

Revista de Ciencias Sociales

¿Cómo las instituciones de educación superior deben enfrentar los nuevos desafíos del entorno?

How should higher education institutions confront the new challenges of the environment?

Araya-Castillo, Luis*
Rivera-Arroyo, Jennifer**

En los últimos años las instituciones de educación superior se encuentran operando en un entorno altamente competitivo, cambiante y complejo (Jiménez-Bucarey, Araya-Castillo y Rojas-Vallejos, 2020a). Esta situación se acrecentó con la pandemia del Covid-19 y que ha obligado a la educación superior a experimentar -a nivel mundial- un proceso de construcción y reconstrucción, pero sin dejar de tener presente que la educación se centra básicamente en el desarrollo progresivo del conocimiento y las habilidades de los

alumnos, y también en crear un ambiente de seguridad e interacción saludable entre los alumnos, académicos y el resto de las personas que integran las instituciones (Araya-Castillo, et al., 2020).

Esto explica que la globalización de la economía ha impactado a los sectores de educación superior (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009), ante lo cual estas instituciones deben responder, no sólo a las amenazas de sus competidores locales (Araya-Castillo, et al., 2018), sino que también deben hacer frente

* PhD in Management Sciences. Doctor en Ciencias de la Gestión. Doctor en Empresa. Profesor Asociado de la Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: luis.araya@unab.cl. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7574-3907>

** Magíster en Administración de Empresas (MBA). Profesor Asistente de la Universidad Autónoma de Chile, Chile. E-mail: jriveraa@uautonoma.cl ORCID <http://orcid.org/0000-0001-6201-676X>

a la existencia de un mercado de educación internacional en crecimiento (Martensen y Grønholdt, 2009).

Dentro de las características que definen el nuevo entorno de los sectores de educación superior, se encuentra un alto nivel de dinamismo (Bhatt y Bhatt, 2012), un rápido crecimiento de las instituciones participantes (Ganga-Contreras, et al., 2019), la aparición de nuevos tipos de instituciones (Yilmaz, 2019), el incremento en la demanda (Ivy, 2008), la expansión de la oferta universitaria (Brunner, 2008), una masificación de la educación superior (De Boer, et al., 2002), un aumento en las restricciones presupuestarias (Martínez, Blanco y Castán, 2013), la presión de recolectar fondos de capital y controlar los incrementos en los gastos de personal (Lovett, 2002), incrementos en las tasas universitarias a las que deben hacer frente los estudiantes (Mok, 2003), una elevada competencia por captar y retener a los estudiantes (Jain, Sahney y Sinha, 2013), y que tanto los responsables políticos como los agentes sociales han comenzado a exigir que las universidades justifiquen sus resultados (Chacón, et al., 2001).

Además, lo anterior puede ser explicado por una tendencia internacional hacia una población estudiantil más heterogénea (Archer, Hutchings y Ross, 2003), por el hecho de que la educación superior se ha vuelto más segmentada (Cerpa, et al., 2007), por cambios en las regulaciones (Sultan y Yin, 2014), en la importancia de la calidad de servicio (Torres y Araya-Castillo, 2010), en la influencia que la satisfacción tiene en la intención de comportamiento de los alumnos (Araya-Castillo y Bernardo, 2019), en los mayores niveles de demanda por control de calidad (Brunner y Uribe, 2007), en la llegada y rápida difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (Buil, et al., 2012), en la importancia de la responsabilidad social (Araya-Castillo, et al., 2018), en el incremento de la movilidad de los estudiantes a los países exportadores de educación (Nhan y Nguyen, 2018).

Asimismo, en la aparición de los *rankings* mundiales de universidades que

se presentan como una nueva imagen de la geopolítica internacional del conocimiento (Brunner y Uribe, 2007), en la conformación de consorcios académicos (Juarros, 2006), en los crecientes niveles de diversificación y privatización de los sistemas de educación superior (Espinoza y González, 2011), y en el hecho de que la educación superior presenta dinámicas similares entre los diferentes países, quizás con la excepción de aquellos de menores ingresos (Larrain y Zurita, 2008).

Por tanto, las instituciones de educación superior tienen el desafío de aprovechar en forma positiva los cambios que ha experimentado el entorno en que operan, y no sólo ver como amenazas los distintos hechos que se han presentado. Dado esto, se espera que dichas entidades se adapten a los cambios del entorno (Tamutienė y Matkevičienė, 2019), operen con una orientación al *marketing* (Wright, 1996) y se comparen con las instituciones de mayor reconocimiento a nivel mundial (Martensen y Grønholdt, 2009), debido a que el sector en que participan presenta características similares a las de una industria de servicio; por cuanto es intangible y heterogéneo, cumple el criterio de inseparabilidad, al ser producido y consumido al mismo tiempo, satisface el criterio de perecedero y asume la participación de los estudiantes en el proceso de entrega del servicio (Danjuma y Rasli, 2013).

Estos establecimientos tienen el desafío de responder rápidamente a las nuevas dinámicas competitivas (De Jager y Gbadamosi, 2010), innovar constantemente (Araya-Castillo y Bernardo, 2017), modificar sus propuestas de valor (Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015; Jiménez-Bucarey, Araya-Castillo y Rojas-Vallejos, 2020b), enfocarse en los beneficios de sus grupos de interés (Gruber, et al., 2010) y mantener relaciones de largo plazo con éstos (Choudhary y Paharia, 2018), reformular sus sistemas de gestión (Araya-Castillo, et al., 2018), mejorar los niveles de calidad en las distintas actividades que realizan (Heck, Johnsrud y Rosser, 2000), revitalizar sus modelos de negocios (Araya-Castillo, et al., 2020), encontrar formas más

efectivas para entregar sus servicios (Jiménez-Bucarey, et al., 2020a), y de responder a los cambios sociales (Araya-Castillo, 2015), por cuanto tienen dificultad para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas (Thieme, Araya-Castillo y Olavarrieta, 2012).

Para cumplir con lo anterior, las instituciones de educación superior deben reexaminar sus estructuras, estrategias y procesos (Araya-Castillo, et al., 2018), adoptar estrategias competitivas que permitan diferenciar sus ofertas (Brunner y Ganga, 2016), enfocar sus esfuerzos en las actividades de comercialización (Ivy, 2008), ofrecer una formación profesional que responda y se adecúe a las necesidades del entorno laboral y social (Araya-Castillo, et al., 2020), y desarrollar una base sólida que les permita alcanzar altos niveles de calidad (Hota y Sarangi, 2019), a través de la creación de valor y la mejora continua de sus procesos organizacionales (Degtjarjova, Lapina y Freidenfelds, 2018).

Ello implica que las instituciones de educación superior deben implementar estrategias que les permitan diferenciarse de los competidores (Hemsley-Brown y Oplatka, 2006), seguir siendo competitivas (Martensen y Grønholdt, 2009) y fortalecer sus posicionamientos estratégicos (Araya-Castillo, et al., 2018). Para esto deben enfocarse no sólo en los indicadores de retorno de la inversión y participación de mercado, sino que también preocuparse por aquellas habilidades así como destrezas que la sociedad valora en sus egresados (Abdullah, 2006). Lo cual pasa por construir fuertes relaciones con el alumnado (Torres y Araya-Castillo, 2010), por cuanto existe consenso en considerar a los estudiantes como los principales clientes en el sector de educación superior (Lazibat, Baković y Dužević, 2014), debido a que son los principales beneficiarios de la educación (Yeo y Li, 2014) y quienes mejor pueden valorarla (Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015).

Esta situación tiene repercusiones estratégicas, porque las instituciones que son percibidas con mayores niveles de calidad,

logran atraer y retener a los estudiantes (Maringe y Gibbs, 2009), lo cual les permite alcanzar adecuados posicionamientos (Angell, Heffernan y Megicks, 2008) y seguir ocupando lugares de prestigio a nivel nacional y/o internacional (Aboucheddid y Nasser, 2002). Además, la retención de los estudiantes tiene influencia en el desempeño financiero de las instituciones, puesto que les permite captar recursos (Angell, et al., 2008), mantener una posición competitiva en los mercados en los que participan (Aboucheddid y Nasser, 2002), e influir en las intenciones de comportamiento (Hwang y Choi, 2019) y disposición a pagar de los estudiantes (Thieme, et al., 2012).

Es en este escenario, que las instituciones de educación superior tienen la problemática de servir a una población cada vez mayor de estudiantes, más diversificada social y culturalmente (Silvio, 1998). Y pueden responder a las tendencias del mercado de educación superior a través de modalidades no convencionales de educación (Araya-Castillo, 2015), las cuales representan oportunidades de una mayor equidad, expectativas de movilidad social (Araya-Castillo, et al., 2020), y de disminución en las distancias de distribución de los ingresos (García, et al., 2009).

Lo expuesto tiene importancia, no sólo para la educación superior, sino también para los sistemas de enseñanza y el desarrollo de los países, por cuanto se sostiene que de todos los servicios, el sector de educación superior es aquel que más se relaciona con el crecimiento de una sociedad y su desarrollo socioeconómico (Senthilkumar y Arulraj, 2011), puesto que para lograr un desarrollo como país, es fundamental la creación de conocimiento como un elemento central para mejorar la calidad vida y progreso (Sebastián, 2007).

Además, la riqueza o pobreza de los países depende en gran medida de la calidad de la educación superior (Hota y Sarangi, 2019), puesto que la misma es reconocida como un elemento clave para la prosperidad económica (Vnoučková, Urbancová y Smolová, 2019), favorece la mejora de los procesos productivos (Romer, 1986), es un elemento central en

el proceso de desarrollo de cualquier país (Barrientos y Araya-Castillo, 2018), un aporte a la movilidad social (Urzúa, 2016), es vital para el progreso social (Batoool, Nadeem y Asif, 2018), el eslabón central en el desarrollo del talento y la cultura (Chen y Fan, 2018) y fundamental para el desarrollo sostenible y la mejora en el bienestar de las personas (Choudhary y Paharia, 2018).

Referencias bibliográficas

- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: Three instruments compared. *International Journal of Research & Method in Education*, 29(1), 71-89. <https://doi.org/10.1080/01406720500537445>
- Abouchdid, K., y Nasser, R. (2002). Assuring quality service in higher education: Registration and advising attitudes in a private university in Lebanon. *Quality Assurance in Education*, 10(4), 198-206. <https://doi.org/10.1108/09684880210446866>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., y Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO, World Conference on Higher Education.
- Angell, R. J., Heffernan, T. W., y Megicks, P. (2008). Service quality in postgraduate education. *Quality Assurance in Education*, 16(3), 236-254. <https://doi.org/10.1108/09684880810886259>
- Araya-Castillo, L. (2015). Dinámica competitiva de las Universidades en Chile y la necesidad de potenciar el mercado de educación a distancia. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (64), 1-30.
- Araya-Castillo, L., y Bernardo, M. (2017). Grupos estratégicos y dinámica competitiva de la educación superior en Chile. *Multidisciplinary Business Review (MBR)*, 10(1), 1-12.
- Araya-Castillo, L., y Bernardo, M. (2019). Calidad de servicio en educación superior a distancia: Propuesta de los modelos DIHESQ y SIBDHE. *Revista Espacios*, 40(44), 1-12.
- Araya-Castillo, L., Jiménez, C., Barrientos, N., Rivera, Y., Yáñez, V., y Contreras, N. (2020). Importancia de la calidad de servicio en la Educación superior a distancia. *Arandu UTIC*, 7(2), 259-276.
- Araya-Castillo, L., y Escobar-Farfán, M. A. (2015). Personalidad de marca de las escuelas de negocios en Chile: Propuesta de modelo. *AD-minister*, (27), 53-73.
- Araya-Castillo, L., Yáñez-Jara, V. M., Rivera-Flores, Y. F., y Barrientos, N. (2018). Grupos estratégicos en educación superior: Mercado universitario de Chile. *Entramado*, 14(2), 74-94. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.4759>
- Archer, L., Hutchings, M., y Ross, A. (2003). *Higher education and social class. Issues of exclusion and inclusion*. Routledge.
- Barrientos, N., y Araya-Castillo, L. (2018). Educación superior en Chile: Una visión sistémica. *Revista Aletheia*, 10(2), 80-109. <https://bit.ly/3joGT10>
- Batoool, S., Nadeem, A., y Asif, M. (2018). Managing higher education quality enhancement in Pakistan through communication skill to achieve international opportunities. *Journal of Managerial Sciences*, XII(1), 37-48.
- Bhat, R., y Bhat, K. (2012). Service quality in management education in Gujarat state: A study of students' perception and preferences. *e - Reflection*, 1, 244-256.
- Brunner, J. J. (2008). El sistema de educación superior en Chile: un enfoque de economía política

- comparada. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 13(2), 451-486. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772008000200010>
- Brunner, J. J., y Ganga, F. A. (2016). Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Interciencia*, 41(8), 573-579.
- Brunner, J. J., y Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: El nuevo escenario de la educación superior*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Buil, I., Hernández, B., Sese, F. J., y Urquiza, P. (2012). Los foros de discusión y sus beneficios en la docencia virtual: recomendaciones para un uso eficiente. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 131-143.
- Cerpa, N., Ruiz-Tagle, A., Cabrera, C., Hadweh, P., y Vergara, F. (2007). Evaluación del nivel de adopción de internet en las universidades chilenas en base al modelo eMICA. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 15(3), 270-282.
- Chacón, S., Pérez-Gil, J. A., Holgado, F. P. y Lara, Á. (2001). Evaluación de la calidad universitaria: Validez de contenido. *Psicothema*, 13(2), 294-301.
- Chen, Q., y Fan, Y. (2018). Research on the impact of internet development on the quality of China's higher education. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(5), 1531-1539. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.5.050>
- Choudhary, M., y Paharia, P. (2018). Role of leadership in quality education in public and private higher education institutions: A comparative study. *The Journal of Progressive Education*, 11(1), 17-24.
- Danjuma, I., y Rasli, A. (2013). Empirical assesment of service quality dimension in technology-based Universities. *Jurnal Teknologi*, 60, 71-76. <https://doi.org/10.11113/sh.v60n1.177>
- De Boer, H., Huisman, J., Klemperer, A., Van der Meul, B., Neave, G., Theisens, H., y Van der Wende, M. (2002). *Academia in the 21st century: An analysis of trends and perspectives in higher education and research*. (AWT-Achtergrondstudie; No. 28). Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologie-beleid.
- De Jager, J., y Gbadamosi, G. (2010). Specific remedy for specific problem: Measuring service quality in South African higher education. *Higher Education*, 60(3), 251-267.
- Degtjarjova, I., Lapina, I., y Freidenfelds, D. (2018). Student as stakeholder: "voice of customer" in higher education quality development. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 388-398. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-30>
- Espinoza, O., y González, L. (2011). Acceso a instituciones de educación superior públicas y privadas: el caso de Chile. En J. J. Brunner y C. Peña (Eds.), *El conflicto de las universidades: Entre lo público y lo privado*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Ganga-Contreras, F. A., Suárez-Amaya, W., Calderón, A-I., Wandercil, M., y Jung, H. S. (2019). Retos a la gobernanza universitaria: Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435-456. <https://doi.org/https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>
- García, V., Hernández, M., Santos, C. M., y

- Fabila, A. M. (2009). La gestión en modalidades de programas a distancia. Estudio de caso. *Apertura*, 1(1), 20-33.
- Gruber, T., Fub, S., Voss, R., y Glaser-Zikuda, M. (2010). Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/09513551011022474>
- Heck, R. H., Johnsrud, L. K., y Rosser, V. J. (2000). Administrative effectiveness in higher education: Improving assessment procedures. *Research in Higher Education*, 41(6), 663-685.
- Hemsley-Brown, J., y Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338. <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- Hota, P., y Sarangi, P. (2019). Quality revolution of higher education: A study in India. *Srusti Management Review*, 12(1), 49-56.
- Hwang, Y-S., y Choi, Y. K. (2019). Higher education service quality and student satisfaction, institutional image, and behavioral intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(2), e7622.
- Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: The 7P's for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288-299. <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>
- Jain, R., Sahney, S., y Sinha, G. (2013). Developing a scale to measure students perception of service quality in the Indian context. *The TQM Journal*, 25(3), 276-294. <https://doi.org/10.1108/17542731311307456>
- Jiménez, C. G., Araya-Castillo, L., y Rojas-Vallejos, J. (2020a). Calidad de servicio como área de investigación en educación superior. *Interciencia*, 45(7), 329-337.
- Jiménez-Bucarey, C., Araya-Castillo, L., y Rojas-Vallejos, J. (2020b). Personalidad de marca como área de investigación en Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 394-418. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34670>
- Juarros, M. F. (2006). Configuraciones emergentes en la educación superior latinoamericana. Contexto educativo. *Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, (37).
- Larraín, C., y Zurita, S. (2008). The new student loan system in Chile's higher education. *Higher Education*, 55(6), 683-702.
- Lazibat, T., Baković, T., y Dužević, I. (2014). How perceived service quality influences students' satisfaction? Teachers' and students' perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 923-934. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.916036>
- Lovett, C.M. (2002). Cracks in the bedrock: Can U.S. higher education remain number one? *Change*, 34(2), 10-15. <https://doi.org/10.1080/00091380209601839>
- Maringe, F., y Gibbs, P. (2009). *Marketing higher education: Theory and practice*. McGraw-Hill Education.
- Martensen, A., y Grønholdt, L. (2009). Quality in higher education: linking graduates' competencies and employers' needs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 67-77. <https://doi.org/10.1108/17566690910945877>
- Martínez, M. J., Blanco, M., y Castán, J. M. (2013). Las dimensiones de la calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior.

- Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 10(1), 89-106. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v10i1.1411>
- Mok, K-H. (2003). Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 348-366. <https://doi.org/10.1108/09578230310481621>
- Nhan, T. T., y Nguyen, H. C. (2018). Quality challenges in transnational higher education under profit-driven motives: The Vietnamese experience. *Issues in Educational Research*, 28(1), 138-152.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Sebastián, J. (2007). Conocimiento, cooperación y desarrollo. *CTS: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 3(8), 195-208.
- Senthilkumar, N., y Arulraj, A. (2011). SQM-HEI - determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 60-78. <https://doi.org/10.1108/17465661111112502>
- Silvio, J. (1998). La virtualización de la educación superior: Alcances, posibilidades y limitaciones. *Educación Superior y Sociedad*, 9(1), 27-50.
- Sultan, P., y Yin, H. (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. <https://doi.org/10.1108/MSQ-01-2014-0007>
- Tamutienė, L., y Matkevičienė, R. (2019). Quality in the higher education sector: Comparison of communication of criteria for quality assurance in webpages of state universities in Lithuania and Latvia. *Acta Prosperitatis*, 10, 109-130.
- Thieme, C., Araya-Castillo, L., y Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: El caso de Chile. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 105-116.
- Torres, E., y Araya-Castillo, L. (2010). Construcción de una escala para medir la calidad del servicio de las universidades: Una aplicación al contexto chileno. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(1), 54-67.
- Urzúa, S. (2016). La rentabilidad de la educación superior en Chile: Revisión de las bases de 30 años de políticas públicas. *Estudios Públicos*, 125, 1-52.
- Vnoučková, L., Urbancová, H., y Smolová, H. (2019). Business and management higher education quality: A case study of a Czech private university. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(1), 87-97. <https://doi.org/10.3311/PPso.12145>
- Wright, R (1996). Quality factors in higher education: The students' viewpoint. *College Student Journal*, 30(2), 269-272.
- Yeo, L. S., y Li, B-O. (2014). School-based counselling in Singapore. *Journal of Asian Pacific Counselling*, 4(2), 69-79.
- Yilmaz, D. V. (2019). Quality assurance in Turkish higher education in the framework of policy process model. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 46, 37-60. <https://doi.org/10.35237/sufesosbil.533996>