

CALIDAD DE SERVICIO Y STAKEHOLDERS: UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA (COLOMBIA)

Luis Ignacio Álvarez González
María José Sanzo Pérez
(Universidad de Oviedo, España)

Aníbal Toscano Hernández

Resumen:

El presente trabajo se centra en el estudio de la Universidad de Córdoba, una universidad pública de la región Caribe de Colombia, y presenta una breve descripción de cómo sus estrategias incluyen un análisis de la dinámica de los *stakeholders* frente a sus retos institucionales. Lo anterior, se encuentra enmarcado en la importancia lograda por el marketing en la gestión del sector de la educación superior, facilitando herramientas para entender la calidad de servicio con énfasis en la creación de valor.

Frente al creciente incremento de las demandas de la sociedad en relación al papel de la universidad, junto con una mayor consciencia de la importancia de su rol en el desarrollo social y económico de los países, el propósito es incentivar entre los interesados el análisis de la educación superior y fomentar el debate sobre la preocupación de gestionar los *stakeholder* en la educación superior como parte esencial de la gestión de la calidad de servicio.

Abstract:

This paper focuses on the study of the University of Córdoba, a public university in the Caribbean region of Colombia, and presents a brief description of how its strategies include an analysis of the dynamics of the stakeholders in face of their institutional challenges. This is framed in the importance achieved by marketing in the management of the higher education sector, providing tools to understand the quality of service with an emphasis on value creation.

Faced with the growing increase in society's demands regarding the university's role, together with a greater awareness of the importance of its role in the social and economic development of the countries, the purpose is to encourage the analysis of higher education and to foster debate on the concern of managing stakeholder in higher education as an essential part of the quality of service management.

1. Introducción

Las universidades tienen el potencial de servir como catalizador de la transformación económica, al impulsar el crecimiento económico y la productividad (Banco Mundial, 2017). En este sentido, la educación superior es una piedra angular del desarrollo sostenible al crear nuevos conocimientos, enseñar habilidades específicas y promover valores fundamentales como libertad, tolerancia y dignidad (UNESCO, 2017). Dado el creciente papel que juega el conocimiento en la economía global, la educación superior puede realizar una importante contribución a la construcción de una sociedad más sólida, la eliminación de la pobreza extrema y el fomento de la prosperidad compartida (Banco Mundial, 2017).

En este sentido, en los últimos años se ha registrado un incremento de las demandas de la sociedad en relación al papel de la universidad, junto con una mayor consciencia de la importancia fundamental del rol de la universidad para el desarrollo social y económico de los países (Banco Mundial, 2017; UNESCO, 2015). Este entorno, además de modificar los paradigmas de gestión en las universidades, hace que las mismas se enfrenten con nuevos desafíos que les exigen conocer los factores que mejoran sus métodos de gestión y la creación de ventajas competitivas (Sultan & Wong, 2014). Ante esta situación, la calidad de servicio se ha posicionado como un campo de estudio prioritario en la investigación en gestión de la educación superior (Duque Oliva, 2009; Tarí & Dick, 2016; Zafiroopoulos & Vrana, 2008), evidenciado en el crecimiento exponencial de la producción científica relacionada en la última década (Toscano-Hernández, Álvarez-González, & Sanzo-Pérez, 2017), a pesar incluso de la existencia de ciertos cuestionamientos éticos y epistemológicos sobre el uso de algunos instrumentos de marketing en la gestión de las universidades (Busbin, 1995; Veloutsou, Lewis, & Paton, 2004).

En definitiva, resulta evidente observar como el marketing ha ganado importancia en la gestión del sector de la educación superior al facilitar herramientas para entender la calidad de servicio con énfasis las necesidades y expectativas de sus stakeholders. Ciertamente, los stakeholders son tratados como clientes que tienen puntos de vista sobre su experiencia de servicio y en el foco de la investigación en calidad de servicio en la universidad se encuentra en la perspectiva del estudiante (Sandmaung & Khang, 2013; Tarí & Dick, 2016), siendo escasa la investigación con un enfoque diferente. Sin embargo, resulta indispensable que las universidades armonicen su gestión organizacional teniendo en cuenta los intereses y expectativas de todos sus stakeholders, y establezcan estrategias efectivas en el medio y largo plazo (Paraschivescu, Botez, & Fuiuogă, 2013; Sandmaung & Khang, 2013).

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es identificar como las estrategias institucionales de la Universidad de Córdoba, una universidad pública de la región Caribe Colombiana, de ahora en adelante UNICOR, consideran las expectativas de sus stakeholders. En concreto, este caso se enfoca en cómo los instrumentos de planificación estratégica de UNICOR manifiestan la necesidad que tienen las universidades de considerar las expectativas de sus stakeholders, como una parte esencial de la forma en que gestionan la calidad de servicio (Tarí & Dick, 2016).

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de la Universidad de Córdoba



Fuente: [http://www.unicordoba.edu.co], a fecha 03/10/2017.

2. Desarrollo del caso

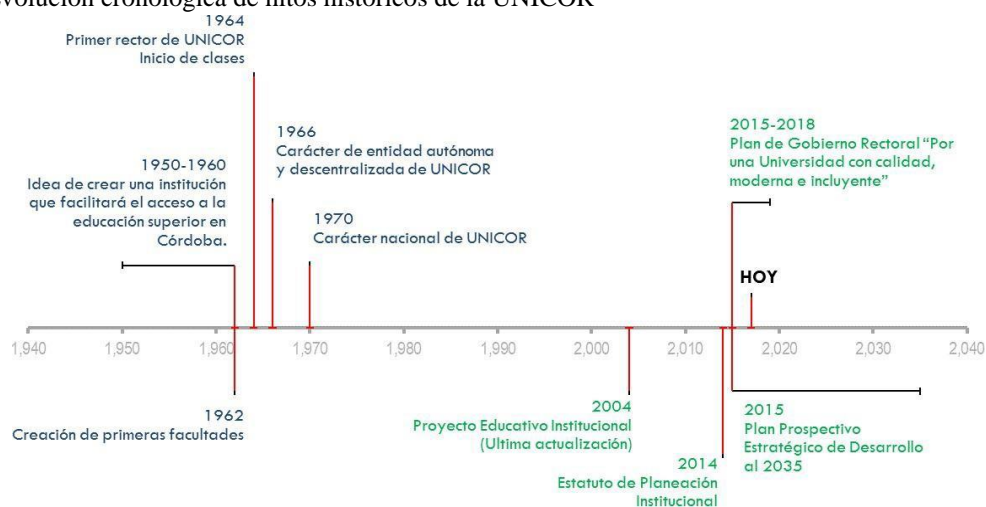
Orígenes y Fundación de UNICOR

Desde finales de la década de los años 50 y principios del 60 del pasado Siglo (Ver Figura 2), frente al reto de impulsar la creación de una institución de educación superior que respondiera con calidad y pertinencia a las necesidades de la región Caribe Colombiana, el bacteriólogo Elías Bechara Zainúm propone la idea de crear una institución que facilitará el acceso a la educación superior de los jóvenes de escasos recursos económicos del departamento de Córdoba (Colombia).

Ahora bien, considerando que las principales actividades económicas del departamento de Córdoba son la agricultura y la ganadería, se perfila la creación de una universidad con vocación agropecuaria. En efecto, con la Ley 103 de 1962 se crearon las primeras facultades de UNICOR, que fueron las de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria y Zootecnia. En marzo de 1964 fue nombrado su primer rector, el bacteriólogo Elías Bechara Zainúm, y el 6 de abril de 1964 se iniciaron las clases bajo la emblemática frase "*Se ha encendido una antorcha. Que no se extinga*", siendo designados como Decanos Julio César Cervantes Lagares de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, y Hernando Rodríguez Romero de la Facultad de Ingeniería Agronómica.

Posteriormente, el Congreso de República de Colombia expidió la Ley 37 de 1966 por medio de la cual se le da a UNICOR el carácter de entidad autónoma y descentralizada, regida por el decreto Ley 0277 de 1958, que reglamentaba la orientación de las universidades departamentales. En el año de 1970, mediante una sentencia del Consejo de Estado, se le atribuye ya el carácter nacional a la Institución por haber sido creada mediante Ley de la República, condición que se mantiene en la actualidad y que se puede considerar afortunada para garantizar los recursos financieros para su funcionamiento.

Figura 2. Evolución cronológica de hitos históricos de la UNICOR



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.unicordoba.edu.co> a fecha 03/10/2017.

Plataforma Estratégica de UNICOR

En 2014, el Consejo Superior de UNICOR adoptó el Estatuto de Planeación Institucional mediante el Acuerdo 006 del 21 de enero de 2014, que tiene por objeto establecer los procesos de planeación en la universidad. En este Estatuto, la planeación como orientadora de la gestión institucional se constituye en un proceso permanente y participativo, con sentido de orden y prospectiva en cumplimiento de la misión y visión de la UNICOR, que debe ayudar a transformar las condiciones sociales de la región y el país (Consejo Superior de la Universidad de Córdoba, 2014). De igual manera, dicho estatuto, define que los responsables de la planeación en UNICOR tienen el compromiso de diseñar e instrumentalizar las propuestas consensuadas por los actores institucionales, mediante instrumentos de la planeación (Consejo Superior de la Universidad de Córdoba, 2014). Entre los instrumentos básicos de planeación definidos por el Estatuto de Planeación Institucional, a nivel estratégico se establecen: en primer lugar, el Proyecto

Educativo Institucional, instrumento de gestión de medio y largo plazo, que orienta y define la vida institucional, objetivos estratégicos y políticas en que se enmarca la Universidad, con una vigencia permanente y podrá ser modificado cuantas veces sea necesario; en segundo lugar, el Plan Prospectivo Estratégico de Desarrollo, que se establece como instrumento de gestión institucional de medio y largo plazo, con el fin de adaptar la estructura de planeación de la Universidad de Córdoba a una visión más allá de los periodos rectorales, que define los escenarios y estrategias institucionales de la Universidad de Córdoba para una vigencia mínima de quince años; y en tercer lugar, el Plan de Gobierno Rectoral, documento que define las actividades a desarrollar durante la gestión de un periodo rectoral, basado en el Plan Prospectivo Estratégico.

Recientemente, UNICOR adoptó el Plan de Gobierno Rectoral “*Por una Universidad con calidad, moderna e incluyente*” para el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018 (Consejo Superior de la Universidad de Córdoba, 2016). Este Plan de Gobierno Rectoral se sustenta en la visión contenida en el Proyecto Educativo Institucional (Universidad de Córdoba, 2004) y en el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035 en el que se plantea el escenario de futuro que se desea para la institución y se constituye en la carta de navegación de UNICOR para un periodo de 20 años (Mojica, Rodero, & Ruiz, 2015). Por un lado, en la visión institucional, UNICOR asume el reto de ser reconocida como una de las mejores instituciones públicas de educación superior del país por la calidad de sus procesos académicos y de gestión institucional, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de la región, mediante la ejecución y aplicación de proyectos de investigación y extensión en cooperación con el sector productivo (Universidad de Córdoba, 2004). Por otra parte, en el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035 se diseñaron los escenarios en los que podría encontrarse UNICOR, veinte años adelante, con el objeto de analizarlos y escoger, entre estas opciones de futuro, la más conveniente para la región y para el país, con la finalidad de construirla estratégicamente desde hoy, a partir del análisis de sus “actores sociales” que incluye directivos, docentes, investigadores, estudiantes y administrativos (Mojica et al., 2015).

De esta manera, el Plan de Gobierno Rectoral 2015-2018 “*Por una Universidad con calidad, moderna e incluyente*” se estructura a partir del marco institucional de siete ejes estratégicos (Universidad de Córdoba, 2016): 1) Internacionalización para la globalización; 2) Calidad, pertinencia y cobertura; 3) Docencia; 4) Fortalecimiento de la interacción entre la investigación, tecnología y sociedad; 5) Relación Academia, Sociedad y Sector Productivo; 6) Bienestar Institucional; y 7) Modernización administrativa y buen gobierno.

Enfoque de Stakeholders en UNICOR

El enfoque de *stakeholders* se ha desarrollado como una opción alternativa frente a los enfoques tradicionales de la organización, resolviendo y re-conceptualizando varios problemas específicos en el estudio de la gestión y las organizaciones (Freeman, Harrison, Hicks, Parmar, & De Colle, 2010). En efecto, el significativo interés académico hacia el denominado enfoque de *stakeholder* se evidencia en el incremento sostenido en las publicaciones científicas sobre este concepto en los últimos años (Toscano-Hernandez & Virguez-Pedrerros, 2015), debido en gran parte a la capacidad de este enfoque para explicar las relaciones entre las organizaciones con su entorno y generar estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012; Pedrosa Ortega, 2009). Así, la definición más popular de *stakeholders* los define como los grupos de individuos que son cruciales para la supervivencia de las organizaciones; además establece a los actores que puedan afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización, es decir cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984).

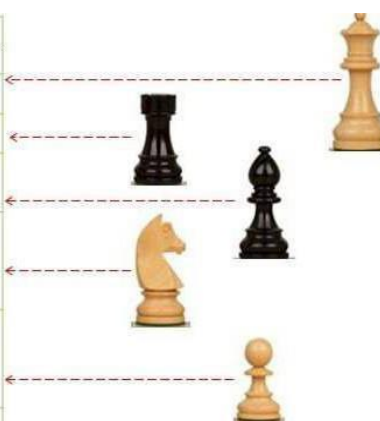
Se debe señalar, sin embargo, que el concepto de *stakeholder* se refiere a una idea que no se encuentra bien definida debido en parte a su amplitud conceptual que está sujeta la vitalidad propia de un término tan poderoso (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003), y su vigencia está fuera de discusión, enmarcándose en cómo la teoría de los stakeholders evolucionará y aportará nuevas y mejores perspectivas para la interpretación de la gestión y la empresa (Agle et al., 2008). Sin embargo, la variedad de definiciones de este concepto al uso, así como los matices que se presentan en la bibliografía, es una de las razones principales por las que el término aún no ha recibido una traducción adecuada en las distintas lenguas (Terzolo, 2014). Por lo que en este trabajo, a pesar que en la revisión de los documentos institucionales de UNICOR se encontró que se utiliza la expresión “actores sociales” para referirse a *stakeholders*, resulta conveniente utilizar el término *stakeholder* en inglés, por la riqueza de su concepto.

Ahora bien, a pesar que la mayor parte de la investigación reciente sobre el concepto de *stakeholder* se concentra en la responsabilidad social, entre los tópicos abordados por los estudios se encuentran la competitividad y el desempeño organizacional, que involucra aquellos trabajos que articulan la forma como la organización encara sus fortalezas y debilidades y configura sus actividades (Toscano-Hernandez & Virguez-Pedrerros, 2015). En este sentido, en el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035, considerando que Michel Crozier define el poder como la capacidad que tiene alguien de doblegar la voluntad de otro y a partir de los aportes de la *Teoría del Mactor* de Michel Godet, calificó el grado poder de stakeholders endógenos y exógenos de la institución (Mojica et al., 2015). El Mactor es una herramienta que permite cruzar la calificación del impacto de un stakeholder sobre otro por medio de un cuadro de doble entrada, y se obtiene un indicativo de poder cuya cifra es alta en la medida que un actor afecta significativamente a otros y recibe una escasa afectación por parte de ellos (Mojica et al., 2015).

En la *Figura 3*, se expone una realidad de la región, al constatar la fuerza que aún conservan ciertos *grupos al margen de la ley*¹ y *politiqueros*², quienes no siempre poseen actitudes en favor del bien común (Ver *Figura 3*). En el análisis del grado de poder de los *stakeholder* no es evidente el liderazgo del *Estado local*³, superado por la fuerza que tienen diversas comunidades de personas organizadas⁴ e incluso las ONG presentes en la región. Entre los *stakeholders* relacionados con la educación sobresalen los *docentes proactivos*⁵ junto con las *directivas* y *docentes reactivos*⁶ de UNICOR. Es interesante el papel del *sector productivo*⁷ que, a pesar de no estar relacionados directamente con el sector de educación superior, se ubican en el tercer quintil entre los *stakeholders*.

Figura 3. Grado de poder de los stakeholders de la UNICOR

Actores sociales relacionados con la Universidad interna o externamente	Coefficiente de poder	%	acumulado	quintiles
Estado	2	12,5	12,5	1
Grupos al margen de la ley	1,85	11,6	24,1	
Docentes proactivos	1,76	11,0	35,1	2
Directivas	1,33	8,3	43,4	
Docentes reactivos	1,16	7,3	50,6	3
Sector productivo	1,04	6,5	57,1	
"Politiqueros"	1,03	6,4	63,6	4
Instituciones de Educación Superior del entorno	0,96	6,0	69,6	
Sindicatos (docentes, empleados)	0,9	5,6	75,2	4
Dirigentes políticos	0,75	4,7	79,9	
Estudiantes proactivos	0,69	4,3	84,2	5
Grupos de Reparación	0,68	4,3	88,4	
Pensionados	0,58	3,6	92,1	5
Asociaciones estudiantiles	0,49	3,1	95,1	
Estado local	0,45	2,8	97,9	5
Estudiantes reactivos	0,33	2,1	100,0	
Total	16	100,0		



Fuente: Mojica, Rodero, & Ruiz (2015).

Análisis de Stakeholders y Retos de UNICOR

En el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035 (Mojica et al., 2015), a partir de los aportes conceptuales de la prospectiva estratégica y elementos de la sociología, se explica el comportamiento de las variables estratégicas de la institución utilizando la herramienta conocida como Análisis del Juego de los Actores. Es decir, verificar los *stakeholders* que se hallan detrás de las variables estratégicas, confrontar el poder que posee cada uno de ellos y reconocer las estrategias que poseen, lo que hace posible tener una mejor percepción de la realidad analizada. Así, entendiendo el reto como un objetivo difícil de alcanzar y que representa un desafío para quien lo afronta, UNICOR define los retos que plantean sus variables estratégicas, seleccionando las variables más representativas (Mojica et al., 2015). Con el fin de esclarecer

¹ Grupos organizados para llevar a cabo actividades ilícitas, incluyendo grupos guerrilleros, bandas criminales, carteles del contrabando y el tráfico de armas.

² Son los líderes políticos que, bajo la investidura de la democracia delegada, obran en beneficio propio y no en favor de la comunidad.

³ Instituciones estatales del orden regional y municipal que interactúan con UNICOR, como: gobernaciones, alcaldías, entre otros.

⁴ Incluidos sindicatos, asociaciones estudiantiles, grupos de reparación y pensionados.

⁵ Profesores que colaboran y toman una actitud positiva ante los acontecimientos de la institución.

⁶ Profesores que acuden más a su beneficio personal que el bienestar de la institución.

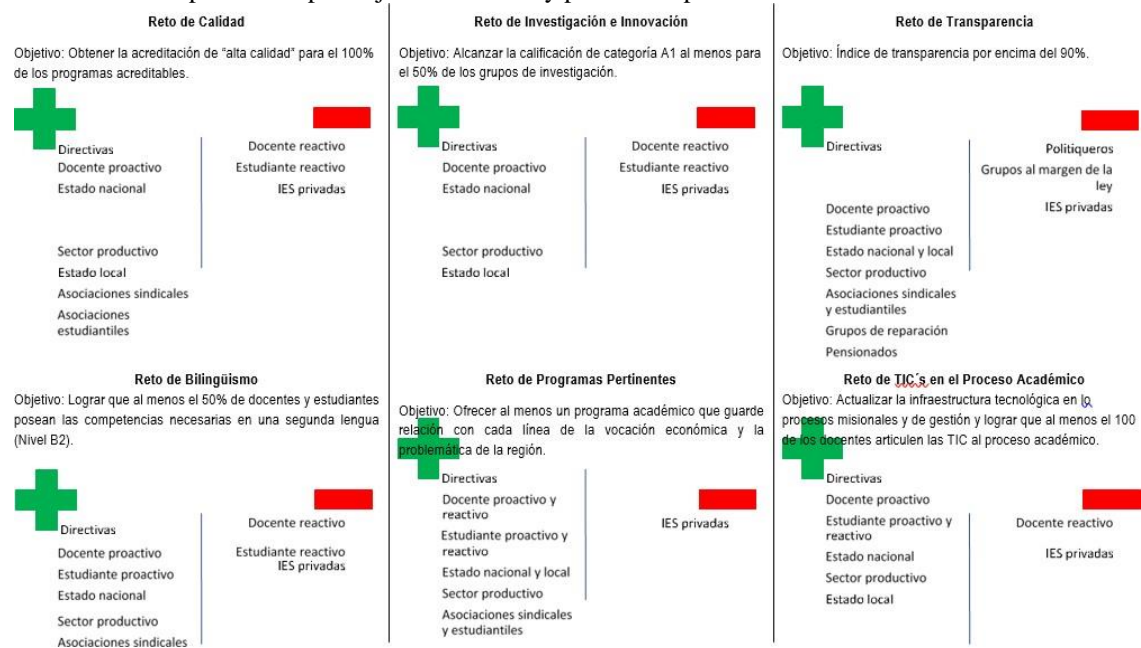
⁷ Empresas de carácter privado generadoras de riqueza, en cualquier sector de la economía.

las estrategias de los *stakeholder* a partir de los retos de UNICOR, se realiza un balance de las posiciones de los *stakeholders* por objetivos estratégicos.

En la *Figura 4* se evidencia la presencia constante de un grupo de *stakeholders* en pro de los retos que favorecen a la Universidad, tales como: *directivas*, *docentes proactivos*, *estudiantes proactivos*, *sector productivo*, *Estado*⁸ y *Estado local*. De igual manera, resulta evidente la presencia constante de *stakeholders* que anteponen su provecho personal a los intereses de la UNICOR, como: *docentes reactivos*, *estudiantes reactivos* y las *IES de la región*⁹. Lo anterior, se reafirma en la *Figura 5* que muestra la situación de distancia y alejamiento entre *stakeholders* y permite apreciar las asociaciones de mayor relevancia unidas por líneas de color rojo que vinculan a las *directivas*, *Estado*, *estudiantes proactivos* y *docentes proactivos*. Se destaca que ni *docentes reactivos*, ni *estudiantes reactivos* ni las *IES de la región* están involucradas con la excelencia de UNICOR.

En general, se hace evidente que el logro de los retos propuestos por UNICOR involucran directamente y prioritariamente a los *stakeholders* que apoyan y están comprometidos con el éxito de la institución (Mojica et al., 2015), tales como: *directivas*, *docentes proactivos*, *estudiantes proactivos* y *Estado*. Por el contrario, otros *stakeholders* que tienen no están vinculados con la excelencia de UNICOR (Mojica et al., 2015), concretamente: *docentes reactivos*, *estudiantes reactivos* y las *IES de la región*. En otro sentido, es interesante como el *sector productivo*, a pesar de no tener una responsabilidad o encargo directo con el desempeño de la educación superior, evidencia un importante grado de poder en UNICOR y una actitud en pro de los retos que favorecen a la institución, pero una asociación de importancia relativa entre los *stakeholders* de la Universidad.

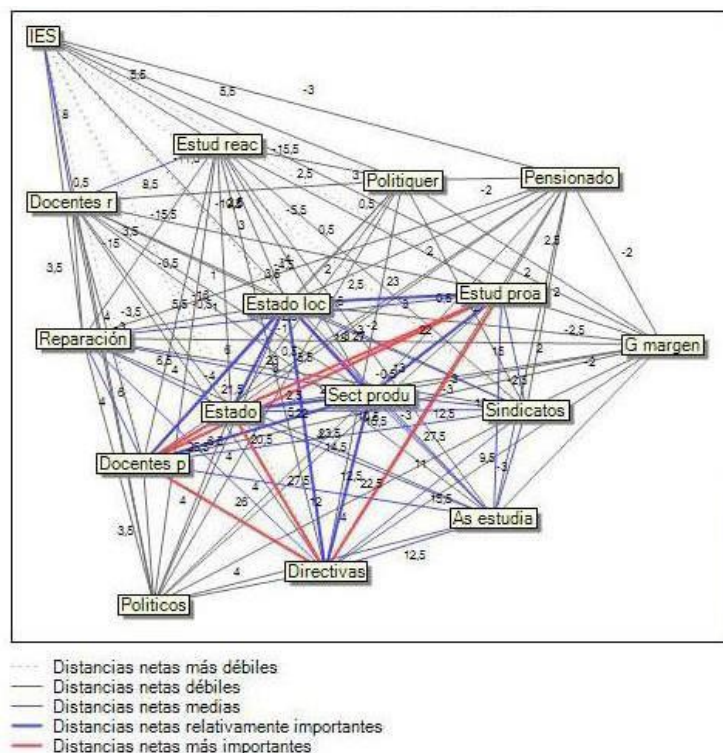
Figura 4. Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderado por las relaciones de fuerza en UNICOR.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica, Roderó, & Ruiz (2015)

⁸ Instituciones estatales del orden nacional que tienen relación con el desempeño de la educación superior, como: Ministerio de Educación; Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias; Consejo Nacional de Educación Superior, entre otros.

⁹ Instituciones de Educación Superior de la región con quienes la universidad disputa el ejercicio de la educación superior.

Figura 5. Distancias netas entre *stakeholders*

Fuente: Mojica, Rodero, & Ruiz (2015).

Sector Productivo y UNICOR

La gestión estratégica futura de las universidades tendrá que introducir nuevos parámetros de competitividad que, sin duda, pasarán por la creación de valor y el establecimiento de relaciones satisfactorias a largo plazo con sus diferentes stakeholders. Por otro lado, las transformaciones sociales y económicas producidas en los últimos años han promovido la globalización y han abierto nuevos mercados que requieren nuevas estructuras, nuevas mentalidades y nuevas competencias. De este modo, la necesidad de innovaciones de servicio para impulsar el crecimiento económico y elevar los niveles de calidad nunca ha sido mayor, especialmente para aquellas organizaciones de servicios intensivos en conocimiento destinados a la transformación del rendimiento empresarial (Spohrer & Maglio, 2008), como es el caso de las universidades.

El cambio de paradigma ha supuesto el paso de una economía industrial a otra basada en los servicios y el conocimiento ha generado la necesidad de adaptar el concepto y práctica de Marketing (McCole, 2004; Vargo & Lusch, 2016). Las nuevas perspectivas del marketing están convergiendo para formar una nueva lógica dominante, en la cual la provisión de servicios en lugar de los bienes es fundamental para el intercambio económico (Vargo & Lusch, 2008). A partir del enfoque centrado en los servicios, la Lógica Dominante del Servicio, el Marketing asumió un papel de liderazgo a la hora de ayudar a la organización a permitir la co-creación de valor (Bettencourt, Lusch, & Vargo, 2014), dando lugar a la reestructuración global de la empresa y del papel de los agentes implicados en la creación de valor (Vargo & Lusch, 2008), junto a una orientación centrada en la interacción y el intercambio de elementos intangibles y una modificación del proceso de creación de valor (Blazquez Resino, Esteban Talaya, & Molina Collado, 2010). A decir verdad, desde hace algún tiempo, el marketing ha sido identificado como la función de la organización que facilita la co-creación de valor (Blazquez Resino et al., 2010; Sheth & Usley, 2007). En efecto, en el estudio del marketing de servicios existe un consenso general que considera que el valor siempre es co-creado en la interacción entre los actores (Kohtamäki & Rajala, 2016).

En coherencia con los postulados de la Lógica Dominante de Servicio, para efectos de este trabajo, la co-creación se define como la práctica de desarrollar sistemas, productos o servicios mediante la colaboración con los stakeholders (Ramaswamy, 2011). A partir del escenario descrito anteriormente, entre los stakeholders considerados por UNICOR, el *sector productivo* evidencia un grado de poder

medio y actitud en pro de los retos de UNICOR, pero una asociación débil entre stakeholders. Así, considerando que la carrera por el aumento de la productividad y la competitividad en los mercados mundiales ha incrementado el interés de las empresas por involucrarse cada vez más en la educación superior (UNESCO, 2015), se hacen necesarias acciones que permitan potencializar efectivamente la relación de UNICOR y el *sector productivo*. En definitiva, se propone analizar la relación universidad y *sector productivo* desde la perspectiva de la estrategia de co-creación de valor, ya que se aportaría en la construcción de una perspectiva más holística, dinámica y realista de la creación de valor, a través del intercambio, a través de una configuración de actores más amplia, más completa (Vargo & Lusch, 2016).

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

En esta sección se presentan tres preguntas que pretenden estimular el pensamiento crítico de los interesados en el estudio de calidad de servicio en la educación superior. El propósito es incentivar entre los interesados el análisis del sector de educación superior y fomentar el debate en como las estrategias institucionales de las universidades se preocupan por responder a las expectativas de sus *stakeholders* como parte integrante de la forma en que las instituciones gestionan la calidad de servicio.

Cuestión 1. ¿Qué estrategias podría implementar la Universidad para fortalecer la relación con los *stakeholders* que apoyan y se encuentran comprometidos con el éxito institucional?

La necesidad de elevar los niveles de calidad de los servicios y generar innovaciones de servicio para impulsar el crecimiento económico, nunca ha sido mayor, especialmente para aquellas organizaciones de servicios intensivos en conocimiento destinados a la transformación del rendimiento empresarial (Spohrer & Maglio, 2008).

Cuestión 2. ¿Qué estrategias podría implementar la Universidad para ganar la adhesión de los *stakeholders* en discordia con los retos institucionales?

Si bien es cierto que la experiencia del usuario es fundamental para la creación de valor y la innovación, los enormes cambios en los mercados exigen de la co-creación, entendiéndola como la práctica de desarrollar sistemas, productos o servicios mediante la colaboración con sus stakeholders (Ramaswamy, 2011).

Cuestión 3. ¿Qué estrategias podrían impulsar la articulación de la Universidad con los sectores productivos?

Frente a la creciente competencia a medida que los mercados continúan globalizándose y las industrias convergen, se ha agudizado la necesidad de que las organizaciones exploren nuevos enfoques para la creación de valor. Así, las organizaciones que continúen con un enfoque convencional de productos y servicios centrados en la creación de valor serán relegadas a exprimir tanto como sea posible los costos de sus actividades en la cadena de valor (Ramaswamy, 2011).

Cuestión 4. ¿Qué consecuencias positivas podría tener mejorar la relación de la Universidad con el sector productivo?

A partir del enfoque centrado en los servicios, la Lógica Dominante del Servicio, el Marketing asumió un papel de liderazgo a la hora de ayudar a la organización a permitir la co-creación de valor (Bettencourt et al., 2014), dando lugar a la reestructuración global de la empresa y del papel de los agentes implicados en la creación de valor (Vargo & Lusch, 2008), junto a una orientación centrada en la interacción y el intercambio de elementos intangibles y una modificación del proceso de creación de valor (Blázquez Resino et al., 2010).

4. Conclusiones

En los últimos años se ha registrado un incremento de las demandas de la sociedad en relación al papel de la universidad, junto con una mayor consciencia de la importancia fundamental del rol de la universidad

para el desarrollo social y económico de los países (Banco Mundial, 2017; UNESCO, 2015). Ante esta situación, la calidad de servicio se ha posicionado como un campo de estudio prioritario en la investigación en gestión de la educación superior (Duque Oliva, 2009; Tarí & Dick, 2016; Zafiroopoulos & Vrana, 2008), evidenciado en el crecimiento exponencial de la producción científica relacionada en la última década (Toscano-Hernández, Álvarez-González, & Sanzo-Pérez, 2017), a pesar incluso de la existencia de ciertos cuestionamientos éticos y epistemológicos sobre el uso de algunos instrumentos de marketing en la gestión de las universidades (Busbin, 1995; Veloutsou, Lewis, & Paton, 2004).

Dada la importancia de las universidades como un motor estratégico del desarrollo económico de cualquier país, y a pesar que tradicionalmente la relación de la universidad y el *sector productivo* no ha sido un asunto muy importante en la educación superior, la carrera por el aumento de la productividad y la competitividad en los mercados mundiales ha incrementado el interés de las empresas por involucrarse cada vez más en la educación superior (UNESCO, 2015). Ahora bien, se sugiere analizar la relación universidad y *sector productivo* desde la perspectiva de la estrategia de co-creación de valor, ya que se aportaría en la construcción de una perspectiva más holística, dinámica y realista de la creación de valor, a través del intercambio y de una configuración de actores más amplia, más completa (Vargo & Lusch, 2016).

Bibliografía

- Agle, B. R., Donaldson, T., Winkelman, M. O., Freeman, R. E., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.
- Banco Mundial. (2017). *Higher Education for Development: An Evaluation of the World Bank Group's Support*. Washington.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R., & Vargo, S. (2014). A Service Lens on Value Creation. *California Management Review*, 57(1), 44–66. <http://doi.org/10.1525/cmr.2014.57.1.44>
- Blazquez Resino, J. J., Esteban Talaya, A., & Molina Collado, A. (2010). Nuevas Oportunidades en Marketing: La Logica Dominante del Servicio. *Revista de Estudios Economicos Y Empresariales*, 11–26.
- Busbin, J. W. (1995). The Role of Marketing Research and Decision Systems in the Marketing Process. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 3(2), 167–190.
- Consejo Superior de la Universidad de Córdoba. Estatuto de Planeación de la Universidad de Córdoba (2014). Colombia. Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/normatividad/estatutos>
- Consejo Superior de la Universidad de Córdoba. Acuerdo N° 061 de 2016 (2016). Colombia. Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/planes>
- Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 19(1), 25–41.
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Journal of Communication Research*, 6(6), 130–143.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.pdf*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Hicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art* (Cambridge). New York: Cambridge University Press.
- Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4–13.
- McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 531–539.
- Mojica, F. J., Rodero, J. E., & Ruiz, I. (2015). *Análisis Prospectivo de la Universidad de Córdoba al año 2035*. Bogotá (Colombia). Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/planes>
- Paraschivescu, A. O., Botez, N., & Fuiogă, A. (2013). Quality Based Education and the Stakeholders' Expectations, 16(1), 72–78.
- Pedrosa Ortega, C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Gestión Joven*, (4).
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not? *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.

- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences...and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195–196.
- Sandmaung, M., & Khang, D. B. (2013). Quality expectations in Thai higher education institutions: Multiple stakeholder perspectives. *Quality Assurance in Education*, 21(3), 260–281.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *American Marketing Association*, 26(2), 302–307.
- Spohrer, J., & Maglio, P. (2008). The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. *Production and Operations Management*, 17(3), 238–246.
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2014). An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University. *Managing Service Quality*, 24(5), 487–521.
- Tarí, J. J., & Dick, G. (2016). Trends in quality management research in higher education institutions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 273–296.
- Terzolo, M. (2014). *Aplicación de la teoría de los grupos de interes en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Toscano-Hernández, A., Álvarez González, L. I., & Sanzo Pérez, M. J. (2017). Tendencias de la Investigación en Calidad de Servicio en la Universidad 2007-2016. In E. Álvarez-Arregui, S. Agudo B. Rodríguez, L. Álvarez, M. García, & J. Llames (Eds.), *Universidad, Investigación y Conocimiento: Avances y retos* (pp. 147–152). Oviedo (España): Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Toscano-Hernandez, A., & Virguez Pedreros, C. (2015). *Revisión del Estado del Arte del Concepto de Stakeholder en la Estrategia Organizacional*. Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia).
- UNESCO. (2015). *Draft Preliminary Report Concerning the Preparation of a Global Convention on the Recognition of Higher Education Qualifications*.
- UNESCO. (2017). *Six ways to ensure higher education leaves no one behind* (Policy Paper No. 30). Paris (Francia).
- Universidad de Córdoba. Proyecto Educativo Institucional PEI (2004). Colombia. Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/comunicados-unicor/1458-pei>
- Universidad de Córdoba. (2016). *Plan de Gobierno de la Universidad de Córdoba 2015-2018: Por una Universidad con calidad, moderna e incluyente*. Montería (Colombia). Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/planes>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2016). Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(5), 5–23.
- Veloutsou, C., Lewis, J. W., & Paton, R. A. (2004). University selection: information requirements and importance. *International Journal of Educational Management*, 18(3), 160–171.
- Zafiroopoulos, C., & Vrana, V. (2008). Service quality assessment in a Greek higher education institute. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 33–45.