

# INTEGRACIÓN DE LA TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA PROFESIÓN EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: EL APRENDIZAJE DEL DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS\*

Joaquín Ramón Jiménez Murillo, Bertha Garibay Bagnis  
Óscar Soria Nicastro♦

## Introducción

La importancia de la práctica en toda profesión, coincide de manera precisa con una definición de lo que es una carrera profesional, entendida como el dominio de un lenguaje para desarrollar la capacidad de identificar, anticipar y resolver problemas de una profesión dada, en el mundo real donde se desempeña dicha profesión.

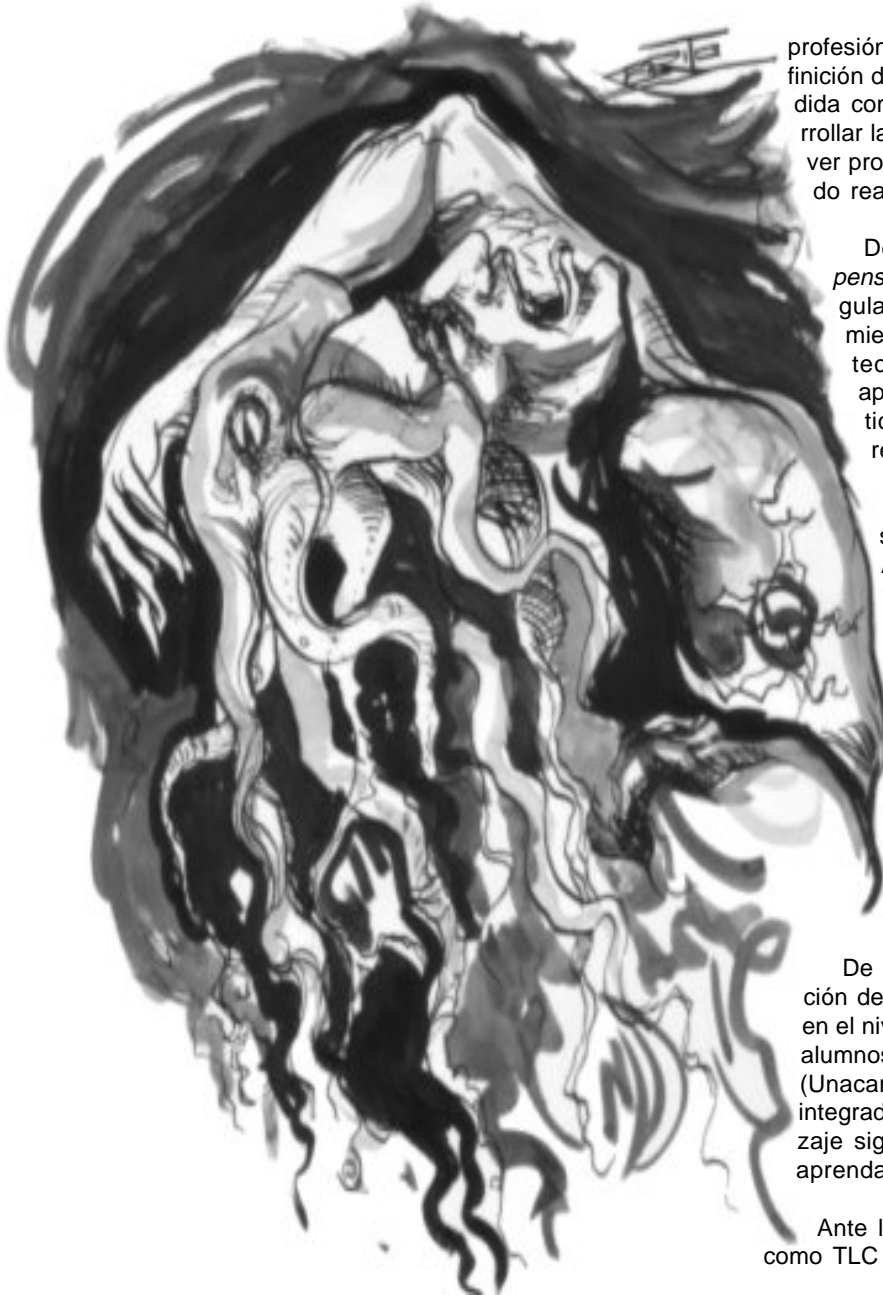
De ahí que ciertas asignaturas a lo largo del *pensum* de una carrera jueguen un papel singular: actúan como integradores del conocimiento, de la teoría -fundamentos científicos y tecnológicos de los saberes enseñados y aprendidos en otras asignaturas- y de la práctica, esto es del saber hacer, comunicar y relacionarse con otros.

Si esto es válido para cualquier profesión, para las carreras clasificadas por la ANUIES (México) como Prácticas<sup>1</sup>, es esencial por la naturaleza de las mismas. Consecuentemente lo es también, para las carreras relacionadas con la Administración de Empresas, que caben dentro de dicha categoría.

Además, el contexto actual de la sociedad y de los negocios, exige la formación integral de profesionistas, teoría y práctica, con capacidad para aplicar los recursos de información, tecnológicos, financieros y humanos, en beneficio de los objetivos organizacionales.

De ahí que durante la carrera de administración de empresas, que cursa el 45% de alumnos en el nivel de licenciatura del país, y el 33% de los alumnos de la Universidad Autónoma del Carmen (Unacar), ciertas asignaturas juegan el papel de integradoras de teoría y práctica, y que el aprendizaje significativo acontezca de forma en que se aprenda haciendo.

Ante los procesos de globalización económica, como TLC (donde existe una integración de los tres



\* Tesis presentada para el decimonoveno Premio Nacional de Tesis y Trabajo de Investigación para la obtención del grado académico, obteniendo el tercer lugar.

♦ Joaquín Ramón Jiménez Murillo; coordinador del programa jóvenes emprendedores de la Universidad Autónoma del Carmen.

Bertha Garibay Bagnis; asesora de la Rectoría de nuestra institución.

Óscar Soria Nicastro; asesor de la Rectoría de la Unacar, profesor de la Universidad Virtual del ITESM, EGE-Maestría Especialidades Educativas.

<sup>1</sup> Los Tipos de Programas propuestos por la ANUIES y adoptados por la SEP para la organización académica de las DES en las IES mexicanas públicas, son cinco categorías. Programas Básicos, Intermedios, Científico-Prácticos, Prácticos/Individualizados y Prácticos. En esta última categoría caben la administración y la contabilidad. En Moreno Bayardo, María Guadalupe et. al. Problemática de los posgrados en educación en México. Hacia la consolidación en el siglo XXI. Universidad Autónoma del Carmen. México. 2000.

países y la necesidad de ponernos en competencia con la empresa que en ellas existe y que poco a poco vienen a nuestro país y que parte fundamental de esta empresa es trabajar bajo la premisa de manuales administrativos), Mercosur, Cuenca del Pacífico, Comunidad Económica Europea, que tipifica este momento, se debe impulsar la internacionalización de la cultura administrativa. La nueva proyección para el Licenciado en Administración lo dirige a satisfacer las demandas de las organizaciones en el contexto interno de la sociedad mexicana y el ambiente mundial.

Los nuevos programas de Administración deben estar enfocados a una participación más clara de los alumnos en el contexto empresarial para que mediante experiencias de aprendizaje fortalezcan el proceso de aprendizaje aplicado al mundo laboral y se logre formar egresados competitivos, por lo cual, dichas experiencias deben estar vinculadas con prácticas profesionales en empresas para fortalecer dicho proceso.

**Antecedentes del problema**

Uno de los problemas identificados en dos estudios de seguimiento de egresados, realizados en la Unacar (1996 y 2001), fue la distancia entre la teoría y la falta de práctica de los alumnos que al terminar la carrera entraban al mundo del trabajo. Ha sido tradición en las IES más jóvenes la importación de programas de otras instituciones, sin realizarles una revisión para moldearlos a las necesidades del área de influencia donde los alumnos egresados de dicha universidad se introducen en el mercado laboral y mucho menos realizan la vinculación de dichos programas con el sector empresarial donde existe la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la misma facultad.

Una de las necesidades de las empresas es disponer de un manual de organización y de procedimientos para poder ser competitivas en el mercado. Tales manuales representan la documentación básica que se requiere para formalizar los procesos, tareas

y acciones, para ser eficaces y eficientes, en la obtención de las metas y objetivos de la empresa, dejando al cliente satisfecho, y minimizando los errores.

La exigencia de las certificaciones como los ISO, para la micro, pequeña y mediana empresas es muy difícil de conseguir por el alto costo que significa el realizar esta tarea; es necesario por lo tanto, formar profesionales que tengan la capacidad de realizar dichos manuales en las empresas, o bien desarrollen los propios en las que ellos fungen. Esto para que, por un lado, puedan poner en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes y relaciones; por otra parte, ciertas materias de la carrera (como es el caso de Administración III y IV, en el programa 1993 de la UNAM) pueden ser el medio para diseñar los manuales de organización y procedimientos que los vincule con las empresas del mundo.

Dado que no hay dos empresas iguales, y que en México y consecuentemente en Carmen predominan la MPYMES (90%), no aplican a la realidad mexicana, los planes y programas de estudios copiados de universidades norteamericanas en los años 40, vigentes en universidades públicas y particulares, para la formación de recursos humanos que han de ser contratados por grandes empresas (ITESM).

Es por ese motivo que estas materias integradoras, organizadas mediante experiencias de aprendizaje, que acontecen en las propias empresas, pasan a ser centrales en los procesos de cambio de pertinencia educativa.

La importancia de los manuales administrativos en las empresas es “que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas” (Franklin 2001.)

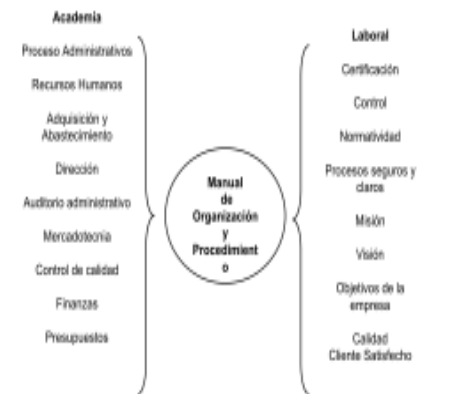
El control de la empresa queda enmarcado en la estructura del contenido de los manuales administrativos.

En ellos encontrará normas, políticas, objetivos, misión, visión, historia de la empresa, razones jurídicas, diagramas, formatos, etcétera. En conclusión, en ellos se encuentra la esencia de la empresa.

Los programas actuales que se aplican en la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas de la Unacar establecen el realizar Manuales de Organización y de Procedimientos y no establecen horas de práctica y ni las horas suficientes para alcanzar dicho programa completo, por lo cual se ve en la necesidad de dedicarse a sólo manejar teoría y con la escasez de material bibliográfico de apoyo para dichas materias es muy difícil alcanzar los objetivos de los programas.

Existe una relación de los manuales administrativos con otras materias y el mundo laboral que a continuación se presenta:

Relación de los Manuales de Organización y Procedimientos con la Academia y el Mundo Laboral, esto es Teoría y Poíesis<sup>2</sup>.



**Formulación del problema**

Sobre la base de la evidencia teórica y práctica disponible, a partir de la actividad docente cotidiana y de la evidencia que proporcionan las ciencias cognitivas, el problema que intenta resolverse en este estudio se puede resumir como sigue:

<sup>2</sup> Poíesis. Es la práctica que tiene propósito, significado, dirección y sentido. No es la actividad rutinaria ya automatizada.

Con la puesta en práctica de los programas actuales, no se promueve el aprendizaje significativo, no se facilita una relación expresa entre teoría y práctica, ni tampoco se propone la vinculación con las empresas, la enseñanza-aprendizaje de las materias de Administración III Y IV (UNAM 1993), en las que se diseñan los manuales organización y de procedimientos.

### Objetivos de la investigación

En consecuencia, a partir de dicho problema, el presente estudio tiene como propósito alcanzar los siguientes objetivos.

1). Optimizar el aprendizaje de los alumnos en las materias integradoras en las que se desarrollen manuales de organización y procedimientos (del tipo administración III y IV UNAM 1993)

2). Diseñar programas donde quede establecido con claridad la realización de prácticas en empresas para el desarrollo de tales manuales, como condición de aprendizaje significativo.

3). Buscar y obtener la participación de los empresarios, para incorporar prácticas laborales dentro del programa de estudio.

4). Fortalecer las relaciones entre la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, la Unacar y los empresarios de la localidad.

5). Que el alumno obtenga créditos académicos previamente establecidos en la currícula basados en experiencias de aprendizaje

### Preguntas de investigación

Para alcanzar tales objetivos antes indicados, de acuerdo a los propósitos del estudio, y al tipo de investigación que conducimos, de tipo iluminativo-exploratorio nos proponemos darle respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué tan eficaces son los actuales programas de LAE en que se enseña el diseño de Manuales de Organización y de Procedimientos?

2. ¿Qué destrezas debe tener el alumno para desempeñarse exitosamente en el mercado laboral?

3. ¿Cuánto aplica en la actividad profesional cotidiana el alumno, la enseñanza recibida en los programas y estrategias de aprendizaje actuales?

4. ¿Permite el empresario la participación del alumno dentro de su empresa para aprender?

### Marco teórico conceptual

El tema de esta investigación [Materias integradoras de teoría y prácticas en administración de empresas (CINE 5) una aproximación a las experiencias de aprendizaje] nos condujo a la exhaustiva revisión bibliográfica con el propósito de construir un marco teórico conceptual. Esta construcción intelectual permite relacionar el estado actual de teorías relacionadas con el aprendizaje, el diseño curricular y de procesos y actividades a través de las cuales el alumno aprende mejor. Asimismo, nos permitió construir una topografía de los planes y programas existentes en las carreras de administración y anexas vigentes en las universidades mexicanas públicas y particulares, en las que se enseña a diseñar "manuales de organización y de operación".

Consecuentemente los campos conceptuales que se abordan en esta revisión de bibliografía, se dividen en dos grandes temas. El primero es una descripción cuantitativa y cualitativa de las empresas en México en torno al año 2000 y de la demanda de estudios de licenciatura en administración en el ámbito universitario CINE 5.

El segundo gran tema, es el que propiamente se relaciona con el estudio, y se divide en cuatro áreas:

A). Avances de las ciencias cognitivas en el último medio siglo, respecto al aprendizaje.

B). Diseño de experiencias de aprendizaje.

C). Enseñanza de la administración de empresas.

D). Diseño curricular y planes y programas de estudios vigentes en México a fines de la década de los años 90.

### Limitaciones

Las limitaciones de este estudio son de diversa naturaleza. Las primeras tienen que ver con la naturaleza del conocimiento.

Entre éstas, destacamos falta de conocimientos con respecto a lo que se realiza en las universidades, especialmente en la de la localidad y el de tener temor a los cambios que son necesarios en este mundo globalizado y de competencias constantes donde se ponen en desventajas con otras empresas foráneas donde su organización está determinada por la aplicación de los manuales de organización y procedimientos

### Las segundas son del orden operativo

Para realizar este estudio se necesita la participación de los empresarios de Ciudad del Carmen, Campeche, para visitar sus empresas y aplicar algunos instrumentos de recolección de información como cuestionarios, entrevistas, observación y revisión documental. En la región los empresarios se resisten a la participación dentro de su organización, porque no tienen una cultura organizacional de vinculación que acepte colaboración ajena a la empresa, bien porque la misma universidad no los ha vinculado en sus proyectos.

Otra limitación es que no existe un padrón actualizado de empresas en la localidad; se buscó una lista de empresas de la ciudad y sólo se encontraron en las distintas cámaras y organizaciones listas parciales de empresas con nombre de la empresa o del dueño, dirección y teléfono, aunque algunas ya no están vigentes; además, muchas de las empresas de servicio son sucursales o no tiene domicilio en la localidad y no están afiliadas a las cámaras, asociaciones u organizaciones, por lo que son difíciles de identificar, y si se logra contactar no quieren contestar, bajo la premisa de que no están autorizados, o bien que desconocen parte de la información.

### Definición de términos

Los términos más importantes que tendremos que definir son los de programas de estudios, planes de estudios, experiencias de aprendizajes, currícula, empresas, diseño curricular, etcétera. Estos conceptos son los que sustentan este estudio y el conocimiento de ellos nos ayudará a comprender cual es la base de esta investigación.

### Metodología

La naturaleza del problema por resolver y las preguntas de investigación por contestar, determinan la metodología y los procedimientos de este estudio, que es de carácter exploratorio (Trow, 1982), descriptivo, ex post facto, de caso. Se han empleado como instrumentos el cuestionario, la lista de verificación, la entrevista estructurada, análisis de contenidos de programas y documentos como el plan nacional de desarrollo 2000-2006, el de ANUIES la educación superior hacia el siglo XXI y el primer foro de empresarios organizado por la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas.

### Conclusión

Del análisis de los programas que se dan en la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, de la Unacar, de Administración III y IV, son copias fieles de los de la Universidad Nacional Autónoma de México a continuación presentaremos nuestros comentarios de los mismos.

En un resumen del análisis de los programas de Administración III y IV, podemos ver que la mayor parte de las unidades están diseñadas de manera conceptual y en algunos casos se repiten las mismas unidades. Son pocas las que contienen actividades prácticas, como el diseño de formas, de estructuras, de diagramas de flujos y analíticos, etcétera; talleres de diseño de estructuras en computadora y una de las recomendaciones son que cada unidad se aplique más las habilidades, afectivo y el de relaciones

Este análisis me llevó a diseñar un nuevo programa. Las causas fueron la duplicidad de temas que podían ser estructuras en un solo curso, impartido en un semestre, ya que se utiliza demasiado tiempo en el diseño de manuales de organización y procedimientos. El manejo de experiencias de aprendizaje brinda un equilibrio entre los cuatro do-

minios y determina el nivel que debe desarrollarse en cada uno de ellos.

Estamos acostumbrados a hablar de que el estudiante va a la universidad a adquirir conocimientos, pero esto no es exacto; en realidad, el muchacho acude para adquirir el dominio de una profesión, pretendiendo enfrentarse exitosamente al mundo laboral. Y en el trabajo, lo que el empleador espera de él es que tenga una serie de habilidades que le permitan desempeñar ciertas funciones, solo o en equipo, y que tenga valores que lo hagan apto para el puesto que ocupará. Claro está, también se espera que tenga ciertos conocimientos.

Pero el problema es que la mayoría de los programas de las diferentes materias y áreas se enfocan solo en los conocimientos, que no preparan al alumno para ejercer una profesión.

Por eso en la propuesta de la Unacar se enfatiza en que los programas desarrollen tanto conocimientos como habilidades, del orden intelectual o psicomotor, actitudes y valores, las relaciones que le permitan trabajar en equipo. (Plan Faro U-2010, 1996, Bloom, 1975, Pacific Crest, 1998, Garibay 2002).

La Comisión para la Educación del Siglo XXI de la UNESCO, en su reporte "La Educación Encierra un Tesoro" (1997), hace referencia a cuatro dominios como cuatro pilares de la educación:

1. Saber conocer (conocimientos, dominio cognoscitivo)
2. Saber hacer (habilidades, dominios cognoscitivo y psicomotor)
3. Saber ser (actitudes y valores, dominio afectivo)
4. Saber hacer con otros (relaciones, dominio relacional o social)

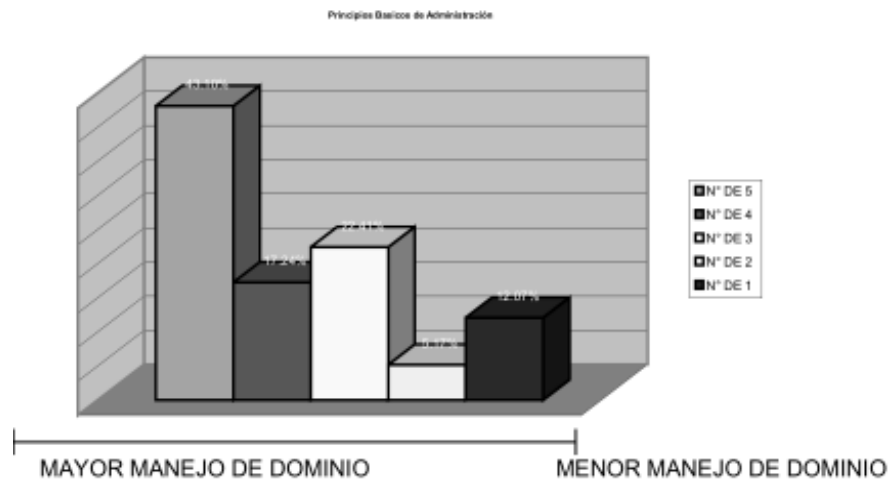
### Resumen del análisis de la entrevista

#### Resultados de las entrevistas a los empleadores

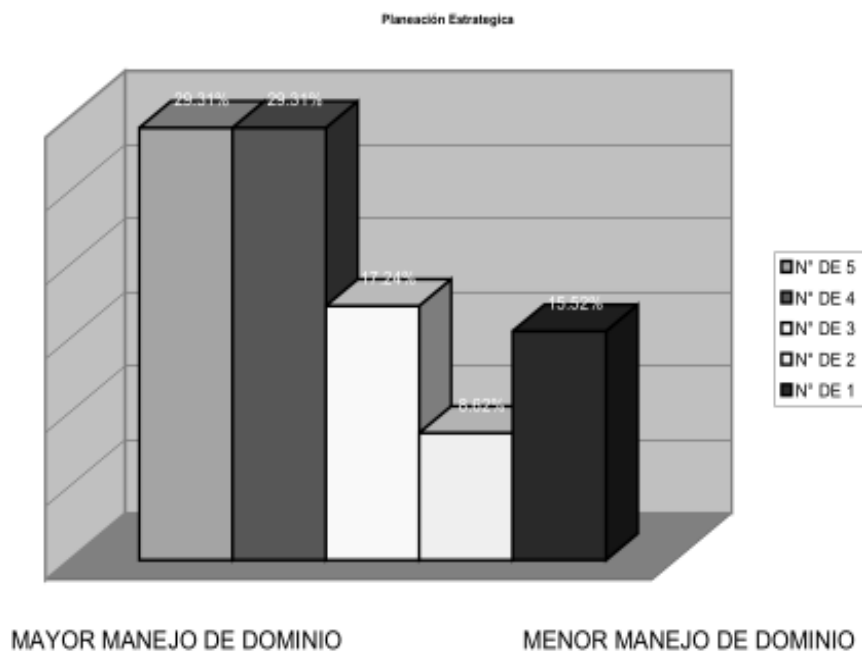
Las entrevistas que se realizaron a los empresarios fueron divididas en dos partes: la parte de datos generales, y la parte donde buscamos información sobre los dominios de aprendizaje (conocimiento, habilidades, actitudes y relaciones).

El inicio de la segunda parte del cuestionario, está dedicado a aspectos generales de administración; contiene las preguntas 1 y 2, que hablan sobre principios básicos de administración y aplicación de procesos administrativos respectivamente. En general, en este punto los conocimientos de los egresados fueron considerados razonables, ya que en el aspecto de principios básicos de administración, la mayoría de los empresarios encontraron que el nivel de los alumnos era aceptable; un 61% marcó entre el 4 y el 5, en la escala de 1= mínimo, 5= máximo. Sin embargo, el porcentaje que considera sus conocimientos deficientes es de 17%, por lo que vale la pena fortalecer también este rubro. (Ver gráfica no. 1)

Gráfica 1



La planeación no es tampoco una fortaleza en la formación de nuestros egresados: en planeación estratégica el 42% la marca entre 1 y 3, y en operativa el 43% está también en ese rango.



Como ejemplos como los anteriores se realiza el análisis de cuestionario aplicado a los empresarios, lo cual nos da un resultado que sirve para base al diseño de los nuevos programas de administración.

**Revisión de documentos**

Es importante revisar los documentos que están ligados a esta investigación para poder llegar a una conclusión satisfactoria, tales como: Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, documentos de ANUIES, Plan de Desarrollo Faro U-2010 y el Primer Foro Empresarial.

**Plan nacional de desarrollo 2000-2006**

El Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, dentro de sus estrategias a alcanzar, dice que la educación debe de estar vinculada con el sector productivo, que debe estar basada en experiencia y que debe ser una herramienta capaz de desarrollar aprendizajes de acuerdo a las necesidades del campo laboral donde estará inmerso el alumno, creando programas acordes a las necesidades del sector productivo. Desarrollando tecnologías propias de las universidades públicas y aplicándolas en dicho sector.

## Estrategias para la educación en el siglo XXI, ANUIES

Este documento de ANUIES enmarca que la educación debe ser orientada a la relación de las instituciones educativas con el sector productivo, y no ser, como en décadas pasadas, instrumento sólo de información, cuyos programas eran el producto del trabajo de escritorio de las propias instituciones educativas, sin vinculación alguna con el mundo real de trabajo.

Es importante que esta vinculación sea más clara y adecuada entre las Instituciones de Educación Superior y su entorno, basada en las necesidades de los del propio sector productivo, y desarrollando su propia tecnología, para que la educación sea la base estratégica del desarrollo del país.

## Plan de desarrollo Faro U-2010

El plan de desarrollo de la Unacar ha generado varios vectores de orientación de su modelo educativo, el cual aparece en el programa número 1, que sostiene, entre otras cosas, "Promover la vinculación con las empresas productivas y de servicio de la ciudad y la región"; es importante que esta vinculación no sólo sea en forma institucional, sino que esté reflejada en los nuevos programas como experiencias de aprendizaje significativas, a través de tareas a desarrollar por los alumnos como parte del proceso enseñanza-aprendizaje, donde esta relación sea de manera permanente y los estudiantes realicen prácticas asesoradas en cada uno de los programas de estudio.

## Foro empresarial

En el Primer Foro Empresarial los participantes sugirieron que la universidad firmara un convenio con las organizaciones empresariales para que exista la oportunidad de que los alumnos, conforme a sus programas, puedan realizar sus tareas y prácticas guiados y evaluados por los docentes de la materia, así como por los empresarios involucrados en este proceso.

Al concluir esta investigación, se llegó a la conclusión de rediseñar los programas de Administración III y IV, acordes con el nuevo modelo educativo de la Unacar, basado en experiencias de aprendizaje. El programa resultado de este trabajo funde los anteriores de Administración III y IV.

### BIBLIOGRAFÍA

- Anuario estadístico de licenciaturas universitaria tecnológica y de posgrados 1998  
 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. *La Educación Superior hacia el Siglo XXI, Líneas estratégicas de desarrollo*.  
 Bloom, Benjamín. *Taxonomía de los Objetivos de la Educación. Clasificación de las Metas Educativas*. El Ateneo, Buenos Aires. 1975.  
 Caines & Caines, Asociación Americana para el avance de las ciencias. Proyecto 2061. 1991.  
 Canales, Francisca; Alvarado, Eva y Pineda Elia. *Metodología de la Investigación*. Editorial LIMUSA, México 1990  
 Comisión para la Educación del siglo XXI de la UNESCO. *La Educación Encierra un Tesoro*. 1997.  
 Dessel, Gary, Organización y Administración, México, Prentice Hall, 1973, Diario oficial de la federación.  
 Duhaít Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas*, México, Fondo Editorial F.C.A. UNAM.  
 Franklin, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas, Diseño y Estructura*, México. Mc. Graw- Hill.  
 García Criollo, R., *Estudio del Trabajo-Medición del trabajo*, Editorial Mc Graw-Hill.  
 Garibay Bagnis, Bertha y Soria Nicastro, Óscar, Segundo estudio de asesores de rectoría, de la Universidad Autónoma del Carmen.  
 Garibay Bagnis, Bertha; *Experiencia de aprendizaje. Para que mis alumnos aprendan. Una guía de acción* (colección cuadernos de investigación) Universidad Autónoma del Carmen, México 2002.  
 Gary Dessler, Organización y Administración, México, Prentice Hall, 1973, 15. Gómez Cejas Guillermo, *Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos*. México, McGraw-Hill. 1999.  
 Gómez, Cejas, David; *Planeación y Organización de Empresas*, México. McGraw-Hill. 1994.  
 Good, Carter V. *Dictionary of Education*. McGraw-Hill. 1973  
 Grupo Disciplinario de Administración. *Documento Final del Primer Foro Empresarial*. México 2002.  
 Guiot, Jean M., y Beaufil, Alain, *Diseño de la Organización*, Editorial Legis.  
 Hamner, Michael y James Champy, *Reingeniería*, México, Editorial Norma, 1994.  
 Herbert G. Hicks y C. Ray Guillet, *Administración*, 1989, México Editorial CECSA.  
 Hsiao, Yo-ping. *The effects of cognitive styles and learning Strategies in a Hypermedia Environment: A Review of Literature*. 1997  
<http://www.anui.es.mx> <http://www.administraciontotal.com> <http://www.altavista.com> <http://www.elrincondelvago.com> <http://www.exp.com.mx> <http://www.gestionhuman.com> <http://www.gestiopolis.com> <http://www.google.com>  
<http://www.lafacu.com> <http://www.metroscubicos.com.mx> <http://www.miexamen.com> <http://www.monografias.com> <http://www.sit.com.ar> <http://www.smartdraw.com> <http://www.ucbba.edu.gob> <http://www.economia.gob.mx>  
[http://www.gob.mx/portalsien/padron/consulta.asp?q=0\(2001\)](http://www.gob.mx/portalsien/padron/consulta.asp?q=0(2001)) <http://www.nafin.gob.mx>  
 Koontz Harold y Heinz, Weihrich; *Administración*, Editorial. 9º, México: Mc Graw- Hill, 1990.  
 Kramis, José I. Joubanc, *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México Editorial.  
 Larousse. *Diccionario Enciclopédico Plus*, México 1999.  
 Lowenthal N. Jeffrey. *Reingeniería de la Organización*, México, Editorial Panorama, 1995.  
 Llanova Galván, Melchor; *Por que fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería, V seminario sobre tendencias informática del sector publico*. INAP. 1995  
 Méndez Morales, José. *Economía y la Empresa*, editorial McGraw-Hill. México. 1991.  
 Mondelo, Pedro R., Torada, Gregory; Barrau B., Pedro, *Ergonomía 1 Fundamentos*, Editorial Alfaomega Ediciones Upc..  
 Mondelo, Pedro R., Torada, Gregory; Comas Uriz, *Ergonomía 2 Confort y Estrés Térmico*, Editorial Alfaomega Ediciones Upc.  
 Moreno Bayardo, María. *Problemática de los posgrados en educación en México. Hacia la consolidación en el siglo XXI*. Unacar. México. 2000  
*Organización Internacional del Trabajo, Introducción al estudio del trabajo*, México, Limusa.  
 Pacific Crest. *Process Education Teaching Institute Handbook*. Carvalis 1998.  
*Plan de Desarrollo Faro U-2010*, Universidad Autónoma del Carmen. Primera Edición, 2000  
**Plana Nacional de Desarrollo 2000-2006**  
 Programa de Estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México  
 Quiroga, Leos, Gustavo, *Organización y Métodos en la Administración Pública*, México, Trillas.  
 Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, México, Tercera edición, Editorial ECAFSA.  
 Rodríguez Y Valencia, Joaquín; *Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México, 1994,  
 Soria Nicastro, Óscar; *Ciencia, experiencia e intuición. En torno a las experiencias de aprendizaje* (colección cuadernos de investigación) Universidad Autónoma del Carmen, México 2002  
 Terry, George R. *Administración y Control de Oficinas*, México: CECSA,  
 Trow Martin, *Higher Education as a Stratification System: The Análisis. Paper presented at the University of California*, Los Angeles, Summer Conference, July 1982.  
 Llanova Galván, Melchor. *Por que fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería*. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector publico. INAP 1995  
 Waller Jenny, Allen, Derek, Burns Andrew, *El manual de administración de la calidad*, Editorial Panorámica.