

Ciencia Administrativa

Número especial Año 2016
CIFCA 2016



Universidad Veracruzana
Instituto de investigaciones y Estudios
Superiores de las Ciencias Administrativas

CIFCA 2016

CONGRESO INTERNACIONAL
DE FORTALECIMIENTO DE
CUERPOS ACADÉMICOS Y
GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ÚRSULO GALVÁN

ISSN 1870-9427

Latindex Folio 14318



Directorio

Dra. Sara Ladrón de Guevara
Rectora

Mtra. Leticia Rodríguez Audirac
Secretaria Académica

Mtro. Gerardo García Ricardo
Secretario de Administración y Finanzas

Dra. Carmen G. Blázquez Domínguez
Directora General de Investigaciones

Dr. José Rigoberto Gabriel Argüelles
Director General de la Unidad de Estudios de Posgrado

Dra. Milagros Cano Flores
Directora del I.I.E.S.C.A.

Dr. Oscar González Muñoz
Coordinador de la Edición de la Revista Ciencia Administrativa del I.I.E.S.C.A.

Ciencia Administrativa

2016 Número Especial

Comité Editorial Internacional: Dr. Adrián Martínez González, Catedrático de la Universidad Autónoma de México; Dra. Lourdes Zubieta, Catedrático de la Bishop's University, Williams School of Business, Quebec, Canadá; Dra. Mercedes Delgado Fernández, Decano de la Escuela de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Habana. Cuba; Dr. Juan de Dios González Ibarra, catedrático de la Universidad Autónoma de Morelos, Dr. Ramiro Serrano García, Catedrático del Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá, Madrid, España.

Comité Editorial: Dra. Milagros Canos Flores, Mtra. Ana María Díaz Cerón, Dra. Teresa García López, Mtra. Martha Oliva Zárate y Mtro. Juan Manuel Ortíz García. Académicos de la Universidad Veracruzana.

Lectores revisores: Dra. Milagros Canos Flores, Mtra. Ana María Díaz Cerón, Dra. Teresa García López, Mtra. Martha Oliva Zárate, Mtro. Juan Manuel Ortíz García, Mtro. Daniel Armando Olivera Gómez, Dra. Yolanda Ramírez Vázquez Académicos de la Universidad Veracruzana.

Edición: Dr. Oscar González Muñoz; Diseño de portada: Mtra. Yolanda Ramírez Vázquez.

Ciencia administrativa. Temas de Ciencias Administrativas y Sociales. Año 2016, Número Especial, Julio-Diciembre 2016. Revista semestral editada por la Universidad Veracruzana a través del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Lomas del Estadio S/N, Col. Centro, C.P. 91000, Xalapa, Veracruz, México. Editor responsable: Dr. Oscar González Muñoz. Teléfono +52 (228) 8 42 17 00, extensión 13263. Reserva de Derechos al uso exclusivo del Título: 04-2007-050416374900-102, ISSN electrónico: en trámite, ISSN impreso: 1870-9427, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Impreso por Grupo Antares, calle Diego Leño No. 59, Col. Centro, Xalapa, Veracruz, México. Este número se terminó de imprimir el 30 de Agosto de 2015 y el tiraje consta de 100 ejemplares. Publicación y distribución a cargo del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

Ciencia Administrativa no exige recursos económicos ni de alguna especie por la presentación y/o publicación de artículos. Todos los artículos publicados se procesan en un tipo de revisión por pares practicada a doble ciego, por tanto los árbitros revisores no conocen la identidad de los autores o algún dato personal que lo permita. Los derechos *copyright* de autor sobre las obras publicadas en **Ciencia Administrativa** quedan reservados a sus autores. Mientras los autores pueden difundir sus trabajos publicados en **Ciencia Administrativa** bajo cualquier medio y en las plataformas de almacenamiento o difusión de trabajos académicos como repositorios institucionales según les convenga. El contenido de los textos publicados en esta revista queda bajo responsabilidad de sus autores. Se prohíbe la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio, sistema y/o técnica electrónica o mecánica sin consentimiento previo del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Solo se podrá hacer siempre y cuando se cite la fuente, incluyendo el título completo y textual del artículo, el nombre del autor, el nombre del artículo, fecha y el número de la revista, así como el nombre de la institución editora. Por tanto, cualquier trabajo publicado en **Ciencia Administrativa**, está regulado por la legislación en materia vigente y en protección a los Derechos de autor.

Ciencia Administrativa es una revista de acceso abierto, que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente, sin cargo alguno para el usuario o su / su institución. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos de esta revista sin pedir permiso previo del editor o el autor. Esto está de acuerdo con la definición BOAI de acceso abierto. Los artículos o cualquiera de los materiales publicados por **Ciencia Administrativa** pueden leerse y descargarse por medio de la dirección virtual <http://www.uv.mx/iiesca/difusion/revista-nueva/>. Se prohíbe cualquier tipo de reproducción sobre esta obra sin ceñirse a las indicaciones de citado mencionadas en el párrafo anterior. Siendo el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana quien deberá dar su consentimiento para cualquier tipo de reproducción, alteración, modificación o alteración sobre el contenido o contenidos de la misma. Cualquier forma de plagio o uso indebido de materiales publicados por la revista **Ciencia Administrativa** será notificada ante las autoridades competentes.

De manera impresa **Ciencia Administrativa** se encuentra disponible en la Unidad de Servicios Bibliotecarios y de Información de la Ciudad de Xalapa. Y puede ser localizada en el catálogo: <http://catbiblio.uv.mx:8080/uhtbin/webcat/> Para cualquier duda o comentario sobre esta publicación, escribir a: oscgonzalez@uv.mx

VOLUMEN 3

SUMARIO

LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL ESTADO DE OAXACA: CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DE BECAS EN BASE AL INGRESO PER CAPITA FAMILIAR

MAYTE PULIDO CRUZ
MARGARITA LIMÓN MENDOZA
ÁLVARO DÍAZ AZAMAR
DAVID CANSECO CABRERA
PAGINA 3

LA ACCIÓN TUTORIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ALUMNOS DE LA CARRERA LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC

MARGARITA LIMÓN MENDOZA
ESTELA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ
ISABEL LIRA VAZQUEZ
PATRICIA TADEO RODRÍGUEZ
PAGINA 24

EDAD DE INICIO Y NIVEL DE DEPENDENCIA EN EL CONSUMO DE TABACO EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

MARÍA ESTHER BARRADAS ALARCÓN
LETICIA GUTIERREZ SERRANO
RODOLFO DELGADILLO CASTILLO
PAGINA 39

LAS CURVAS DE LA EDUCACIÓN

EVA CATALINA FLORES CASTRO
PAGINA 59

FACTORES PSICOEDUCATIVOS, SOCIALES Y ECONÓMICOS EN ESTUDIANTES COMO INDICADOR PARA FAVORECER O NO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

MAYRA HELEN POSADAS TELLO
RODOLFO DELGADILLO CASTILLO
LETICIA GUTIÉRREZ SERRANO
PAGINA 95

LAS CONCEPCIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LAS MATEMÁTICAS Y LA ENSEÑANZA DEL CONCEPTO DE NÚMERO

IRALDA RAMOS BETANCOURT
MARÍA CRISTINA VÁZQUEZ OLVERA
HÉCTOR RENE MERAZ MEDINA
PÁGINA 125

IMPACTO DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA EN LOS JÓVENES DE NIVEL SECUNDARIA DEL COLEGIO REGIONAL MÉXICO AMERICANO, A.C.

IRASEMA OLGUÍN JÁCOME
ZULEMA OLGUÍN JÁCOME
PÁGINA 153

EL DESARROLLO SOCIAL EN LA EDUCACIÓN: ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS DESDE LA ARQUITECTURA

MA GUADALUPE NOEMI UEHARA GUERRERO
JOSÉ JAVIER VÁZQUEZ FENTANTEZ
THALIA VIVEROS UEHARA
PÁGINA 176

DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE DOMINANCIA CEREBRAL DE LOS ESTUDIANTES DE PRIMER SEMESTRE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC

MAYTE PULIDO CRUZ
SERGIO CASTILLO LAGUNES
FELIPE SOSA ORTEGA
PÁGINA 198

IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

JOSÉ ALFREDO VILLAGÓMEZ CORTÉS
ANGEL HOMERO MORA BRITO
VÍCTOR HUGO BERDÓN CARRASCO
PÁGINA 214

IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

JOSÉ ALFREDO VILLAGÓMEZ CORTÉS ¹

ANGEL HOMERO MORA BRITO ²

VÍCTOR HUGO BERDÓN CARRASCO ³

 [Regresar](#)

RESUMEN

Los grupos de interés son personas o grupos que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización. En las Instituciones de Educación Superior (IES), los grupos de interés son personas o grupos representativos que se benefician de, o contribuyen a las actividades de las mismas y a sus resultados.

El nivel de influencia e interacción de estos grupos con algunas IES específica depende de su interdependencia, de la magnitud de su inversión, de su influencia política, el riesgo compartido y el grado de asociación con la actividad universitaria. Es claro que cualquier organización podría dejar de existir sin el apoyo de algunos grupos de interés críticos, de modo que la toma de decisiones debe considerar las aportaciones de los principales grupos de interés. Su respaldo también es crucial, ya que se puede concebir la estrategia más brillante, pero a menos de que esta responda a las necesidades de los grupos de interés, resultará inútil. Por tanto, este escrito busca ilustrar como identificar grupos de interés y sus expectativas a través de un estudio de caso. Se identificaron los siguientes grupos: estudiantes, egresados, personal académico, personal administrativo y de apoyo, autoridades institucionales, empleadores, padres de estudiantes,

¹ Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Universidad Veracruzana. e-mail: avillagomez@uv.mx

² Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Universidad Veracruzana. e-mail: angemora@uv.mx

³ Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Universidad Veracruzana. e-mail: viberdon@uv.mx

sindicatos, proveedores, aliados y socios estratégicos, asociaciones gremiales, clientes y usuarios de servicios, comunidad y sociedad en general. Se discuten algunas cuestiones sobre el objetivo de la educación superior, sobre todo en el contexto actual de la complejidad de las IES, misma que se refleja en la amplia variedad de expectativas que los diferentes grupos de interés poseen y las consecuentes presiones internas y externas que ejercen sobre la toma de decisiones en las IES. Existen por tanto aspectos de índole ética, cultura y social que deben tomarse en consideración. Se concluye que en la gestión educativa actual, el identificar y manejar los grupos de interés es de importancia estratégica para una IES, por lo que debe prestársele toda la atención debida.

Palabras clave: gestión educativa, Instituciones de educación superior, organizaciones, calidad, toma de decisiones

ABSTRACT

Stakeholders are people or groups who have an interest in the performance or success of an organization. In Higher Education Institutions (HEI), stakeholders are individuals or representative groups who benefit from or contribute to the activities or the results. The level of influence and interaction of these groups with a specific HEI depends on their interdependence, the magnitude of their investment, their political influence, the joint venture and the degree of association with the university activities. It is clear that any organization would cease to exist without the support of some critical interest groups, so that decision-making should consider the contributions of major stakeholders. Their support is also crucial, since even the most brilliant conceived strategy maybe useless if it does not meet stakeholders' needs. Therefore, this paper seeks to illustrate how to identify stakeholders and their expectations through a case study. The following groups were identified: students, alumni, faculty, administrative and support staff, institutional authorities, employers, students parents, unions, suppliers, strategic partners, professional associations, customers and service users, community and

society in general. Some questions about the purpose of higher education, especially in the current context of HEI complexity are discussed. Such complexity is reflected in the wide variety of expectations that different stakeholders have and the consequent internal and external pressures they exert on the HEI decision making process. There are therefore ethical, cultural and social aspects of concern to be taken into consideration. It is concluded that in the current educational management practice, identifying and managing stakeholders is of strategic importance for HEI, hence it should receive full attention.

Keywords: education management, higher education institutions, organizations, quality, decision making

INTRODUCCIÓN

La Teoría de los Grupos de Interés (*stakeholders*) fue propuesta por Edward Freeman (1984) en un intento por comprender cómo y por qué las organizaciones adoptan las prácticas gerenciales del sector empresarial, y que condiciones determinan su éxito. Freeman reconoce que cualquier organización posee una colección de grupos internos y externos y sostiene que el deber de los administradores dentro de una corporación no es hacia los accionistas (esto es, las personas que poseen acciones de la sociedad, y pretenden obtener ganancias financieras de ella), sino más bien a lo que llama las "partes interesadas". Las partes interesadas de una organización incluyen cualquier persona o grupo con participación o interés en los vaivenes de la misma. Por lo tanto, no sólo se incluyen los accionistas, sino también los empleados, clientes, proveedores, y muchas veces incluso a toda la comunidad. Freeman llega a la conclusión de que las empresas tienen obligaciones para con todos sus grupos de interés; es decir, con todas las personas que tienen una participación en las decisiones y la realización de una actividad ligada con la organización (Freeman *et al.*, 2004).

Existen muchas definiciones de grupos de interés, pero para este estudio se adopta la siguiente: “Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización y que incluye normalmente: clientes, propietarios, empleados, contratistas, proveedores, inversores, sindicatos, socios o la sociedad en general” (ISO 9000: 2005: 1). En las Instituciones de Educación Superior (IES), los grupos de interés son personas o grupos representativos que se benefician de o contribuyen a las actividades de la misma y a sus resultados. Su nivel de influencia e interacción depende de su interdependencia, la inversión, el riesgo compartido y el grado de asociación con la actividad universitaria (Gutiérrez Rodríguez *et al.*, 2009). Niven (2003) señala que se puede concebir la estrategia más brillante, pero a menos que esta responda a las necesidades de los grupos de interés, resultará inútil, por lo que la planificación estratégica se debe basar en las aportaciones de los principales grupos de interés en una organización.

Los grupos de interés son individuos o grupos de personas sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir. El principal supuesto detrás de la *Teoría de los Stakeholders* es el reconocer que existe un conflicto de intereses entre los distintos actores, y en cómo el ambiente interno y externo intervienen y afectan el comportamiento de la organización. Esta teoría se justifica sobre la base de su precisión descriptiva, su poder instrumental, y su validez normativa, aspectos todos que se apoyan mutuamente (Donaldson y Preston, 1995). De hecho, en las organizaciones del sector público, la presencia de intereses divergentes entre los grupos de interés es un problema general, pues no solo suelen oponerse entre sí, sino que, con frecuencia, se oponen a los fines que persigue la organización. El enfoque multidimensional de un modelo de gestión para los servicios públicos está plenamente justificado por el predominio de intereses de los diferentes grupos de interés (Modell, 2004). La organización debe considerar sus demandas y exigencias, e incorporarlas para la definición de una estrategia que responda a sus necesidades, y garantice la supervivencia de la institución en el tiempo. En consecuencia, para sobrevivir, las IES deben establecer objetivos para sus

relaciones con los grupos de interés actuales y potenciales como parte de un proceso continuo de gestión estratégica (Samonetto, 2014). Estos objetivos deben considerar el impacto potencial de las partes interesadas en las unidades estratégicas de la organización. Por lo tanto, el gerente de las organizaciones educativas debe poseer la habilidad de actuar de enlace con los públicos internos y externos; tener la capacidad de cumplir con los aspectos educativos, legales y administrativos, contar con liderazgo y capacidad para motivar a los equipos, ser transparente y consistente en las acciones, ser capaz de actuar de manera democrática y de compartir y delegar el poder (Lyra *et al.*, 2009).

Una característica particular de las organizaciones públicas es la tendencia a estar más expuestas a las presiones internas y externas que ejercen los distintos grupos de interés o *stakeholders*, los cuales influyen de manera directa y/o indirecta en la definición de sus objetivos y en el alcance de sus metas (Roberts, 1992; Clarkson, 1995; Scott y Lane, 2000). En el caso de las organizaciones de servicios públicos, estos grupos incluyen diversos actores como empleados, gerentes y directivos, sindicatos de trabajadores, proveedores, usuarios, comunidad, autoridades del gobierno, partidos y representantes políticos, entre otros (Ter Bogt y van Helden, 2000). La confluencia de intereses opuestos entre sí, a favor o en contra de la organización, puede desencadenar confrontaciones entre los diversos grupos de interés y generar situaciones de crisis, que reflejan ambigüedad y confusión.

Las organizaciones del sector privado no escapan a la influencia de sus grupos de interés, pero tal vez poseen más margen para resistirse a las demandas y exigencias de los grupos, siempre y cuando logren maximizar los beneficios para sus accionistas. En cambio, para las organizaciones públicas, la satisfacción de las necesidades de los usuarios del servicio justifica su existencia, y su fin último es el ofrecer el máximo bienestar posible a los ciudadanos. Así, la orientación del servicio enfocado hacia *el cliente*, define la visión estratégica del nuevo sector público y tiende a convertirse en el eje orientador de los cambios (Kasurinen,

2002; Modell, 2004). Por tanto, el objetivo de este trabajo es desarrollar un estudio de caso en relación a la definición de los grupos de interés en una IES mexicana y describir cómo el concepto de grupos de interés podría cambiar la práctica de la gestión educativa.

METODOLOGÍA

El primer paso de un análisis de grupos de interés es identificar cuáles son los principales grupos de interés (Freeman *et al.*, 2010). Una vez que estos se identifican, es posible determinar sus requerimientos. Como caso de estudio se eligió a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Veracruzana en Veracruz, México. Los grupos de interés y sus expectativas asociadas se identificaron siguiendo la propuesta de Lawrence Reavill (1998: 58-61), quien desarrolló un modelo de grupos de interés para el sistema de educación superior en el Reino Unido en el cual identificó 12 categorías:

1. Los estudiantes, clientes que de forma directa o indirecta financian a la universidad
2. Los empleadores, clientes que se benefician con los productos de la universidad
3. La familia y personas a cargo de los alumnos
4. Universidades y empleados
5. Proveedores de bienes y servicios
6. Sector de educación de posgrado
7. Otras universidades, en su mayoría competidoras, pero que podrían también ser colaboradores
8. Comercio e industria, como beneficiarios indirectos
9. La nación, como beneficiario indirecto
10. El gobierno
11. Contribuyentes nacionales y locales
12. Cuerpos profesionales que custodian el ingreso a una profesión

También se tomaron los conceptos descritos por Brush y Artz (1999) para la profesión veterinaria y se adaptaron para presentar los servicios que la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Veracruzana ofrece a sus diversos grupos de interés.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los grupos de interés y las expectativas identificados en la presente investigación son un poco distintos de los reconocidos por Reavill (1998). Para el caso en estudio, se reconocieron las siguientes categorías de Grupos de Interés y sus expectativas asociadas: estudiantes, egresados, personal académico, personal administrativo y de apoyo, autoridades institucionales, empleadores, padres de estudiantes, sindicatos, proveedores, aliados y socios estratégicos, asociaciones gremiales, clientes y usuarios de servicios, comunidad y sociedad en general (Tabla 1).

Caroll (1989) distingue entre grupos de interés "primarios", en referencia a aquellos actores que mantienen una relación directa y determinada contractualmente con la organización, y los grupos de interés "secundarios", que son una combinación de actores situados en las fronteras de una organización y que pueden verse afectados por sus acciones, sin tener ninguna relación contractual con ella. Existen además otros criterios, que incluyen grupos de interés internos, grupos externos o "tradicionales", y otros grupos externos adicionales, con poder para influir sobre algunos asuntos.

Tabla 2. Grupos de Interés en la FMVZ-UV y sus expectativas.

Grupos de Interés	Expectativas
Estudiantes	<p>Adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que proporcionen competitividad profesional</p> <p>Educación sólida que mejore capacidades personales</p> <p>Más tiempo de calidad en la interacción con personal académico</p> <p>Instalaciones modernas y confortables</p> <p>Entorno de aprendizaje agradable</p>
Egresados	<p>Oportunidades de empleo fáciles de obtener y bien remuneradas</p> <p>Mejor calidad de vida y progreso social</p> <p>Orgullo de ser egresados de la institución</p>
Personal académico	<p>Desarrollar una labor educativa especializada que sea innovadora y socialmente relevante</p> <p>Actuar de forma profesional, honesta y responsable</p> <p>Fondos suficientes y oportunos para investigación, vinculación y mejora de instalaciones</p> <p>Mayor apoyo administrativo, mejores condiciones de empleo y cargas de trabajo reducidas</p> <p>Obtener bonificaciones por su desempeño en un sistema justo</p> <p>Lograr más respeto y reconocimiento por su labor</p>
Personal administrativo y de apoyo	<p>Tener la oportunidad de realizar bien su trabajo</p> <p>Disponer de tiempo, recursos y apoyo para realizar un trabajo de calidad</p> <p>Asegurar un desarrollo personal y profesional en un ambiente positivo y saludable</p>

Grupos de Interés	Expectativas
	<p>Recibir una compensación económica apropiada en relación con su esfuerzo y responsabilidad</p> <p>Lograr una seguridad razonable en relación con su empleo e ingreso</p>
<p>Autoridades institucionales</p>	<p>Cumplir de la Misión institucional</p> <p>Conseguir mayor colaboración del profesorado para el cumplimiento de los compromisos institucionales</p>
<p>Empleadores</p>	<p>Uso óptimo de presupuesto y de los recursos asignados</p> <p>Egresados capacitados que requieran mínimo entrenamiento, con conocimiento de la tecnología y sólidas habilidades en comunicación y trabajo en equipo</p> <p>Plan de estudios actualizado, acorde con las necesidades del mercado laboral</p>
<p>Padres de estudiantes</p>	<p>Formación académica profesional para sus hijos que asegure su futuro</p> <p>Buena relación costo-beneficio de la inversión en educación</p>
<p>Sindicatos</p>	<p>Seguridad en el entorno físico para sus hijos</p> <p>Estabilidad y seguridad laboral</p> <p>Conservar las conquistas laborales</p>
<p>Proveedores</p>	<p>Relación estable, perdurable y satisfactoria para ambas partes</p> <p>Recibir pagos puntuales y oportunos por sus productos y servicios</p>
<p>Aliados y socios estratégicos</p>	<p>Más oportunidades para intercambiar ideas y construir un enfoque en la innovación de la investigación</p> <p>Establecer una comunicación continua y permanente que asegure la recepción de toda la información relevante para ambas partes</p>

Grupos de Interés	Expectativas
Asociaciones gremiales	<p>Lograr que la universidad adquiera un carácter emprendedor y sea sensible a las oportunidades emergentes</p> <p>Incorporar a sus filas profesionales calificados, comprometidos y participativos, con vocación de servicio y apego gremial</p>
Clientes y usuarios de servicios	<p>Oferta de servicios de calidad a precios accesibles</p> <p>Cumplimiento de una estricta política de calidad interna</p> <p>Reconocimiento de errores y fallas y rectificación de los mismos cuando ello sea posible</p>
Comunidad y sociedad en general	<p>Obtener satisfacción de los estándares de información, transparencia y sustentabilidad</p> <p>Mayor compromiso social y una vinculación más activa y productiva por parte de la universidad</p> <p>Percibir que los académicos están en sintonía con el entorno y no en una “torre de marfil”</p> <p>Operación como una organización social y ecológicamente responsable</p> <p>Evitar posiciones que entren en conflicto con los intereses de la sociedad en general</p> <p>Realizar trabajo voluntario tanto en la comunidad como en el ambiente</p>

Fuente: Elaboración propia

Para Donaldson y Preston (1995), los grupos de interés se definen por su interés legítimo en una organización. Esto implica que los reclamantes son grupos o personas con intereses válidos, que son conocidos y han sido identificados, y que los intereses de todos los grupos poseen un valor intrínseco mínimo. La taxonomía que Donaldson y Preston (1995) hicieron de los grupos de interés es *normativa*

(¿cómo *debe* la organización relacionarse con sus grupos de interés?), *instrumental* (¿qué pasa *si* la organización se relaciona con sus grupos de interés en ciertas formas?), y *descriptiva* (¿*de qué manera* la organización se relaciona con sus grupos de interés), y ayuda a centrar y aclarar gran parte del pensamiento sobre los grupos de interés. Las cuestiones normativas son particularmente importantes porque diferencian la teoría de los grupos de interés de otras teorías prominentes de la ciencia organizacional, como la dependencia de los recursos, el conocimiento de la gestión, y las teorías institucionales.

Es importante ser objetivo, pues lo que se piensa que los grupos de interés requieren y lo que ellos realmente desean pueden ser dos cosas muy diferentes, de modo que es conveniente buscar un balance entre lo que los grupos de interés necesitan y lo que la organización requiere de ellos. En este tenor, un aspecto esencial a considerar es el que presenta Reavill (1998), cuando cuestiona el objetivo de la educación superior y señala que la complejidad de las universidades se refleja en la variedad de expectativas que los diferentes grupos de interés poseen. Por ejemplo: ¿generar, producir y transmitir nuevos conocimientos?, ¿preparar a los estudiantes para el empleo?, ¿promover nuevas habilidades y capacidades que se adaptan al entorno global cambiante?, ¿construir una plataforma intelectual para las nuevas disciplinas y su desarrollo?, ¿aumentar la inclusión social y la promoción de mayores oportunidades educativas?, ¿proporcionar una amplia gama de áreas de la disciplina de aprendizaje?, ¿realizar una investigación rigurosa, rentable e innovadora?, ¿aumentar la interacción entre la industria y la universidad?, ¿promover vínculos más fuertes entre la comunidad y la universidad?, ¿influir en las cuestiones sociales, políticas y prácticas en el ámbito nacional e internacional? No todas las expectativas son compatibles entre sí. Los actores a menudo también tienen diferentes nociones sobre cómo se debe lograr un equilibrio entre los intereses, y qué intereses pesan más. En este sentido, ¿qué quieren los grupos de interés de la educación superior?

Jones *et al.* (2007) utilizaron elementos convergentes de las principales teorías éticas para crear una tipología de culturas de los grupos de interés corporativo.

Los aspectos de la cultura organizacional consisten en las creencias, valores y prácticas que se han desarrollado para la solución de problemas y para la gestión de las relaciones con los interesados, y con ello describen cinco culturas de grupos de interés: agencia, egoísta corporativa, instrumentalista, moralista y altruista, y explican cómo estas culturas se encuentran en un proceso continuo, que va desde el autointerés individual (cultura de la agencia) hasta estar totalmente centrado en otros (cultura altruista). Así, las opiniones de los interesados pueden ser muy altruistas (guiadas por una preocupación por los mejores intereses de la institución y de la sociedad a la que sirve) o muy egoístas (basada en intereses personales y creados). Algunos serán una combinación de los dos. Por ejemplo, el gobierno necesita que las universidades públicas sean rentables, eficientes, eficaces y que produzcan egresados que sean empleables. ¿En qué punto termina el altruismo y comienza el interés propio? Los grupos de interés también tendrán diferentes niveles de interés y distintos grados de poder e influencia sobre la educación superior (Pereira y Silva, 2003). Por otro lado, si no se conocen las expectativas del estudiante, ¿cómo pueden ser satisfechas?, ¿qué efecto podrían tener expectativas poco razonables sobre la retención de los estudiantes? La comprensión de las expectativas de los estudiantes es una de las principales responsabilidades de las IES (Miller *et al.*, 2005), pero con frecuencia parece ser una necesidad que no es debidamente atendida. Una herramienta que puede ser útil para este propósito es la mercadotecnia de servicios (Stanton *et al.*, 2004).

Reynolds *et al.* (2006) mencionan que aunque la teoría de los grupos de interés es ampliamente reconocida como una teoría de la administración, existe muy poca investigación sobre sus implicaciones para la toma individual de decisiones. Su investigación sugiere que los recursos indivisibles y los niveles desiguales de

prominencia de los interesados limitan los esfuerzos de los gerentes para equilibrar los intereses de las partes interesadas.

En la educación superior, las opiniones de los interesados son cruciales y deben ser tomadas en cuenta por los proveedores de educación para trascender las habilidades cognitivas y mejorar los procesos de calidad (Paraschivescu *et al.*, 2013). De acuerdo con una encuesta realizada por Tang y Hussin (2011), la educación superior de calidad no debe producir solo buenos graduados, sino profesionales que cubran las expectativas de la industria. A su vez, un estudio conducido por Ringsted *et al.*, (2001) encontró que las habilidades prácticas desarrolladas por los estudiantes de medicina se encontraban muy distantes de lo esperado por los grupos de interés. Por tanto, es imperativo que las instituciones educativas armonicen sus planes de estudio teniendo en cuenta las expectativas de los grupos de interés externos. Las IES deben hacer un esfuerzo por reconocer las mejores prácticas y hacer una evaluación de su desempeño como parte de la mejora continua de su operación, con objeto de establecer estrategias efectivas a mediano y largo plazo que les permitan ir más allá de la identificación y gestión de sus grupos de interés. Esto debe incluir la identificación del valor agregado que proporcionan estas estrategias.

Los grupos de interés guardan estrecha relación con los servicios y productos ofrecidos por las IES. El entorno de la educación superior se ha vuelto cada vez más competitivo y las instituciones tienen que competir por reclutar estudiantes. La decisión de los jóvenes de continuar su educación, de obtener capacitación o de decidir sobre sus carreras profesionales es un proceso interactivo y complejo. Los intereses y opiniones pueden variar debido a la información disponible, y también pueden ser modificados por influencia de compañeros, maestros, orientadores vocacionales, padres y otros adultos significativos, aunque también se pueden afectar por sus propias experiencias de vida, ya sea dentro o fuera del aula (Moogan y Baron, 2003). Un estudio realizado en Inglaterra por Moogan *et al.*

(2001) identificó como atributos clave para escoger universidad: el contenido del curso, la ubicación y la reputación de la institución. En las primeras etapas del proceso de toma de decisiones, los futuros estudiantes vieron el contenido del programa educativo como el factor más importante, pero con el tiempo, la ubicación se volvió cada vez más relevante. La reputación como criterio fluctuó con el tiempo, por lo que se considera menos significativa.

Al respecto, Brown *et al.* (2009) sugieren que las universidades deben refinar y enfocar sus esfuerzos de comunicación, y prestar mucha atención a la calidad de las interacciones con los estudiantes potenciales a lo largo de su relación. Con el fin de hacer esto, recomiendan que las universidades adopten un esquema de mercadotecnia en sus servicios como el propuesto por Grönroos (1978, 1984) para analizar e informar a los estudiantes solicitantes. Estos autores encontraron evidencia clara de que los jóvenes están adoptando una actitud cada vez más consumista para sus procesos de elección. Por tanto, estos comportamientos consumistas, deben ser considerados por las universidades que adoptan tácticas abiertas de mercadotecnia. Es probable que la necesidad de adoptar enfoques de mercadotecnia más sensibles se haga más crítica en un entorno donde el número de universidades y de otras instituciones que otorgan grados académicos está en aumento (Hemsly-Brown y Oplatka, 2006).

Maringe (2006), también en Inglaterra, identifica señales de cambio en el mercado de reclutamiento de estudiantes de pregrado y comenta la implicación que esto puede tener en las actividades de mercadotecnia de las instituciones que buscan posicionarse o reposicionarse en mercados altamente competitivos. Maringe identifica dos señales clave. La primera es que los estudiantes están adoptando un enfoque consumista en su elección de una IES donde estudiar, pues la importancia que conceden al mercado laboral en términos de perspectivas de empleo y desarrollo profesional supera significativamente los relacionados con la búsqueda de una IES sobre la base de su interés por un tema y su amor por una

disciplina específica. El segundo punto es que, como resultado de esto, los estudiantes consideran que el programa educativo y las cuestiones relacionadas con los precios son más importantes que otros elementos en la mezcla de mercadotecnia de las universidades.

En el caso de la enseñanza de la medicina veterinaria, desde hace tiempo se han apreciado señales de la necesidad de revisar y actualizar los servicios profesionales que se prestan (Eyre, 2002; Magwood y Jericho, 1971; Morris, 1969), pero no existe en la literatura evidencia de que tales sugerencias hayan tenido eco. Esto es importante porque Kaplan y Norton (2006) sugieren la definición de una cadena de valor completa de los procesos internos orientados por el proceso de innovación para identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes. Brush y Artz (1999), en el campo de los servicios médicos en general, y en la práctica veterinaria de manera específica, proponen identificar las distintas actividades profesionales que se realizan con los criterios de credibilidad, experiencia y búsqueda. Ellos argumentan que se necesitan distintas funciones que permitan ofrecer diferentes servicios y comprobar si la combinación contingente de capacidades para servicios particulares se vincula con la realización de la práctica veterinaria. Por ejemplo, se espera que las capacidades prácticas que ayudan a retener clientes sean necesarias para la prestación eficaz de los servicios junto con la cualidad de experiencia.

La Tabla 2 toma los conceptos descritos por Brush y Artz (1999) para la profesión veterinaria y los adapta para presentar los servicios ofrecidos por la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Veracruzana a sus diversos grupos de interés. Esta lista no pretende ser exhaustiva; solo es un ejercicio que intenta mostrar la diversidad de servicios que se ofrecen, pues si bien en principio se trata de una institución educativa, las actividades que se realizan para atender a los diversos grupos de interés en ocasiones son bastante diversas. La Tabla 2 también contiene varios servicios cuya clasificación podría caer de manera

simultánea en otra categoría. En esa circunstancia se adoptó el criterio de ubicar al servicio en aquella categoría que se consideró que guardaba más relación de forma simultánea con la actividad y el servicio.

Otro aspecto a considerar que no aborda la presente investigación, por exceder sus alcances, pero que amerita explorarse con detalle en otros estudios, es el definir cómo se deben manejar los intereses a veces contradictorios de los grupos de interés. Este tópico se ha convertido en un tema importante en la literatura administrativa, y pese a lo abundante de la documentación teórica, la evidencia empírica es escasa. Existen también algunos aspectos que tienen conexión con este tema, tales como la relación entre la administración de los grupos de interés y la percepción de que una organización sea socialmente responsable, y las implicaciones recíprocas del desempeño tanto de los grupos de interés como de la organización (Harrison y Freeman, 1999).

Tabla 3. Servicios ofrecidos en la la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Veracruzana y sus actividades componentes clasificadas por sus requerimientos.

Servicios genéricos	Actividades que requieren credibilidad	Actividades que requieren experiencia	Actividades que requieren búsqueda
Servicios Educativos	Educación de pregrado Educación de posgrado	Educación continua (cursos, talleres y conferencias) Información y educación de grupos de interés	

Servicios genéricos	Actividades que requieren credibilidad	Actividades que requieren experiencia	Actividades que requieren búsqueda
		diversos	
Servicios médico veterinarios	Diagnóstico, tratamiento, prevención y control de padecimientos diversos en diferentes especies	Manejo de animales	Servicios clínicos a pequeñas y grandes especies (pruebas sanguíneas y otras de laboratorio, imagenología) Estudios histopatológicos, toxicológicos y otros
Servicios zootécnicos	Balanceo de raciones Servicios especializados de reproducción y/o nutrición	Asesoría y consultoría	Venta de productos propios Análisis bromatológicos
Investigación	Diseño, operación y evaluación de proyectos de investigación científica	Evaluación de plaguicidas, antiparasitarios y otros fármacos	
Servicios a la comunidad	Elaboración y operación de proyectos productivos y de desarrollo social	Servicio social en diversas empresas, organizaciones y	Vinculación con gobierno, sector productivo, social, académico

Servicios genéricos	Actividades que requieren credibilidad	Actividades que requieren experiencia	Actividades que requieren búsqueda
		comunidades	Participación en campañas zoosanitarias y de esterilización canina y/o felina
Impulsores de la ventaja competitiva	RECURSOS PROFESIONALES Conocimientos médicos Otorgamiento de grados Normas de asociaciones profesionales	HABILIDADES PRÁCTICAS Relaciones con grupos de interés Educación y comunicación con grupos de interés	ECONOMÍA DE ESCALA Precios competitivos Amplia cartera de servicios

Fuente: Elaboración propia

La definición tradicional de Freeman (1984) de grupo de interés es "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización". La idea general atrás de este concepto es una redefinición de la organización, ya que apunta a lo que la organización debe ser y cómo debe conceptualizarse. Friedman (2006) señala que la organización en sí debe considerarse como una agrupación de grupos de interés y el propósito de la organización debe ser el de gestionar sus intereses, necesidades y puntos de vista. Los grupos de interés pueden hacer aportes a la organización, beneficiarse de ella, o ambos. La medida en que esto es cierto varía de un grupo de interés a otro. Cuando se desarrollan los fundamentos estratégicos y los objetivos y medidas de un plan estratégico deben considerarse todos los grupos de interés,

ya que todas las organizaciones existen primariamente para servir y satisfacer las necesidades de sus grupos de interés clave (Niven, 2003). Solo al cubrir tales necesidades y mejorar de algún modo sus vidas puede una organización ser capaz de orientarse hacia el cumplimiento de su misión.

Según Castelo Branco y Lima Rodrigues (2007), las organizaciones se involucran en la responsabilidad social empresarial (RSE) principalmente debido a que pueden obtener algún tipo de beneficios de tal compromiso. Por tanto es necesario tener una idea de como la RSE es capaz de hacer frente a esta importante función. Los diferentes puntos de vista con respecto al papel de las empresas en la sociedad se presentan a menudo como un debate entre las partes interesadas y los accionistas. Sin embargo, la concepción actual de la RSE implica que las empresas integran voluntariamente las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y en interacción con sus Grupos de Interés (Freeman y Velamuri, 2004).

La teoría de los grupos de interés participantes presenta al gerente como la figura central del enfoque de las partes interesadas, por lo que la comprensión del proceso de toma de decisiones en la gestión podría ser clave para entender no sólo el equilibrio de los intereses de los participantes, sino también otros principios fundamentales de gestión de los interesados. Los individuos están genéticamente y socialmente predispuestos para compartir, por lo que existe una base socio-psicológica para asumir que los gerentes se inclinan naturalmente a distribuir y equilibrar los recursos entre las partes interesadas (Frederick y Wasieleski, 2002). Sin embargo, desde una perspectiva económica, la literatura sobre "contratos incompletos" argumenta que la distribución de los recursos de una manera relativamente igual entre los intereses relevantes es fundamental para la supervivencia de la gestión. Como cuestión de legitimidad, si un gerente no satisface al menos de vez en cuando las demandas de determinados grupos de interés, va a perder el apoyo de estos grupos. Por lo tanto, es en el propio interés

personal de un gerente el asegurar que exista un equilibrio entre las partes interesadas, al menos hasta cierto punto (Ezzamel y Watson, 1997).

En una de sus publicaciones mas recientes, Freeman (2004) define las partes interesadas como "aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa" y agrega un nuevo principio, lo que refleja una nueva tendencia en la teoría de los grupos de interés. En su opinión, este principio considera que la perspectiva de los propios grupos de interés y sus actividades son importantes y deben considerarse en la gestión de empresas. Así, la teoría de los grupos de interés tiene relación con la gestión estratégica. El punto de vista de las partes interesadas ofrece una alternativa que puede mejorar las perspectivas económicas de la gestión estratégica moderna. La idea de la teoría de los grupos de interés es consistente con teorías de estrategia como la economía industrial de Michael Porter y la teoría de los costos de transacción de Oliver Williamson. De hecho, el concepto de grupos de interés ha tenido cierta influencia en la disciplina de administración estratégica. Algunos temas clave en la literatura de esta última se relacionan con la forma en que los profesionales han usado el concepto de grupos de interés (Freeman *et al.*, 2010).

La teoría de los grupos de interés es una de las muchas formas en que se pueden fusionar los conceptos centrales de los negocios con la ética. Más que tomar en forma separada cada concepto usado en los negocios y contrastarlo a la luz de los estándares éticos, el concepto de grupo de interés se puede usar para crear un análisis más refinado que combine los negocios y la ética (Freeman, 1994). Sin embargo, Steurer (2006) señala que la teoría contemporánea de los grupos de interés enfrenta al menos tres grandes retos. En primer lugar, si bien en los últimos años se han explorado numerosos enfoques éticos, sigue faltando una base normativa ampliamente aceptada (Wijnberg, 2000). En segundo término, la teoría de los grupos de interés es aún débil en términos de análisis descriptivos y empíricos de las interacciones entre grupos de interés y las empresas (Jawahar y

McLaughlin, 2001). En tercer lugar, dada la presunción de que teorizar sobre las teorías posee valor científico, las teorías de los grupos de interés de segundo orden necesitan ser tan avanzadas como los desarrollos teóricos que tratan de comprender (Kaler, 2003).

La teoría de los grupos de interés es una perspectiva particularmente útil para abordar algunas de las cuestiones importantes en las organizaciones desde una perspectiva internacional, pues ofrece la oportunidad de reinterpretar una variedad de conceptos, modelos y fenómenos a través de diversas disciplinas. Sin embargo, la investigación sobre la teoría de las partes interesadas en un contexto internacional es a la vez escasa y muy necesaria (Harrison *et al.*, 2015).

A manera de conclusión se puede decir que como Freeman *et al.* (2007) sostienen, que la teoría de los grupos de interés promueve una forma práctica, eficiente, efectiva y ética para gestionar organizaciones en un entorno altamente complejo y turbulento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brown, C., Varley, P. & Pal, J. (2009). University course selection and services marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 310-325.

Brush, T.H. & Artz, K.W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20, 223–250.

Carroll, A. B. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, OH: South Western.

Castelo Branco, M. & Lima Rodrigues, L. (2007). Positioning Stakeholder Theory within the debate on corporate social responsibility. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1), 5-15.

Clarkson, B. (1995). A stakeholder's framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Eyre, P. (2002). Engineering veterinary education. *Journal of Veterinary Medical Education*, 29(4), 195-200.

Ezzamel, M. & Watson, R. (1997). Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Nonexecutive Directors. In: *Corporate Governance*. Keasey, K., Thompson, S. & Wright, M. (eds.). Oxford: Oxford University Press. Oxford. Pp. 54-79.

Frederick, W. & Wasieleski, D. (2002). Evolutionary Social Contracts. *Business and Society Review*, 107, 283-308.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.

Freeman, R.E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.

Freeman, R.E. & Velamuri, S.R. (2004). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: *Corporate Social Responsibility*. Kakabadse, A. & Morsing, M. (eds.). London: Palgrave Macmillan UK. pp. 9-23.

Freeman, R.E., Wicks, A.C. & Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369.

Freeman, R.E., Martin, K. & Parmar, B. (2007). Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74, 303–314.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Grönroos, C.A. (1978). Service-oriented approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 2(8), 588-601.

Grönroos, C.A. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36- 44.

Gutiérrez Rodríguez, J.A., Camacho C. & Sánchez y Lara, M. (2009). *Los stakeholders y la Universidad Veracruzana*. In F. González Santoyo & B. Flores Romero (Eds.). *Memorias del V Foro Procedimientos Contables y Administrativos en el Ambito de la Organización*. 23 de octubre de 2009. (pp. 93-100). Coatzacoalcos Veracruz: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana.

Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.

Harrison, J.S., Freeman, R.E. & de Abreu, M.C.S. (2015). Stakeholder Theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management (São Paulo)*, 17(55), 858-869.

Hemsly-Brown, J. & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global market place. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.

ISO 9000:2005. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: International Standards Organisation. Recuperado de http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf

Jawahar, I.M. & McLaughlin, G.L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

Jones, T.M., Felps, W. & Bigley, G.A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.

Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71 – 83.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). How to implement new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(1), 100-109.

Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13, 323-343.

Lyra, M.G., Gomes, R.C. & Jacovine, L.A.G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 39-52.

Magwood, S.E., & Jericho, K.W. (1971). The role of the veterinary profession in livestock production. *Canadian Veterinary Journal*, 12(8), 161-164.

Maringe, F. (2006). University and course choice: implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466-479.

Miller, T.E., Bender, B.E. & Schuh, J.H. (2005). *Promoting Reasonable Expectations: Aligning Student and Institutional Views of the College Experience*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: A research note. *Financial Accountability & Management*, 20, 39-55.

Moogan, Y. & Baron, S. (2003). An analysis of student characteristics within the student decision making process. *Journal of Further & Higher Education*, 27(3), 271-287.

Moogan, Y., Baron, S. & Bainbridge, S. (2001). Timings and trade-offs in the marketing of higher education courses: A conjoint approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 179-197.

Morris, R.S. (1969). Assessing the economic value of veterinary services to primary industries. *Australian Veterinary Journal*, 45(6), 295-300.

Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Paraschivescu, A.O., Botez, N. & Fuiogă, A. (2013). Quality based education and the stakeholders' expectations. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), 72-78.

Pereira, M.A.C. & Silva, M.T. (2003). *A key question for higher education: Who are the customers?* Proceedings of the POM-2003, 31st Annual Conference of the Production and Operations Management Society. April 4 to 7, 2003. Atlanta, GA: Production and Operations Management Society (POMS).

Reavill, L.R.P. (1998). Quality assessment in total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality*, 8(1), 55-63.

Reynolds, S., Schultz, F.C. & Hekman, D.R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64, 285-301.

Ringsted, C., Schroeder, T.V., Henriksen, J., Ramsing, B., Lyngdorf, P., Jønsson, V. & Scherpbier, A. (2001). Medical students' experience in practical skills is far from stakeholders' expectations. *Medical Teacher*, 23(4), 412-416.

Roberts, R. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholders' theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17, 395-612.

Samonetto, V. (2014). *Proposta de framework de gestão estratégica para instituição de ensino superior privada* (Tese de Doutor em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara d'Oeste, S.P., Brasil.

Scott, S. & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25, 43-62.

Stanton, E.J., Etzel, M.J. & Walker, B.J. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). México: McGraw Hill.

Steurer, R. (2006). Mapping Stakeholder Theory Anew: From a 'Theory of the Firm' to three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55-69.

Tang, S.F. & Hussin, S. (2011). Quality in higher education: A variety of stakeholder perspectives. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(2), 126-131.

Ter Bogt, H.J. & Van Helden, G.J. (2000). Accounting change in Dutch government: Exploring the gap between expectations and realizations. *Management Accounting Research*, 11, 263-279.

Wijnberg, N.M. (2000). Normative stakeholder theory and Aristotle: The link between ethics and politics. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 329 – 342.

[← Regresar](#)