

Artículo de Investigación

El modelo de participación de *stakeholders* de Mitchell, Agle y Wood: una aproximación desde las instituciones de educación superior públicas

Mitchell, Agle and Wood's *stakeholder* engagement model: an approach from public higher education institutions

Lorenzo Adalid Armijos Robles: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.
laarmijos@espe.edu.ec

Fecha de Recepción: 27/05/2024

Fecha de Aceptación: 20/10/2024

Fecha de Publicación: 17/03/2025

Cómo citar el artículo

Armijos Robles, L. (2025). El modelo de participación de *stakeholders* de Mitchell, Agle y Wood: una aproximación desde las instituciones de educación superior públicas [Mitchell, Agle and Wood's *stakeholders* engagement model: an approach from public higher education institutions]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-19.
<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1985>

Resumen

Introducción: La gestión de los vínculos con los *stakeholders* ha tomado relevancia a través del tiempo convirtiéndose en una tarea fundamental para cualquier organización que busca mantener una relación efectiva y sostenible con su entorno. **Metodología:** en la presente investigación, se empleó un enfoque exploratorio con métodos cualitativos y cuantitativos. Se aplicó el modelo de Mitchell, Agle y Wood para jerarquizar a los *stakeholders* de la Escuela Politécnica Nacional (Universidad Pública de Quito-Ecuador); se destacan los vínculos detallados en cada grupo de interés y se clasificaron los *stakeholders* en función de varios atributos. **Resultados:** se evidenció la utilidad de los modelos, para la gestión de *stakeholders* en concordancia a los vínculos que poseen con la institución educativa analizada. Se identificaron 17 *stakeholders* clave. **Discusión:** el modelo demostró ser efectivo para clasificar *stakeholders* y abordar desafíos institucionales como financiamiento, infraestructura y calidad

educativa. La adaptación del modelo al contexto de la universidad permitió una evaluación más precisa de las relaciones de los *stakeholders*. **Conclusiones:** la investigación permitió un relevamiento consistente de las partes interesadas de la universidad mencionada, lo que permitirá promover la transparencia y participación activa de los *stakeholders*, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la universidad.

Palabras clave: *stakeholders*; modelos de *stakeholders*; teoría de *stakeholders*; modelo de gestión de vínculos; modelo de Mitchell Agle y Wood; instituciones de educación superior públicas; Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE; planificación estratégica.

Abstract

Introduction: The management of links with stakeholders has gained relevance over time becoming a fundamental task for any organization that seeks to maintain an effective and sustainable relationship with its environment. **Methodology:** In this research, an exploratory approach with qualitative and quantitative methods was used. The Mitchell, Agle and Wood model was applied to rank the stakeholders of the National Polytechnic School (Public University of Quito-Ecuador); the detailed links in each interest group are highlighted and the stakeholders were classified according to several attributes. **Results:** the usefulness of the models was evidenced, for the management of stakeholders in accordance with the links they have with the educational institution analyzed. Seventeen key stakeholders were identified. **Discussion:** the model proved to be effective in classifying stakeholders and addressing institutional challenges such as financing, infrastructure and educational quality. Adapting the model to the university context allowed for a more accurate assessment of stakeholder relationships. **Conclusions:** The research enabled a consistent survey of the stakeholders of the mentioned university, which will promote transparency and active participation of the stakeholders, contributing to the success and sustainability of the university.

Keywords: stakeholders; stakeholder models; stakeholder theory; link management model; Mitchell Agle and Wood model; public higher education institutions; Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE; strategic planning.

1. Introducción

La gestión con los *stakeholders* es un tema crucial en la actualidad para cualquier organización que busca estar al día en las tendencias y mejores prácticas globales. En este contexto es interesante la definición de *stakeholders* de Mitchell *et al.*, (1997, p. 854), “los *stakeholders* son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones de la organización”. Estos autores proponen, que una organización debe buscar una estrategia que tenga en cuenta las necesidades y expectativas de todos sus *stakeholders*, y no solo de los accionistas, para que pueda tener éxito a largo plazo, tendencia que está en el umbral de los últimos avances, sobre todo teniendo en cuenta que las organizaciones deben estar acorde con objetivos globales (por ejemplo, con los ODS).

Los *stakeholders*, pueden generar conflictos de interés, afectando al desempeño financiero, de imagen y sostenibilidad de la empresa. Por su parte, Acuña (2012, p. 5) menciona que “lo nuevo que introduce la teoría de *stakeholders* es una estructura estratégica de creación de valor para los negocios y la sociedad, a través de un activo compromiso (*engagement*) con esos grupos de interés”.

Durante la presente investigación, para el presente proyecto, se han analizado los diversos modelos de gestión de *stakeholders* que se han adaptado y utilizado en distintos ámbitos. Algunos de ellos son el modelo de *Stakeholder* de Mitchell *et al.*, el modelo de Freeman y el

modelo de Clarkson, entre otros. Estos modelos se basan en la identificación y análisis de los *stakeholders* y sus intereses, lo que permite a las organizaciones establecer estrategias efectivas para la gestión de sus relaciones y aumentar su impacto en el mercado.

La inclusión activa de los *stakeholders* en los procesos de toma de decisión y la consideración de sus expectativas son fundamentales para una gestión efectiva de los mismos y para el éxito de la organización en su conjunto. Además, es importante tener en cuenta que las clases de partes interesadas pueden identificarse por los atributos siguientes:

- (1) el poder de la parte interesada para influir en la empresa,
- (2) la legitimidad de la relación de la parte interesada con la empresa, y
- (3) la urgencia de la demanda de la parte interesada a la empresa. (Mitchell *et al.*, 1997).

En el caso específico de la Escuela Politécnica Nacional, se propone una adaptación del Modelo de *Stakeholder* de Mitchell *et al.*, para identificar los *stakeholders* clave y establecer estrategias con los distintos grupos de interés que forman parte de su entorno. Cabe recalcar que La Escuela Politécnica Nacional (EPN) es una institución que ha demostrado su compromiso con la sociedad y su entorno, no solo en el ámbito académico y científico, sino también en el desarrollo de vínculos estrechos con sus diferentes grupos de interés o *stakeholders*.

Así mismo, el Modelo de *Stakeholder* de Mitchell *et al.*, se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión de los vínculos con los *stakeholders*, de modo que identifican los distintos grupos de interés que afectan a la organización, se analiza sus intereses y necesidades, y se establecen estrategias para gestionar sus expectativas y mejorar la relación con ellos. En el caso de la EPN, los *stakeholders* incluyen a estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades, empresas, instituciones gubernamentales y la sociedad en general.

En este contexto, el presente trabajo presentará los principales elementos del modelo, se analizarán sus fortalezas y debilidades, y se definirán las estrategias específicas para su aplicación en la gestión de los vínculos con los *stakeholders* en la EPN, con el objetivo de mejorar la relación con cada uno de los grupos de interés identificados, así como la implementación de mecanismos de retroalimentación y de evaluación de la eficacia de estas estrategias. De esta manera, la EPN podrá fortalecer su posición en el mercado educativo, contribuir de manera más efectiva al desarrollo de la sociedad, fortalecer su reputación y consolidar su liderazgo dentro del ámbito académico.

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Teoría de *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* tiene un acervo importante en la gestión empresarial; se centra en la idea de que las empresas deben considerar las necesidades y los intereses de todos sus grupos de interés, no solo de los accionistas. Tiene dos vertientes:

- “a) descriptiva (qué intereses prevalecen y cuáles son desestimados en los actuales sistemas de gestión organizacional); y
- b) prescriptiva (qué intereses deben ser privilegiados o no marginados para la sustentabilidad de la organización en el largo plazo)” (Falção y Rubens, 1999, p. 2).

Varios teóricos, desde los clásicos como Freeman hasta los contemporáneos, coinciden en que, se puede definir al *stakeholder* como una persona o grupo de personas, presentes y futuras, que tiene un interés en la empresa o que se ven o pueden verse afectados por las operaciones que ésta realiza (IESE Business School, 2009). De esta forma, las personas sobre las cuales una empresa debe ser responsable y sobre las cuales debe basar su sostenibilidad, son y serán sus *stakeholders* (Moreno, 2013).

Por lo tanto, se puede agrupar en esta categoría, a cualquier grupo o individuo que pueda afectar el logro de los objetivos de la empresa, o que es afectado por el logro de los objetivos de la misma (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros) (IESE Business School, 2009).

Al respecto Falção y Rubens (1999) establecen que los *stakeholders* son actores que afectan o son afectados por los objetivos y resultados de una organización, en la medida en que posean uno o cualquiera de los tres atributos, denominados poder, legitimidad y urgencia.

Para lograr una gestión integral los *stakeholders*, la visión de la responsabilidad social corporativa (RSC) establece que tal gestión debe abarcar, no sólo el cumplimiento con la responsabilidad empresarial propia, sino también extender tal visión y prácticas a aquellos *stakeholders* con los cuales se relaciona la empresa (Navarro, 2008).

Es ilustrativo el criterio de Fernández sobre la importancia de la teoría de los *stakeholders*, al definirla como una metáfora que se constituye en una guía para el avance y la mejora del mismo sistema capitalista hacia una equidad, justicia y beneficio para todos. (Fernández y Bajo, 2012). La teoría, así enfocada, sostiene que una empresa o cualquier organización no solo tiene la responsabilidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus accionistas o propietarios, sino también de todas las partes interesadas que tienen algún tipo de interés en sus operaciones y resultados.

Como se aprecia, la fundamentación de la teoría de los *stakeholders* es bastante sólida, y su operatividad y utilidad se ha comprobado a lo largo de decenios en la gestión empresarial. Su adecuada gestión permite a las empresas construir relaciones más sólidas y sostenibles con sus clientes, proveedores, empleados y comunidades y, al mismo tiempo, mejorar su rendimiento financiero y reputación. La teoría de los *stakeholders*, por lo tanto, puede ayudar a las empresas a actuar más responsablemente y a largo plazo, lo que es beneficioso tanto para ellas como para la sociedad en general.

1.1.2 Clasificación de los *stakeholders*

Algunos autores han clasificado a los *stakeholders* desde varios puntos de vista; Uribe y Requena (2013) aclaran que existen diferentes grupos alrededor de una organización, algunos asociados directamente y otros ajenos, aunque dentro del proceso productivo. Los primeros se conocen como *stakeholders* internos, y los segundos, como *stakeholders* externos.

Según Baro (2011) se podría inferir entonces que la clasificación de *stakeholders* en función de los vínculos que éstos establecen con la organización, particularmente los vínculos posibilitadores y normativos, dependía de la percepción de tres atributos clave: su poder, su legitimidad y su urgencia.

Poder: "Pueden influenciar las decisiones organizacionales cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho" (Baro, 2011, p. 143).

Legitimidad: “Los *stakeholders* tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización” (Baro, 2011, p. 143).

Urgencia: “Los *stakeholders* tienen urgencia cuando se dan dos situaciones: cuando las demandas de *stakeholder* requieren una atención inmediata y cuando resultan críticas” (Baro, 2011, p. 144).

También se identifica una tipología de *stakeholders* a partir de la presencia de uno o más de los elementos propuestos, reconociendo el carácter más dominante de la urgencia con la cual los *stakeholders* plantean sus demandas a la organización (Mitchell *et al.*, 1997).

La implementación de un sistema de gestión de *stakeholders*, resulta imprescindible, y al hacerlo, la organización debe identificar primeramente cuáles son las partes interesadas (es decir, cuáles se ven afectadas o se muestran interesadas en las acciones y decisiones que la organización desarrolla). Luego de lo cual se deberán realizar cambios en la gestión de la organización para incorporar los intereses y necesidades de éstos mediante espacios, instancias y mecanismos para su activa participación en la gestión y el gobierno corporativo.

1.1.3 Modelos de gestión de vínculos de los Stakeholders

Según Milosevic (2018, p. 5) “el concepto amplio de posesión de poder, legitimidad y urgencia por parte de las partes interesadas puede medirse de forma fiable tras un trabajo metodológico y empírico adicional”. La evaluación crítica de los criterios y algunos reclamos sobre otros se pueden hacer con el modo dinámico en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización.

1. Primer paso: identificación de *stakeholders*

La adecuada identificación de las partes interesadas es el primer paso en el proceso de implementación (Gaete, 2012); existen varias formas de identificar a los interesados de una organización, a partir de que se “desarrollan vínculos permanentes en el tiempo que garanticen reciprocidad y receptividad con sus *stakeholders*” (Gaete, 2012, p. 120).

Para que un *stakeholder* sea legítimo debe establecerse un vínculo, entonces las dos nociones, *stakeholder* y vínculo, son indisolubles y se puede identificar *stakeholders* legítimos a partir de los vínculos que entablan con las organizaciones (Baro, 2011).

Partiendo de la investigación de (Freeman y Mcvea, 2001, p. 20) “los *stakeholders* pueden utilizarse como contrapunto a la teoría tradicional basada en los accionistas. Aunque en general se acepta que la teoría de los *stakeholders* podría constituir una buena práctica de gestión, su principal valor para estos teóricos es exponer el modelo tradicional”. Existen cuatro tipos de vínculos con estas características:

- Vínculos posibilitadores: según Baro (2011) son aquellos que se establecen con los *stakeholders* y brindan a la organización la autoridad, la infraestructura, el marco regulatorio y los fondos para su funcionamiento. Ejemplos de *stakeholders* con los que se establecen estos vínculos son el Estado y los accionistas.
- Vínculos funcionales: según Mañay (2015, p. 34), “son aquellos que se construyen, por un lado, a partir del *input* (implica relaciones con los trabajadores, sindicatos o

proveedores); y por el otro, del *output* (relaciones con aquellos grupos a los que la organización suministra materias primas)”.

- Vínculos normativos: son aquellos que se entablan con *stakeholders* que atraviesan realidades o comparten valores similares y que acercan parámetros de comparación (*benchmarking*), asesoramiento y guía, entre otros. Ejemplos de *stakeholders* con los que se establecen estos vínculos son los competidores, las asociaciones profesionales, y otras organizaciones de la industria (Baro, 2011).
- Vínculos difusos: (Mañay, 2015) son aquellos que se originan con *stakeholders* cuya contribución es indirecto o difícil de cuantificar: testimonios, certificaciones, apoyos, recomendaciones. Ejemplos de *stakeholders* con los que se establecen estos vínculos son los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, los líderes de opinión, los *think tanks*, entre otros.

La Teoría de Vínculos proporciona la capacidad de explicar la configuración del entorno o conjunto de empresas y establecer una lista completa de los actores involucrados en la organización, lo cual será fundamental para la siguiente etapa de trabajo.

2. Segundo paso: priorización de *stakeholders* por sus atributos

La gestión de las relaciones con los *stakeholders* no se limita a la descripción de la red de conexiones entre las organizaciones. Implica una jerarquización compleja de los *stakeholders* basada en diversos aspectos. No se trata simplemente de identificar quiénes son los *stakeholders* de la organización o de hacer un inventario de ellos, sino de determinar en qué posición se encuentran en relación con la organización, uno de sus proyectos, uno de sus problemas o, una de las causas que persiguen.

La gestión de los vínculos con los *stakeholders* no se acaba en la descripción del entorno relacional de las organizaciones. “Requiere de una compleja jerarquización de *stakeholders* sobre la base de diferentes aspectos” (Baro, 2011, p. 143).

La utilidad de los modelos consiste en la posibilidad de mapear la legitimidad de las partes interesadas y, por lo tanto, sensibilizarse con la moral, implicaciones de sus acciones con respecto a cada parte interesada (Mitchell *et al.*, 1997).

Peligrosos: cuando tienen urgencia y poder. Utilizan los canales formales para generar un cambio, pero pueden volverse violentos o coercitivos en sus reclamos. Falção y Rubens (1999, p. 2) “puntualizan que los sistemas de gestión empresariales están centrados en el mercado (privilegian los intereses de accionistas y clientes) admitiéndose la existencia de otros más orientados, en mayor o menor grado, hacia los intereses de *stakeholders* tales como financiadores, empleados y comunidad”.

Los autores concuerdan con Viera y Hoffmann (2006) que el modelo que aquí se utilizará es dinámico y permite su funcionamiento, ya que logra identificar el grado de cada uno de estos atributos en los diferentes *stakeholders* en un cierto periodo de tiempo y espacio.

Con frecuencia las compañías cuentan con recursos limitados para atender las demandas y expectativas de sus diversos *stakeholders*. Acuña (2012) propone como herramienta metodológica, la convocatoria de un grupo interfuncional de personas representativas de la organización, y mediante alguna técnica (se menciona, como ejemplo, el *brainstorming*) proponer una lista de grupos de interés posible y agruparlos según determinadas categorías.

Luego, plantea la elaboración de una matriz de temas y stakeholders que provee un ordenamiento preliminar de ellos, donde se revela cuales están más preocupados acerca de qué temas para establecer un orden de prioridades a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas.

Se identifican tres características fundamentales que definen el comportamiento lógico de un *stakeholder* en un contexto específico. Estas características afectan los resultados y acciones requeridas para lograr el éxito del proyecto. Dichas características son: poder, legitimidad y urgencia

Poder: Viera y Hoffmann (2006) enfatizan que cada uno de estos tipos de poder debe ser considerado desde la perspectiva de cada tipo de organización y su grado de sensibilidad y vulnerabilidad frente a los distintos recursos ya que estos no son una constante, convirtiendo el poder en algo transitorio que se puede ganar en un momento, pero se puede perder en otro. Un claro ejemplo son aquellas empresas que valoran su imagen pública, es decir, que están dirigidas a actores socialmente populares.

Además, el atributo de poder se define como la capacidad que poseen los *stakeholders* para influir en las empresas. Esto implica la posibilidad de que alguna de las partes tome medidas en su propio beneficio, utilizando enfoques que les brinden una ventaja competitiva en una determinada situación.

En este aspecto, se consideran diversos recursos que son relevantes para el ejercicio del poder, entre ellos se encuentran los recursos utilitarios como el dinero, el conocimiento, la tecnología, las materias primas y los recursos logísticos. Asimismo, se toman en cuenta los recursos coercitivos, como la fuerza física y las armas, así como los recursos simbólicos, como el carisma, el prestigio y la estima. Estos recursos desempeñan un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones.

Legitimidad: Hace referencia a las acciones y a la relación de los *stakeholder* con la empresa teniendo en cuenta la propiedad, deseabilidad y la convivencia para Mitchell *et al.* (1997), es importante reconocer la legitimidad de unas pretensiones sobre otras. El poder y la legitimidad son atributos necesariamente centrales en una identificación integral del modelo de partes interesadas.

Viera y Hoffmann (2006) reconocen a la legitimidad como una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones.

Urgencia: La urgencia es ciertamente el factor que tiene mayor dinámica en esta metodología. Según Acuña (2012) ésta característica refleja los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

Finalmente, la urgencia se relaciona con el nivel de expectativa que enfrentan los *stakeholders* en relación con los objetivos establecidos desde el principio. Esto tiene implicaciones en el tipo de acciones que deben llevarse a cabo durante el proceso.

Después de analizar estos tres atributos, Mitchell *et al.*, (1997) señalaron que no todos los *stakeholders* poseen estos atributos de manera simultánea. En cambio, las empresas deben esforzarse por legitimar sus acciones y estrategias con los *stakeholders* que se consideran más relevantes para su supervivencia.

En la tipología propuesta por estos autores, es necesario describir la combinación de estos atributos, lo que da lugar a siete tipos de *stakeholders* agrupados en tres categorías: latentes, expectantes y definitivos.

Figura 1.

Stakeholder, Modelo de Mitchell Agle y Wood



Fuente: Elaboración propia (2024) a partir del modelo de Mitchell *et al.*, 1997, p. 874.

Los grupos interesados que poseen los tres atributos principales mencionados en las secciones 1, 2 y 3 se denominan *stakeholders* latentes. Estos se clasifican en tres categorías: “Inactivos”, “Discrecionales” y “Demandantes”.

- Parte Interesadas Inactivas: tiene el poder para imponer su voluntad en la organización, pero carece de legitimidad o urgencia, por lo que su poder no se utiliza y tiene poca o ninguna interacción con la empresa (Galvão *et al.*, 2009). No obstante, si logran adquirir uno de los dos atributos, ya sea urgencia o legitimidad, pueden convertirse en *stakeholders* de mayor importancia.
- Parte Interesadas Discrecionales: Se caracterizan por tener legitimidad, pero sin urgencia y sin poder. La atención a esta categoría de *stakeholder* depende del reconocimiento discrecional de la organización, lo que normalmente se da sobre bases filantrópicas (Falção y Rubens, 1999).
- Parte Interesadas Demandantes: El único atributo que poseen estos *stakeholders* es la urgencia. Ya que no tienen ni legitimidad ni poder, es por eso que se los considera un poco “fastidiosos”. Morales (2019) considera a esta parte es demandante hasta que no adquieran el atributo de poder o de la legitimidad para moverse hacia una posición más importante, su urgencia seguirá siendo insuficiente para captar la atención de la gerencia y permanecerán en estado latente.

Los *stakeholders* que presentan dos de las tres características mencionadas en las secciones 4, 5 y 6 se clasifican como “Expectantes”. Dentro de esta categoría, se dividen en *stakeholders* Dominantes, Peligrosos y Dependientes.

- Parte Interesadas Dominantes: Tiene su influencia en la empresa asegurada por el poder y la legitimidad. Espera y recibe mucha atención de la empresa (Galvão *et al.*, 2009; Baro, 2011) Por lo tanto, las expectativas e intereses de este grupo son de gran importancia para la empresa. Esta parte dominante posee reclamos legítimos y tiene la capacidad de tomar medidas e influir. Deben ser considerados relevantes para la organización.
- Parte Interesadas Peligrosas: cuando hay poder y urgencia, pero no existe legitimidad, este *stakeholder* se vuelve coercitivo y posiblemente violento para la organización, lo que puede representar un peligro literal. (Galvão *et al.*, 2009; Baro, 2011).
- Parte Interesadas Dependientes: Tiene reclamaciones de urgencia y legitimidad, pero dependen del poder de otro *stakeholder* para que sus demandas sean consideradas (Galvão *et al.*, 2009; Baro, 2011).

Los *stakeholders* que muestran 3 características de los tributos, que se encuentran en la intersección son llamados *stakeholders* Definitivos.

- Parte Interesadas Definitivas: posee poder y legitimidad, prácticamente se configura como definitivo. Si además reclama urgencia, se debe prestar atención inmediata y prioritaria a este *stakeholder* (Galvão *et al.*, 2009).

3. Tercer paso: priorización de *stakeholders* en función de la situación

Una vez realizado la priorización de los grupos y subgrupos de interés por atributos Zárate *et al.*, (2020, p. 217) mencionan que “se analiza la repercusión del reconocimiento de aquellos *stakeholders* que pasan a ser activos en determinadas situaciones que enfrenta la institución”.

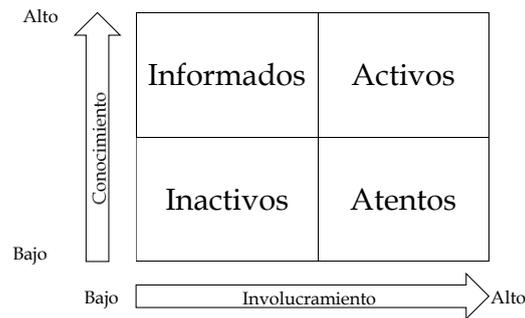
En cuanto al reconocimiento de los *stakeholders* se categorizan de acuerdo a su grado de conocimiento de la organización, del proyecto, del problema o su causa, y también de acuerdo a su grado de implicación. Para que un *stakeholder* adquiera un conocimiento efectivo, hace falta que haya trascendido el reconocimiento del problema y de las restricciones, aspectos que, a su vez, comprenden los atributos de poder, legitimidad y urgencia (Baro, 2011).

Para jerarquizar a los *stakeholders* en función de la situación se utiliza el sistema desarrollado por Hallahan (2000), donde se identifican cuatro categorías:

- Inactivos: Poseen niveles comparativamente bajos de conocimiento sobre la organización y bajos niveles de participación en sus operaciones.
- Atentos: Comparten niveles bajos de conocimiento sobre una organización, pero han reconocido un problema o problemática potencial.
- Informados: Grupos que tienen bastante conocimiento sobre una organización o situación, aunque no estén afectados directamente.
- Activos: Comparten alta participación y alto conocimiento de la organización y por lo tanto son predisuestos a monitorear situaciones y organizar si es necesario.

Figura 2.

Jerarquización holística de stakeholders



Fuente: Baro (2011).

4. Cuarto paso: priorización de *stakeholders* en función de la estrategia comunicacional

En una empresa la comunicación es esencial en todo aspecto: cada acción de la entidad de manera conductual o comunicativa, puede considerarse componente de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus interesados deja de ser solamente los mensajes “simbólicos” elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los interesados piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa (Capriotti, 2013).

Para hacer más eficiente la comunicación hay que personalizarla. Para ello, se recurre a una técnica que se inspira en la segmentación de mercados. “El mercado es muy amplio y cada necesidad es única, así se puede decir que es preciso la segmentación del mercado, mientras más segmentado esté se puede llegar a satisfacer más necesidades del usuario” (Bermeo *et al.*, 2018, pp. 36-37). Esta teoría enfatiza que si se toman en cuenta a grupos grandes puede existir ineficiencia, en este caso al momento de comunicar y uno o varios interesados no les llegaría la información de la manera en la que se requiere.

Así como los grupos públicos señalados, están conformados por personas de diferentes edades, géneros, costumbres, razas, religiones, etc., los públicos también lo están. Pero la segmentación, en realidad, consiste en dividir un universo heterogéneo en uno más homogéneo, lo que equivaldría a dividir el entorno relacional de la organización en *stakeholders*. Por eso, cuando se diferencian los públicos por sus características físicas, psicográficas, y socio-gráficas, se habla de “perfilación” y no de segmentación (Baro, 2011). La manera más usual de establecer el perfil de un público es en función de distintas variables:

- Institucionales: industria o especialidad, tamaño, capacidad, tecnología, alcance.
- Demográficas: edad, género, orientación sexual, nivel socioeconómico, estado civil, nivel de instrucción, religión, profesión, características de la vivienda.
- Geográficas: unidad geográfica, condiciones geográficas, tipo de población.
- Psicográficas: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, motivos de implicación, entre otras.

En todo caso, una perfilación de público está correctamente definida cuando es:

- Medible: se puede determinar el número aproximado de personas que lo componen.
- Susceptible de diferenciación: es posible identificar claramente una diferencia entre este y otro perfil.
- Accesible: es posible llegar fácilmente.

2. Metodología

El estudio es de naturaleza exploratoria, emplea métodos cualitativos y cuantitativos para establecer una jerarquía, identificar y describir a los *stakeholders* de la Escuela Politécnica Nacional. Asimismo, permite analizar las relaciones existentes dentro de los grupos de interés.

Para analizar el modelo de gestión de vínculos, se llevó a cabo trabajo de campo que consistió en la recopilación de información a través de entrevistas realizadas a las diversas unidades, centros y vicerrectorados de la Escuela Politécnica Nacional. Además, se revisó la planificación estratégica de la institución. Esta investigación se basó en el análisis previo realizado por otro equipo de ayudantes de la investigación; posteriormente se analizó y jerarquizó utilizando el modelo de Mitchell *et al.*, tomando en cuenta recomendaciones metodológicas (Rawling, 2006; Giordano, 2017) para el análisis y la ponderación cuantitativa se utilizaron las recomendaciones de un análisis cuantitativo empleando la metodología de ponderación de Giordano (2017).

Se diseñó un instrumento para el levantamiento de información cualitativa, el mismo que fue revisado por expertos en planificación universitaria, al cual se hicieron los ajustes respectivos, y pasó un pilotaje inicial. La entrevista constaba de una serie de preguntas semiestructuradas, que abarcaban los tópicos de la gestión de stakeholders y planificación estratégica de las instituciones de educación superior, y de la IES objeto de estudio en particular. En total se entrevistó a 9 expertos, durante dos rondas en el transcurso de un mes. Luego de lo cual se realizó un análisis cualitativo de la información de campo levantada

Las fases que se cumplen para aplicar el modelo, comprenden: una inicial que implica la identificación de los *stakeholders* (según el ambiente), de la organización, clasificados según el modelo de Grunig y Hunt (1984) (citado por Zárate *et al.*, 2020). En la siguiente, se aplica el modelo de Mitchell *et al.*, (1997) para reconocer los atributos de cada *stakeholder*. La subsiguiente fase utiliza el modelo de Hallahan (2000) para identificar a los stakeholders activos y atentos. Por último, en base a la anterior, se reconoce el perfilado de los stakeholders de la institución en estudio.

Se tomó en consideración, las recomendaciones metodológicas, para la ponderación de Gorrochategui (Giordano 2017) y el Modelo de Mitchell *et al.*, (1997) Se aplicó la metodología recomendada por los autores mencionados, lo que permitió llevar adelante el proceso de identificación, caracterización y determinación de relaciones entre *stakeholders*, tomando en cuenta los factores de poder, legitimidad y urgencia, como se propone en el modelo de Mitchell *et al.*, (1997).

3. Resultados

Al aplicar el modelo, se siguieron los pasos recomendados, y a continuación se presentan los resultados:

3.1. Primer Paso: Identificación de Stakeholders de la Escuela Politécnica Nacional

Tabla 1.

Actores de la Escuela Politécnica Nacional según su denominación, siglas, tipo y categoría

Clave	Actor-Denominación	Actor siglas	Tipo de Stakeholder	Categoría de Stakeholder
A1	Docentes	DCTS	Interno	Operativo
A2	Estudiantes	ESTD	Interno	Cliente
A3	Personas de Apoyo	PRS-APY	Interno	Operativo
A4	Autoridades	ATDS	Interno	Administrativo
A5	Consejo politécnico	CSJ-P	Interno	Estratégico
A6	Investigadores	INVG	Interno	Operativo
A7	Organismos de control	ORG-CTR	Externo	Supervisión
A8	Organismos de financiamiento	ORG-FNC	Externo	Fondador
A9	Industria	IDTR	Externo	Cliente
A10	Organismos no gubernamentales	ONGs	Externo	Observadores
A11	Organismos de cooperación internacional	ORG-CRI	Externo	Observadores
A12	Organismos de acreditación y evaluación	ORG-ACRE-EVL	Externo	Supervisión
A13	Universidades	UNIV	Externo	Competidores
A14	Instituciones públicas y GADS	INS-PG	Externo	Estratégico
A15	Proveedores	PROV	Externo	Fondador
A16	Ciudadanía	CIUD	Externo	Observadores

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.2. Segundo Paso: Priorización de Stakeholders por sus atributos

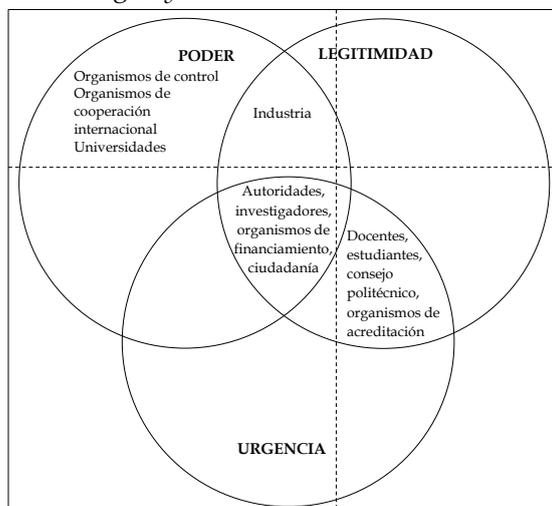
Se evaluó a los *stakeholders* de la Escuela Politécnica Nacional (EPN), considerando tres atributos clave: poder, legitimidad y urgencia. El poder se refiere a la capacidad de influencia que tienen sobre la EPN, la legitimidad se relaciona con la relación ética y legal con la institución, y la urgencia se refiere a la importancia de atender sus necesidades de manera inmediata. Estos factores ayudan a priorizar y gestionar las relaciones con los *stakeholders* de manera efectiva.

La evaluación de estos tres atributos permite a la EPN identificar a los *stakeholders* clave que requieren una atención prioritaria, asegurando así una gestión estratégica de las relaciones que beneficie tanto a la institución como a sus partes interesadas. Esto contribuye a un enfoque más efectivo en la toma de decisiones y la asignación de recursos.

3.2.1. Modelo de Mitchell Agle y Wood

Figura 3.

Modelo de Stakeholders de Mitchell, Agle, y Wood



Fuente: Elaboración propia (2024) en base al modelo de Mitchel *et al.*, (1997).

Tabla 2.

Clasificación de los stakeholders

Stakeholders	Atributos	
Latente		
Latente potencial	Poder	A7, A11, A13
Latente demandante	Urgencia	
Latente discrecional	Legitimidad	
Expectante		
Expectante dependiente	Legitimidad y urgencia	A1, A2, A5, A12
Expectante dominante	Poder y legitimidad	A9
Expectante peligroso	Poder y urgencia	
Definitivo	Poder, legitimidad y urgencia	A4, A6, A8, A16

Fuente: Elaboración propia (2024).

Resulta fundamental para la EPN adoptar estrategias orientadas a fortalecer la investigación y procurar su articulación con los lineamientos estratégicos y las políticas públicas que establece el Gobierno Nacional. En este punto, se debe establecer los grupos de interés.

3.3. Tercer Paso: Priorización de los stakeholders en función de la situación

El objetivo de priorizar los *stakeholders* es identificar aquellos con mayor conocimiento y participación, ya que su involucramiento puede ser crucial para el éxito de los proyectos y actividades de la EPN.

Tabla 3.

Priorización de stakeholders en función de la situación

	Baja Participación	Alta Participación
	Informados	Activos
Alto Conocimiento	Personal de apoyo	Docentes
	Investigadores	Estudiantes
	Universidades	Autoridades
	Organismos de cooperación internacional	Consejo Politécnico
		Organismos de Financiamiento
		Organismos de Acreditación y Evaluación
		Organismos de Control
Bajo Conocimiento	Inactivos	Atentos
	Instituciones Públicas y GADS	Proveedores
	Organismos no gubernamentales	Ciudadanía
		Industria

Fuente: Kirk Hallahan (2000) y, Grunig y Hunt (1984) (citado por Zárate *et al.*, 2020).

3.4. Cuarto paso: Priorización de stakeholders en función de la estrategia comunicacional

Cuando se trata de establecer una estrategia de comunicación, es importante identificar a los *stakeholders*, que son aquellos individuos o grupos dentro de una empresa que son más atentos y activos.

Tabla 4.

Priorización Stakeholders en función de la Estrategia Comunicación

Activos	Atentos
Docentes	Proveedores
Estudiantes	Ciudadanía
Autoridades	Industria
Consejo Politécnico	
Organismos de Financiamiento	
Organismos de Acreditación y Evaluación	
Organismos de Control	

Fuente: Elaboración propia (2024) a partir del modelo de Kirk Hallahan (2000).

De esta manera se puede establecer las actividades comunicacionales aquellos involucrados que se encuentran atentos y activos dentro de la organización.

En el establecimiento del perfil se realizó mediante variables demográficas, geográficas y psicográficas.

Tabla 5.
Priorización de Stakeholders en función de la Estrategia Comunicacional

<i>Stakeholders</i>	<i>Medible</i>	<i>Susceptible de diferenciación</i>	<i>Accesible</i>	<i>Total</i>	<i>Perfilación</i>
Docentes	3	3	2	18	Mediana
Estudiantes	3	3	3	27	Alta
Personas de apoyo	3	2	3	18	Mediana
Autoridades	3	3	3	27	Alta
Consejo politécnico	3	2	3	18	Mediana
Investigadores	3	2	2	12	Baja
Organismos de control	3	3	1	9	Baja
Organismos de financiamiento	3	3	1	9	Baja
Industria	3	1	3	9	Baja
Organismos no gubernamentales/ Organismos de cooperación internacional	2	1	2	4	Baja
Organismos de acreditación y evaluación	2	3	2	12	Mediana
Universidades	3	3	2	18	Mediana
Instituciones públicas y GADS	3	1	2	6	Baja
Proveedores	1	2	3	6	Baja
Ciudadanía	1	2	2	4	Baja

Fuente: Elaboración propia (2024) a partir del modelo Baro (2011).

4. Discusión

En este estudio se evidenció la viabilidad y eficacia al momento de adaptar el modelo Mitchell, Agle y Wood, su principal objetivo fue clasificar a las partes interesadas en tres categorías principales: poder legitimidad y urgencia. Esta clasificación ayuda a la empresa a tomar decisiones estratégicas y de gestión considerando la importancia de cada grupo de partes interesadas en relación con sus proyectos o actividades.

En el análisis, y trabajo con el equipo multidisciplinario, se evidenció los problemas que tienen la institución, las vías de solución, con ayuda del modelo de Mitchell *et al.* Se destacan los problemas más urgentes: financiamiento, infraestructura, calidad educativa, investigación, acceso a recursos, relación con la comunidad, diversidad he inclusión, actualización tecnológica, gestión administrativa.

La presente investigación involucró una fase de adaptación del modelo tomado como base, la realidad de la Escuela Politécnica Nacional. Durante este proceso, se identificaron elementos del modelo original que podrían ser ajustados para alinearse mejor con la cultura, objetivos y valores de la institución educativa y su entorno.

El modelo Mitchell *et al.*, permitió integrar aspectos específicos de la universidad, como, el financiamiento: A menudo, las instituciones educativas luchan por asegurar suficientes recursos financieros para mantener y mejorar la calidad de la educación y la investigación. La falta de financiamiento adecuado puede afectar negativamente los programas y servicios ofrecidos.

Infraestructura: La falta de infraestructura adecuada y actualizada puede dificultar la creación de un entorno de aprendizaje y trabajo óptimo para estudiantes y profesores. La modernización de edificios, aulas y laboratorios es esencial para brindar una experiencia educativa de calidad.

Calidad educativa: Mantener altos estándares de calidad en la educación en un entorno en constante cambio requiere adaptar los planes de estudio y métodos de enseñanza para satisfacer las necesidades actuales de los estudiantes y las demandas del mercado laboral.

La aplicación del modelo ha sido una herramienta eficaz para mejorar la gestión de las relaciones con los stakeholders en la Universidad Escuela Politécnica Nacional como son los, Acceso a recursos: Este factor estaría relacionado con el poder alto y el interés alto de los estudiantes, docentes y personal administrativo. La institución educativa debe mantener una comunicación constante y una relación cercana con estos grupos para asegurar que tengan acceso adecuado a las bibliotecas, laboratorios y recursos digitales necesarios para el éxito académico.

Gestión administrativa: El personal administrativo y posiblemente los docentes tendrían un poder alto, puesto que están involucrados en la gestión y toma de decisiones. Mantener una buena relación con ellos es esencial para asegurar una administración eficiente y un buen funcionamiento de la institución.

Se precisó, un análisis multidimensional por parte del equipo del proyecto, con el fin de obtener una adecuada interpretación de los resultados de campo, bajo el esquema del modelo, en el contexto de la institución educativa de educación superior: la comparación con el acervo actual del conocimiento, permite destacar implicaciones, que contribuyen y enriquecen la teoría relevancia práctica, para entornos como el latinoamericano. Se sugiere, para futuras líneas de investigación, ampliar el universo analizado, o replicar esta metodología para las universidades privadas del entorno latinoamericano, o más específicamente, para otras zonas geográficas, de diferente entorno social.

5. Conclusiones

La adaptación del modelo de participación de *stakeholders* de Mitchell *et al.*, a la Escuela Politécnica Nacional como entidad organizativa, demuestra las variadas actividades fundamentales que históricamente ha llevado a cabo (educación, investigación y extensión); y confirma que ésta, está expuesta a desafíos considerables en cuanto a la concentración de sus recursos y, en consecuencia, se precisa de estrategias concretas para fortalecer la gestión de proyectos y mejorar la colaboración y participación de los actores clave en la institución.

El método aplicado, permitió identificar y clasificar a los *stakeholders* relevantes para la EPN, teniendo en cuenta sus intereses: poder, legitimidad y urgencia. Esto permitió al equipo multidisciplinario comprender las expectativas y necesidades de los mismos, así como evidenciar su papel en los proyectos de la institución. Al identificar a los *stakeholders* con alto poder, pero bajo interés, la organización puede anticipar posibles riesgos y tomar medidas preventivas para evitar conflictos o reacciones negativas.

El enfoque de *stakeholders* clave, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de proyectos de la EPN. Al involucrar a los *stakeholders* relevantes, se promueve la comunicación abierta y se generan espacios para que los diferentes actores expresen sus opiniones y contribuyan al éxito en sus operaciones y objetivos estratégicos.

La finalidad del modelo de participación de *stakeholders* de Mitchell *et al.*, es comprender y gestionar de manera efectiva las relaciones con los *stakeholders* en el contexto de una organización. El modelo busca identificar y clasificar a los *stakeholders* relevantes, entender sus intereses, necesidades y expectativas, y establecer estrategias para involucrarlos de manera activa y efectiva en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos.

El modelo de participación de *stakeholders* de Mitchell *et al.*, también busca promover la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad social en la gestión de una organización. Al involucrar a los *stakeholders* en la toma de decisiones, se fomenta la democracia participativa y se generan espacios para que los diferentes actores influyan en las decisiones y contribuyan al éxito de la organización. Sin embargo, como cualquier herramienta, su éxito depende de la precisión de la información recopilada y la aplicación adecuada en el contexto empresarial específico.

6. Referencias

- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders, análisis de los diferentes modelos*. Grupo de Investigación RSE y Sistemas de Información de la Universidad Nacional del Sur. <https://acortar.link/wqgKvE>
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones sociales*, 9, 135-162. https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013
- Capriotti, P. (2013). *En Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <https://acortar.link/z1qyI6>
- Falção, H. y Rubens, J. (1999). En quién se pone el Foco - ¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15. <https://acortar.link/3B9o5C>
- Bermeo, J., Feijoo, I. y López, M. (2018). Segmentación de mercado. En Gestión de proyectos editoriales universitarios (Ed.), *Marketing aplicado en el sector empresarial* (pp. 31-46). Ediciones UTIMACH. <https://acortar.link/q0U5U1>
- Fernández, J. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. 6(6). 130-143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>
- Freeman, R. y Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic journal*, 1. <https://acortar.link/jPyplU>
- Gaete, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 9(2), 115-129. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78023425010>
- Galvão, M., Corrêa, R. y Gonçalves, L. (2009). Stakeholder Management and Organizational Sustainability: a Brazilian Case Study from the forest sector. *RAC, Curitiba*, 13, 39-52. <https://acortar.link/wmXsuL>
- Giordano, D. (2017). *Ponderación de los stakeholders de la biblioteca nacional durante la gestión 2008-2015*. [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. Biblioteca digital. <https://acortar.link/Xnbggy>
- Hallahan, K. (2000). Inactive publics: the forgotten publics in public relations*. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00061-8)

- IESE Business School. (2009). La evolución del concepto de Stakeholder en los escritos de Ed Freeman. *Newsletter*, 5, 1-14. <https://acortar.link/GNHijI>
- Mañay, A. (2015). *Análisis de la comunicación en crisis en los sectores afectador por la nueva ley de sustitución de importaciones en el sector distribuidor de insumos. Estudio de caso, "Mega Santa María S.A."*. [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio Institucional. <https://acortar.link/aZ0rke>
- Milosevic, D., Mitchell R. y Wood, D. (2018). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 43(4), 853-886. <https://acortar.link/ENpNIY>
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Morales. (2019, 7 de Febrero). *Matriz de prominencia, una herramienta para priorizar a los stakeholders*. Informática & Coaching. <https://acortar.link/4mjmel>
- Moreno, P. R. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social empresarial. En Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV) (Eds.), *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* (pp. 477-538). Proyectos Editoriales S.A. <https://acortar.link/b7eoTv>
- Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: teoría y Práctica. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 193-195. <https://acortar.link/0DRm02>
- Rawlins, B. (2006). Priorización de las partes interesadas para las relaciones públicas. *Instituto de Relaciones Públicas*. <https://acortar.link/iEbbCT>
- Uribe A. y Requena, R. (2013). Consideraciones del enfoque stakeholder. *Punto de Vista*, 4(7), 31-50. <https://doi.org/10.15765/pdv.v4i7.442>
- Viera, E. y Hoffmann, V. (2006). *Práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos turísticos hoteleiros: aplicação de um modelo*. Universidad de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo. <https://acortar.link/hhDsiN>
- Zárate, R., Beltrán, Y. y González, C. (2020). Relación con los stakeholders en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Revista Espacios*, 41(32), 211-226. <https://ww.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p20.pdf>

Financiación: Esta investigación recibió o no financiamiento externo.

Agradecimientos: Esta investigación es parte del proyecto “STAKEHOLDERS Y ACTORES COMO DECISORES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PICHINCHA; UN ANÁLISIS MULTICASO, Y PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIONES EN LAS MISMAS”, (2022-PIC-009-CTE) de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Conflicto de intereses: NO.

AUTOR:**Lorenzo Armijos**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.

Doctor PhD en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional de la Plata (Argentina), docente Titular Principal I del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, desde 2005. Ex docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador (2002-2013), y de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), del 2014 al 2016. Títulos profesionales: Universidad Estatal Agraria de Odessa. Es Ingeniero y Economista. Estudios de Postgrado: Especialista en Tecnología y Gestión Medioambiental (Escuela Politécnica Nacional), Master Executive en Tecnología y Gestión Medioambiental, por la Escuela de Organización Industrial de España E. O. I. Autor y coautor de varios artículos y libros. Actualmente: editor General de la Revista digital, de la Universidad: TAMBARA

laarmijos@espe.edu.ec

Índice H: 8

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-2589-7155>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203690184>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=OKUXaUgAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Lorenzo-Armijos>

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/LorenzoArmijos/CurriculumVitae>