



## LOS CTEES Y LA TAREA IMPUESTA DEL EMPRENDIMIENTO. EL CASO DEL CREN BENITO JUÁREZ DE PACHUCA, HGO.

### **Adma Guadalupe Hernández Islas**

*CREN Benito Juárez, Pachuca, Hgo.  
Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico  
adma.hernandez@crenbenitojuarez.edu.mx*

### **Eva Islas Cuéllar**

*CREN Benito Juárez, Pachuca, Hgo.  
islase023@gmail.com*

### **Aurora Olivia Castelán Leines**

*CREN Benito Juárez, Pachuca, Hgo.  
auroracastelan@gmail.com*

**Área temática:** sujetos de la educación

**Línea temática:** La escuela y el conocimiento desde el punto de vista de los actores

**Tipo de ponencia:** Reporte final de investigación



### Resumen

Al inicio del ciclo escolar 2017-2018 la SEPH creó y formalizó los Consejos Técnicos Escolares de Educación Superior (CTEES), esta estrategia contribuiría con las autoridades a verificar y asegurar el cumplimiento de los principios y fines de la Educación superior. (Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, 2017). Se difundieron los “Lineamientos de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Superior” con los objetivos de éstos, su contextualización y además la descripción de seis ejes sobre los que se debía trabajar: 1. Normalidad mínima; 2. Ingreso, permanencia y egreso; 3. Mejora de los aprendizajes; 4. Ambientes de sana convivencia, 5. emprendimiento y 6. Internalización e interculturalidad.

Al Centro Regional de Educación Normal Benito Juárez de Pachuca (CREN BJ) llegó “la orden de trabajo” y, aunque la institución busca la transformación de sus procesos y cumplir con los lineamientos que marca la autoridad, se enfrenta a tensiones entre sus intenciones educativas, las condiciones organizativas con las que cuenta y los fines propuestos por la autoridad educativa Estatal.

Este documento explora las rutas que siguió el CREN en el tema de emprendimiento. El estudio se hizo para conocer la concepción de los sujetos implicados en el proceso de trabajo. De acuerdo con North (1993) la forma en la que los sujetos conceptualizan las tareas, los procesos y las reglas determinan el logro de objetivos. Los actores son seres de creencias, sentimiento y emociones en su racionalidad y comprender cómo piensan favorecerá el conocimiento de sus decisiones y pautas de actuación dentro de los entornos organizacionales.

**Palabras clave:** Consejos escolares, emprendimiento educativo, educación normalista, concepciones del profesor, comunidad académica.

## Introducción

Los CTEES, a decir de la SEPH

atenderán necesidades específicas del nivel superior y operarán en cada una de las instituciones que coordina la SEP Hidalgo a través del Espacio Común de la Educación Superior, considerando también a las escuelas formadoras de docentes ... los CTEES habrán de enfatizar sus esfuerzos en: cambiar en los egresados del nivel superior el paradigma de empleabilidad por el de emprendimiento, el fortalecimiento de su dominio del idioma inglés, así como la oportunidad de tener algún tipo de experiencia de movilidad estudiantil, nacional e internacional. (Secretaría de Educación Pública, 2017)

Para comprender cómo se trabajaron estas orientaciones en el CREN BJ es necesario conocerla. Ésta es una institución formadora de docentes con más de 85 años en el Estado de Hidalgo. Cada ciclo escolar atiende a una población de entre 987 y 967 estudiantes que cursan alguna de las cuatro licenciaturas que ofrece: educación preescolar, educación primaria, inclusión educativa y educación física. Para lograr sus objetivos educativos se apoya en 62 docentes frente a grupo que realizan las funciones sustantivas.

La misión del CREN es “formar docentes para educación primaria, educación preescolar y educación especial, con alta calidad académica, valoral y compromiso social, establecidas en los planes y programas de estudios respectivos que asuman la docencia como una carrera de vida para beneficio de la niñez y la juventud Mexicana [...] con experiencia, calidad, mejora continua y alto compromiso social que promueve la innovación educativa, la competitividad, la capacidad académica y gestión institucional, en una cultura de rendición de cuentas, donde la evaluación es un proceso permanente para la transformación de los servicios que ofrece” (sic.) (CREN Benito Juárez, 2013).

En el Estado es reconocida como una institución formadora de maestros “con la responsabilidad de egresar profesionistas que consoliden destrezas y competencias en sus alumnos; [además de] la labor educativa debe motivar aprendizajes relevantes para lograr el desarrollo de una economía del conocimiento en la Entidad” (Joel Guerrero, titular de la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, 2013). La Secretaría de Educación Estatal ha mencionado en diversos espacios la idea de que “escuelas como el CREN Benito Juárez tienen la oportunidad de aportar en la formación de maestros que guíen a los niños con iniciativa emprendedora e innovadora” (Agenda Hidalguense. Diario Digital., 2013)

El énfasis en “cambiar en los egresados del nivel superior el paradigma de empleabilidad por el de emprendimiento” propuesto por SEPH en los CTEES, la formación de docentes que “guíen a los niños con iniciativa emprendedora e innovadora” y “la evaluación permanente para la transformación de los servicios que ofrece” como misión institucional del CREN BJ son los elementos que dieron pie a esta investigación.

Clark (1993) menciona que, para comprender las transformaciones (o no) de las organizaciones educativas es necesario tomar en cuenta el modo en el que se conciben las tareas o actividades principales; las creencias, normas y valores primarios de los actores ubicados en el sistema y la autoridad, la distribución del poder legítimo y las relaciones de poder derivadas de la organización del trabajo. Del mismo modo Cohen, March y Olsen (1972) y March y Olsen (1997) indican que, para comprender los procesos de cambio organizacional y el logro de objetivos educativos institucionales, es necesario estudiar la variedad del conjunto de conocimientos e ideas que existen en los miembros de las IES. Ramírez (2004) por su parte menciona que la dimensión cognitiva a través de la cual los miembros de la organización perciben las demandas del medio ambiente influye en los procesos de interacción, procesos de poder y de intercambio en las IES.

Fue a partir de este marco referencial y las inquietudes del equipo investigador que se inició esta investigación en 2021; los resultados que se presentan son parte de un estudio más grande sobre los cambios que se dan dentro del CREN BJ y cómo éste es construido y percibido por los propios actores educativos.

En esta investigación se partió de las siguientes preguntas ¿Qué concepción tienen tanto directivos como docentes sobre emprendimiento y cómo ésta puede traducirse en acciones concretas para beneficio de la comunidad normalista? y ¿Cuál fue la ruta de trabajo que siguió el equipo del “eje 5” para dar cumplimiento a lo solicitado por la SEPH para los CTEES? Los objetivos que se establecieron para esta investigación fueron **conocer la concepción que tienen los y las docentes del Centro Regional de Educación Normal Benito Juárez del tema de emprendimiento y cómo es que se abordó este eje en los CTEES de esta Institución.** Dado el diseño de investigación utilizado no se proponen hipótesis de trabajo.

## Desarrollo

Para responder las preguntas y lograr los objetivos de investigación se optó por el enfoque de investigación histórico hermenéutico para reconocer las ideas con las que el equipo de trabajo del eje 5 (eje de emprendimiento) abordó el tema y cómo se conformó el trabajo dentro de los CTEES en el periodo comprendido del ciclo 2018-2019 al 2021-2022. Se realizaron entrevistas a los participantes del eje y a directivos, se analizaron los documentos de trabajo presentados en los CTEES y se utilizaron notas de campo y observación participante del proceso en el último ciclo escolar anotado.

El enfoque histórico hermenéutico busca la comprensión de la realidad desde las narraciones colectivas que hacen los sujetos del fenómeno que experimentan. De acuerdo con Cifuentes Gil (2011) este tipo de investigación “se interesa principalmente por las voces” propias de los sujetos y del modo cómo expresan sus propias vivencias, en un contexto determinado”. “El verdadero punto de partida de la hermenéutica, según Schleirmacher, arranca de la pregunta ¿cómo una expresión, sea está escrita o hablada, es entendida? La situación propia del entendimiento es la de una relación dialogal, donde hay alguien que habla, que construye una frase para expresar un sentido, y donde hay alguien que escucha”. (Echeverría, 1997)

Para responder el primer cuestionamiento se entrevistó a docentes que estuvieron en la reunión en donde la SEPH dio la indicación de trabajar sobre los ejes. Una de las docentes comenta

La orden llegó desde la SEPH en 2017, enviaron documentos de trabajo en donde explicaban los 6 ejes. En ese momento se pidió que conformáramos equipos de trabajo según nuestro interés; sin embargo, como todo, nos pusieron en equipos de forma aleatoria. Estábamos docentes, personal de apoyo y directivos. En ese momento sólo nos repartieron los documentos y la indicación directa fue que lo analizáramos (Docente Lic. Preescolar 1)

Otra docente menciona

En la Normal siempre estamos saturados de trabajo, cuando no haces investigación estás resolviendo temas de titulación, clases, comisiones o asuntos que “son urgentes”. Cuando se conformó el equipo del eje [emprendimiento] el primer acuerdo fue leer el documento de trabajo y se quedó como tarea buscar documentos de emprendimiento, porque queríamos primero que nos quedara claro qué pedía la SEPH. (Docente Lic. Preescolar 2)

De los 18 integrantes del equipo de trabajo que se registraron en el eje 5, únicamente participaron de manera activa 5 docentes. Es importante decir que en el CREN BJ, como en muchas Normales públicas en nuestro país, los docentes tienen sobre carga de trabajo (horas clase -con grupos de hasta 40 estudiantes-, comisiones de investigación, asesorías para titulación, comisiones sindicales, tutorías, seguimiento de jornadas de prácticas de observación y práctica, etc.) y a decir de varias docentes “no todos trabajamos igual, hay gente que no hace más que pasearse por los jardines, mientras que otros sacamos el trabajo adelante y las ocurrencias de la SEPH” (Docente de licenciatura en Preescolar 3). Esto, junto con el periodo de confinamiento por la pandemia del covid y el “surgimiento de otras tareas más urgentes” trajo como consecuencia que únicamente dos docentes terminaran la primera parte del proyecto.

El coordinador del eje comenta

Cuando yo me integré al trabajo de la Normal, en el eje 5, las compañeras ya tenían algunos textos para analizar sobre emprendimiento y me pidieron que los revisara. Las maestras me decían que había que buscar otros textos pues los que habían leído hasta ese momento no correspondían a los objetivos de la Normal; la mayoría de ellos hablaban sobre hacer negocios, vender cosas, incubadoras y que definitivamente no correspondía a los objetivos del CREN. Fueron meses de lectura en solitario y después de discusión entre el equipo; sin embargo, el trabajo era lento por las otras actividades que teníamos que hacer todos en otras áreas.

Uno de los directivos comentó en una reunión sobre el eje 5

Somos una institución que trabaja con educación, aquí los estudiantes no se forman en negocios, en ventas, en ingenierías: van a ser docentes, entonces hay que formarlos como docentes... aquí no tenemos incubadoras; enséñenles a emprender, pero en educación. El equipo [del eje 5] es el que decide el rumbo que debemos tomar, se debe dar vigencia a lo que pide la SEPH.

Si bien el trabajo se inició en el ciclo 2018-2019 con las lecturas, discusiones y planteamientos, fue hasta el periodo 2020-2021 que el trabajo de los ejes se hizo más activo, a decir del Coordinador del eje 5 en ese periodo

se convocaban de manera puntual para trabajar el tema; nos dimos a la tarea de revisar los textos que encontramos sobre emprendimiento educativo y los discutíamos en las reuniones. El emprendimiento educativo es un paradigma bien distinto al emprendimiento en otras áreas; lo primero que uno debe hacer es entender que el “objeto” con el que se trabaja es la educación y sus procesos y eso es bien complejo. Nos enfrentamos a un montón de cosas para entenderlo y después para comunicarlo a los demás.

Cuando se trataban los temas en los CTEES había comentarios de la comunidad que evidenciaban los conceptos que tenían de emprendimiento, innovación, creatividad, etc.

Desde el área directiva se escuchaba que

los estudiantes ya son emprendedores, pues hacen de todo por ganar dinero:

fíjate en “X”, vende zapatos, vende vitaminas... yo le he comprado, emprendimiento hay. O ve a los alumnos, ellos venden cosas, dulces, ropa, comida. Qué necesitan material, ellos ven cómo le hacen, pero lo consiguen, entonces son emprendedores.

Algunos otros decían

Los de emprendimiento deben decirles cómo hacer para autoemplearse, por ejemplo, en las sesiones con mis estudiantes vemos lo de huertos ecológicos, ¡pueden vender eso!. O también pueden diseñar cursos y venderlos. Por ejemplo, ahorita que estamos haciendo lo del codiseño eso es algo que si ellos aprenden pueden cobrar. (Docente licenciatura en Primaria)

Los docentes también emitían comentarios como

La situación cada vez está más difícil, estos chicos deben aprender a ser sus propios jefes, innovar sobre lo que hacen. Ya no pueden quedarse esperando a que les den una plaza, ya no hay plazas. Si no les enseñamos que lo que saben y hacen se puede capitalizar los vamos a enviar directo al desempleo (Docente licenciatura en Educación Física)

Estos comentarios y otros que se vertían en las reuniones de CTEES al comentar avances del proyecto mostró al equipo del eje 5 que, así como ellos tuvieron que modificar sus propios conceptos de *vender vs emprender*, el resto de la comunidad normalista debía aprender sobre emprendimiento educativo. Por tanto, el primer paso que se consideró como esencial por parte del equipo del eje fue unificar conceptos, partir de un mismo paradigma y “poner a todos” en el mismo canal.

La primer gran tarea fue decidir el enfoque que pretendía la Normal sobre “emprendimiento”. Notamos que muchos de los textos se enfocaban al tema de emprendimiento como crear productos y comercializarlos y la discusión fue por ahí: que la misión de la Normal no era esa: vender cosas, sino debíamos concebir el producto como la propia educación, por lo que encontramos el concepto de Emprendimiento educativo.

Analizamos muchos textos y hacíamos notas sobre lo que sí y lo que no del emprendimiento. Notamos que muchos de nuestros compañeros docentes, al escuchar

el tema, tenían interés en conocer el tema y expectativas de qué íbamos a proponer, pero que también lo asociaban con que enseñáramos a los estudiantes a vender cosas, a entrar a incubadoras de negocios, a generar ingresos... y la cosa no iba por ahí... al menos eso pensábamos (Integrante eje 5: emprendimiento)

Algunos de los integrantes del equipo mencionaron que no todo el tiempo se pedían avances del eje y que la rendición de cuentas fue siempre por el lado de la investigación de conceptos, la discusión de estos y, en el ciclo 2020-2021 en la concreción de un manual que sirviera como base para toda la comunidad normalista sobre el tópico que se quería trabajar.

La idea del manual surge para proporcionar de manera concreta, clara y puntual la idea del emprendimiento educativo acorde a nuestra institución. Mira, no somos una escuela que tenga licenciaturas en comercio o negocios, no; nuestro objetivo es formar docentes de preescolar, primaria, física... con conocimientos para emprender si, pero en el ámbito educativo. De nada nos iba a servir decirles “miren, ahí están las lecturas” si a nosotros nos llevó mucho tiempo comprenderlas, discutir las, concretar el enfoque, cuánto más a profes que tienen un montón de trabajo que hacer. Entonces un manual iba a ser una herramienta de consulta, después vendría traer especialistas para que trabajaran con nosotros en temas específicos y después que los profes pusieran en práctica, dentro de los salones, lo propuesto en el manual... pero eso vendría después (Coordinador eje 5: emprendimiento)

Precisamente en el periodo de concreción del manual vino el confinamiento en los hogares por la pandemia de covid 19. El coordinador menciona

El aislamiento trajo varios problemas: la dinámica de las reuniones, el tiempo que dedicábamos al trabajo, asuntos más urgentes que atender con los estudiantes y las autoridades, los procesos de enfermedad que varios integrantes del equipo tuvieron. La jubilación de una de las integrantes del equipo. (Coordinador eje 5: emprendimiento)

El trabajo se hizo complicado y finalmente recayó en el área de investigación del CREN BJ, la cual absorbió el trabajo y continuó la elaboración del manual. El encargo llevó aproximadamente 6 meses entre la revisión de nuevo material, actualización de fuentes de información, discusión de temas, revisión y diseño de este.

El enfoque del manual buscó exponer al emprendimiento desde y para la educación vinculado con los objetivos de las Escuelas normales del país y brindar orientaciones y material para el trabajo cotidiano en el aula. El documento propuesto aborda 8 temas donde se analiza lo más



sustancial de cada tema, los referentes teóricos en los que se basa y recomienda sitios de interés que abordan el tema. Del mismo modo presenta actividades que los docentes normalistas pueden llevar a cabo para fomentar el emprendimiento con sus estudiantes.

Los temas del manual van desde la definición de “emprendimiento educativo” hasta el “docente emprendedor”, pasando por “el normalísimo y prácticas emprendedoras” (ver figura 1, 2 y 3, donde se da una vista general del manual)

Resulta relevante que desde las primeras páginas del manual se resalta la “necesidad de fundamentar teóricamente el concepto de emprendimiento; entender de dónde nace, a qué se refiere y qué se requiere para su aplicación en contextos educativos” (pag. 5). Se anota que “de manera regular asociamos el término emprendimiento con conceptos como *negocio, generar ganancias, administrar, venta de productos*, entre otros; sin embargo, hay otras aristas desde dónde podemos observarlo y que son acordes a los objetivos educativos de las Instituciones públicas formadoras de docentes de nuestro país” (Hernández Islas, Islas Cuéllar, & González Juárez, 2022)

El equipo puntualiza “sabemos que éste es apenas el preámbulo para nuevas discusiones y queremos utilizar la información aquí vertida como un pretexto para que los usuarios intercambien ideas, generen debates y reflexionen sobre la cultura emprendedora en la educación y cómo favorecerla” (op.cit. pag. 6).

Debido a la naturaleza multidisciplinar del objeto de estudio y objetivos de nuestra Institución decidimos enfocarnos principalmente en el “Emprendimiento y Educación” el cual se centra en el papel que juega la educación en el desarrollo de las competencias emprendedoras. Se hace referencia al conjunto de habilidades y conocimientos que una persona debe poseer y que, en este caso específico, las escuelas de educación básica, media y las instituciones de educación superior deben estimular. (Hernández Islas, Islas Cuéllar, & González Juárez, 2022).

Asociamos la formación de los docentes normalistas con la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) cuyo principal objetivo es empoderar a los y las estudiantes en la toma de decisiones responsables que tomen en cuenta y favorezcan el desarrollo social justo, cuidado ambiental y viabilidad económica para generaciones presentes como futuras tanto en los ámbitos locales como globales. Este tipo de educación se relaciona con objetivos más generales como los propuestos por la UNESCO en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y con los cuales nuestros Gobiernos Federal y Estatal se han comprometido.

En la definición de emprendimiento los autores retoman las ideas de Formichella, et.al. (2004) quien define al emprendimiento como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características,



principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación. Esta definición se asocia a conceptos como “perseverancia”, “atrevimiento”, “creación”. Mencionan en su discusión a Kundel (1991) para introducir el concepto de actividad emprendedora que anotan como la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio. (Kundel, 1991 citado en Formichella, et.al. 2004 citados en (Hernández Islas, Islas Cuéllar, & González Juárez, 2022)

Otros autores que se mencionan en la sección de emprendimiento son Timmons (1989), Drucker (1985), Díaz Ortega (s.f) y Tamarez (2011). Después del análisis de los autores anotan “emprender se relaciona más con nuestras actitudes, posturas teóricas, marcos metodológicos desde donde observamos la realidad y las prácticas que llevamos a cabo para hacer frente a los desafíos que nos presenta la realidad y las soluciones que damos a partir de los elementos de nuestro propio entorno. Entonces emprender es algo que podemos aprender y enseñar a hacer”. (Hernández Islas, Islas Cuéllar, & González Juárez, 2022)

En la sección “Normalismo, educación para el desarrollo sostenible y el emprendimiento”, se toma postura sobre el tipo de estudiantes (y sus competencias) que deben formarse en las normales. Inician la sección analizando los objetivos de las Escuelas Normales en el país (Secretaría de Educación Pública de México, s.f, ¶ 1, 2)

Las escuelas normales son las encargadas de la formación de los maestros de educación básica; son espacios de generación y aplicación de nuevos conocimientos, de producción de cultura pedagógica y de democracia institucional, de manera que los futuros docentes de educación básica logren la formación necesaria para desarrollar una práctica docente más pertinente y efectiva.

A partir de ello se exponen conceptos, recomiendan actividades y describe procesos para que los docentes normalistas ayuden a sus estudiantes a ser emprendedores, desarrollen su creatividad, identifiquen problemáticas que existen en los contextos en los que se hallan y encuentren soluciones a partir de los recursos con los que se cuentan o puedan generar beneficios a la comunidad en las que se vive o trabaja.

El manual fue entregado por los encargados de su elaboración a las autoridades del CRENB en agosto de 2022 para su revisión y autorización para la difusión. Sin embargo, un par de meses después se indicó que, aunque el trabajo cumplía con las características solicitadas y era de calidad “había que esperar para su difusión” pues las reglas para los CTEES “habían cambiado [por la SEPH] y ya no era necesario trabajar los 6 ejes”.

En la conformación final que se hizo de los CTEES en el ciclo escolar 2022-2023 el equipo se decidió que el eje que debía priorizarse era “Mejora de los aprendizajes” y que “todo lo demás giraría en torno a ello”.

## Conclusiones

Tal como lo mencionan Clark (1993), Cohen, March y Olsen (1972), March y Olsen (1976) y Solís y López (2000) para comprender los procesos de transformación que viven las IES en sus tareas sustantivas es necesario partir de las concepciones que tienen los sujetos de ellas, pues de esto dependerá si se logran los objetivos o no.

Entre las reflexiones que quedan para el equipo investigador están las siguientes:

- Sigue habiendo una alta alineación del CREN BJ para cumplir con las tareas que le encomienda la SEPH; sin embargo, los objetivos de la Autoridad Estatal y los objetivos del CREN BJ no siempre corresponden o pueden ajustarse, lo que crea efectos adversos al momento de coordinar las tareas para cumplir con el mandato estatal.
- Respecto a la concepción que tienen tanto directivos como docentes sobre emprendimiento se obtuvo que la mayoría de los entrevistados o de quienes hablaron del tema en las reuniones de CTEES lo vinculan con la venta de productos (sean estos objetos o servicios).
- Desde el equipo del eje 5 se planteó desde el principio la “unificación de conceptos” como una vía que podría asegurar el éxito para trabajar el tema de emprendimiento educativo. Del mismo modo se concibió que la ruta de aplicación debía ir de menos a más: unificar conceptos, escuchar y trabajar con especialistas en el tema y ponerlo en práctica con los estudiantes dentro de los salones de clase.
- Finalmente hay un *flojo acoplamiento* entre lo que se solicita a los equipos de trabajo por parte de las autoridades educativas (tanto de SEPH como del mismo CREN BJ) y la aplicación de los productos que se entregan, quedando una sensación en los participantes de que el trabajo que se hizo fue superficial y “no sirvió de mucho, sin embargo se cumplió con lo que pidieron”.

Tablas y figuras



Ilustración 1. Portada Manual de Emprendimiento CREN BJ





Ilustración 3. Propuestas de actividades. Manual Emprendimiento CREN BJ

## Referencias

- Agenda Hidalguense. Diario Digital. (18 de marzo de 2013). Obtenido de <https://agendahidalguense.com/2013/03/18/el-cren-cumple-77-anos-de-vida/>
- Cifuentes Gil, R. M. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Noveduc.
- Clark, B. (1993). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Mexico: UAM
- Cohen, M.; March, J. y Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative science quarterly. 17, (1).
- CREN Benito Juárez. (2013). Misión . Pachuca, Hidalgo, México.
- Echeverría, R. (1997). El Búho de Minerva. Dolmen.
- Hernández Islas, A., Islas Cuéllar , E., & González Juárez, L. (2022). El emprendimiento educativo. Manual para la comunidad normalista. Pachuca, Hidalgo, México.
- North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. FCE.
- March, J. y Olsen, J. (1997). El redescubrimiento de las instituciones. FCE.
- Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. (2017). Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. Obtenido de <http://www.utvm.edu.mx/ctees/admin/sesiones/Archivos/sesiones/instalacion/1Sesion/Material/PresentacionIntegral.pdf>
- Ramírez, G. (coord.)(2004). Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos. México: Universidad de Occidente, 2004, pp. 33-34