incluyen:

- Identificación de *stakeholders*
- Diseño del involucramiento
- Participación y consulta
- Recolección de retroalimentación
- Análisis e interpretación
- Mejora institucional
- Comunicación de acciones y resultados

Este ciclo refleja que el involucramiento de *stakeholders* en la acreditación no es un proceso puntual, sino iterativo y en constante desarrollo.

RESULTADOS

La implementación de un modelo de acreditación centrado en los *stakeholders* produjo diversos resultados relevantes a nivel institucional. En primer lugar, se evidenció una transformación de carácter cultural. La acreditación dejó de ser percibida como un requisito administrativo gestionado por un equipo reducido y pasó a consolidarse como un proyecto institucional compartido. Este cambio implicó una mayor participación de los distintos actores, así como un incremento en la conciencia institucional, el compromiso y el sentido de pertenencia hacia los procesos de calidad.

En segundo lugar, el involucramiento de los *stakeholders* contribuyó significativamente a mejorar la pertinencia académica. La retroalimentación obtenida, especialmente de estudiantes, graduados y empleadores, proporcionó evidencia clave para la revisión de los contenidos curriculares y el fortalecimiento de la vinculación entre los programas académicos y las exigencias del entorno profesional. Como resultado, se logró una mejor alineación entre la oferta educativa y las expectativas del mercado laboral, reforzando la relevancia de la formación impartida.

Asimismo, la integración de mecanismos de participación dentro del sistema de aseguramiento

de la calidad permitió fortalecer los procesos de mejora continua. La incorporación sistemática de la retroalimentación en la toma de decisiones incrementó la capacidad institucional para operar bajo un enfoque basado en evidencia. En este sentido, la acreditación contribuyó a consolidar una cultura organizacional orientada al monitoreo permanente, la interpretación de la información y la implementación de acciones de mejora, tanto correctivas como de desarrollo.

Finalmente, el involucramiento visible y estructurado de los *stakeholders* incidió positivamente en la credibilidad institucional. La participación activa de estos actores fortaleció la confianza, la transparencia y la legitimidad de la institución frente a sus audiencias externas. Al mismo tiempo, el proceso de acreditación reforzó internamente la coherencia organizacional y la confianza en la dirección estratégica, consolidándose no solo como un sello de calidad, sino como un mecanismo que articula y valida el quehacer institucional.

Discusión

El caso analizado sugiere que la acreditación puede desempeñar un papel que trasciende el de un simple marco de cumplimiento. Cuando se fundamenta en la teoría de los *stakeholders* y se operacionaliza mediante mecanismos participativos, se configura como una forma de gobernanza organizacional que favorece el aprendizaje institucional y el alineamiento estratégico. En este sentido, la acreditación deja de ser un proceso meramente evaluativo para convertirse en un instrumento dinámico de articulación entre los distintos actores que conforman la institución.

Los hallazgos son consistentes con la premisa de que el involucramiento de los *stakeholders* contribuye a fortalecer la legitimidad organizacional y la capacidad de adaptación. En el caso de la UIDE, los *stakeholders* no se limitaron a validar decisiones previamente establecidas, sino que participaron activamente en la construcción del significado, la implementación y las implicaciones del proceso de acreditación. Esta dinámica refleja una lógica de co-creación que se alinea con las concepciones

contemporáneas de calidad en la educación superior, donde el valor se genera a partir de la interacción y la participación activa de los actores involucrados.

Asimismo, el caso refuerza la concepción de la acreditación como una forma de gobernanza blanda. El proceso influyó en el comportamiento institucional no únicamente a través de la evaluación externa, sino mediante la generación de rutinas internas, expectativas compartidas y narrativas organizacionales en torno a la calidad. En este sentido, la acreditación actuó como un catalizador de institucionalización cultural, promoviendo la internalización de principios y prácticas orientadas a la mejora continua.

No obstante, el modelo también presenta desafíos relevantes. El involucramiento de los *stakeholders* debe sostenerse en el tiempo y no limitarse a los periodos de mayor intensidad asociados al proceso de acreditación. Además, las expectativas de los distintos actores son diversas y, en ocasiones, contrapuestas, lo que exige procesos de mediación y priorización. Finalmente, las instituciones deben garantizar que la participación genere aprendizajes organizacionales accionables y no se reduzca a ejercicios simbólicos de consulta.

CONCLUSIONES

Este artículo ha sostenido que la acreditación puede ser reconceptualizada como un proceso de gobernanza centrado en los *stakeholders*, en lugar de un ejercicio puramente técnico o burocrático. A partir de la teoría de los *stakeholders*, la filosofía de mejora continua y el enfoque de la acreditación como una forma de gobernanza blanda, el estudio demuestra que el involucramiento de los *stakeholders* puede fortalecer significativamente el valor institucional de la acreditación.

En el caso de la Escuela de Negocios de la UIDE, la acreditación se convirtió en un mecanismo para la transformación cultural, el alineamiento académico, el aprendizaje organizacional y la construcción de legitimidad. Al integrar activamente a estudiantes, docentes, graduados, empleadores y socios estratégicos en el proceso,

la institución fomentó una responsabilidad compartida en torno a la calidad y consolidó una orientación sostenida hacia la mejora continua.

En última instancia, el artículo sugiere que el valor estratégico de la acreditación no reside únicamente en el reconocimiento que otorga, sino en los procesos participativos que es capaz de generar. Cuando la acreditación se concibe como una plataforma dinámica para el involucramiento de los *stakeholders*, contribuye simultáneamente al fortalecimiento de la calidad institucional y al incremento de su impacto.

Implicaciones prácticas

Para las instituciones que buscan profundizar el valor estratégico de la acreditación, de este caso emergen varias implicaciones prácticas. En primer lugar, el mapeo de *stakeholders* debe realizarse de manera sistemática y explícita, permitiendo una comprensión clara de su influencia y expectativas. En segundo lugar, los mecanismos de involucramiento deben diseñarse de forma diferenciada, en función del rol y las características de cada grupo de *stakeholders*. En tercer lugar, la recolección de retroalimentación debe estar estrechamente vinculada con procesos de análisis y toma de decisiones, garantizando que la información obtenida se traduzca en acciones concretas de mejora. En cuarto lugar, la comunicación del proceso de acreditación debe hacer visible cómo los aportes de los *stakeholders* influyen en el mejoramiento institucional, fortaleciendo la transparencia y la confianza. Finalmente, la participación debe sostenerse más allá de los ciclos formales de acreditación, con el fin de consolidar una cultura de calidad arraigada en la dinámica organizacional.

REFERENCIAS

- Benneworth, P., & Jongbloed, B. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education*, 59(5), 567–588.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts,

evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Eaton, J. S. (2012). *An overview of U.S. accreditation*. Council for Higher Education Accreditation.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 53(1), 58–74.

Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303–324.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.

Stensaker, B., & Harvey, L. (2011). *Accountability in higher education: Global perspectives on trust and power*. Routledge.