

# EFICIENCIA, EFICACIA Y CONTRADICCIONES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

CARLOS EVIA ROSADO\*

## Introducción

Con alguna frecuencia, las instituciones mexicanas de educación superior han sido calificadas como ineficientes o ineficaces. Al respecto, Castrejón (1976) opina que “la universidad está fabricando un producto que no se vende, lo produce a un costo por el que no se paga y quien lo costea no obtiene ni los beneficios ni el control” (p. 15); Rangel (1979), que aun cuando reconoce que no es posible ofrecer una respuesta categórica a la pregunta: “¿Es eficiente el sistema de educación superior?”, indica que, en su conjunto, este sistema ha sido resistente al cambio y a la renovación y que las instituciones de educación superior no han participado con eficacia en la resolución de los problemas sociales. Al referirse a la eficiencia interna de la educación superior, Hernández (1979) señala que la calidad de la enseñanza en las universidades deja mucho que desear; que hay huelgas, ausentismo de los maestros, vacaciones adelantadas, etcétera, y que no se llevan a cabo evaluaciones institucionales. Por su parte, Guevara (1981) apunta que a las instituciones tradicionales (UNAM, IPN, universidades estatales) se les consideraba, desde la década de los setenta, instituciones masificadas y de eficiencia mediocre.

El Plan Nacional de Educación Superior, aprobado en noviembre de 1978 en la XVIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, establecía como objetivo general “. . . consolidar un sistema nacional de educación superior capaz de contribuir al progreso económico, social, cultural, científico y tecnológico del país, a través de la superación académica, del uso más eficiente de los recursos y de la vinculación de sus programas con los problemas nacionales” (ANUIES, 1979, p. 147). Además, en uno de sus objetivos específicos enfatizaba la necesidad del desempeño eficaz y oportuno de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y el servicio a la sociedad, para lo cual proponía el desarrollo de los servicios complementarios y de apoyo a las funciones básicas.

Posteriormente, el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988 presentado por el Presidente De la Madrid en 1984, después de enumerar en su diagnóstico un conjunto de problemas que experimentan las instituciones de educación superior (tales como la carencia de personal académico de carrera, la ausencia de orientación vocacional, la falta de calidad en los programas de postgrado, la desvinculación de la investigación con las necesidades de la sociedad y su concentración geográfica en el Distrito Federal) establece, en el programa denominado Reorientación del Sistema de Educación Universitaria, que “se estimularán los cambios administrativos que optimicen los recursos e incrementen la eficiencia de las instituciones de educación superior”. (p. 83) En todos los planteamientos anteriormente expuestos se puede observar que, en general, se demanda un mejor desempeño a las instituciones de educación superior. Sin embargo, también se percibe que los conceptos eficiencia y eficacia no se definen con precisión, por lo que se les usa para significar propiedades muy diversas del funcionamiento de dichas instituciones.

## Eficiencia y Eficacia

¿Qué diferencia hay entre eficiencia y eficacia? Bajo el marco de referencia organizacional, la literatura relevante muestra que los autores conceptualizan los términos de eficiencia y eficacia de distinta manera. Algunos no hacen distinción entre ambos términos, llegando incluso a intercambiarlos (Woodward, 1958).

Otros separan estos conceptos; para algunos, la eficacia de una organización significa el grado en que ésta logra sus objetivos, mientras que la eficiencia considera la cantidad de recursos necesarios para obtener una

---

\*Universidad Autónoma de Yucatán.

unidad del producto (Etzioni, 1964). Para subrayar esta diferencia, Peter Drucker (1974) señala: “Eficiencia significa hacer bien las cosas. Eficacia es hacer las cosas debidas.” (p. 45)

A veces, uno de estos conceptos se incluye en el otro. Para la mayoría de los autores, la eficiencia se considera como uno de tantos aspectos del concepto más amplio de eficacia organizacional (Koontz y O’Donnell, 1973; Katz y Kahn, 1979). En otras palabras, la eficacia incluye a la eficiencia. Sin embargo, otros autores consideran a la eficiencia como el concepto totalizador (Becker y Neuhauser, 1975).

Una revisión de la literatura organizacional acerca de la distinción entre eficacia y eficiencia concluye que, aunque científicos de la administración, sociólogos, psicólogos y profesionales de otras disciplinas han dedicado a este tema una gran cantidad de reflexión, investigación y análisis crítico, todavía no se han alcanzado resultados definitivos y persiste una condición de confusión intelectual (Schoderbek, Schoderbek y Kefalas, 1980).

¿A qué se debe esta confusión? Pueden sugerirse tres razones: a) el proceso de conceptualización, b) la definición operacional, y c) la perspectiva de la organización. Consideremos estos aspectos. En primer lugar, los conceptos son básicamente una manera de percibir los fenómenos. En el proceso de conceptualización uno abstrae o selecciona de la realidad ciertas características esenciales. Dado que los conceptos formados ni afirman ni niegan algo a la realidad, ellos no son ni verdaderos ni falsos. Por lo tanto, la conceptualización del autor X acerca de la eficacia es tan válida como la del autor Y. Consecuentemente, los conceptos deben ser evaluados no a la luz de su verdad o falsedad inherente, la cual no poseen, sino en términos de su utilidad para el avance del conocimiento.

Una segunda causa de la confusión intelectual mencionada consiste en la operacionalización de los conceptos. Aun cuando diferentes investigadores pueden dar la misma definición teórica a un concepto, sus definiciones operacionales pueden variar considerablemente. Cuando uno examina la literatura organizacional sobre eficacia y eficiencia, se asombra de los criterios tan diversos utilizados para medirlas. Steers (1975), al revisar 17 investigaciones acerca de la eficacia organizacional, descubrió 15 indicadores diferentes, de los cuales sólo uno estaba presente en más de la mitad de los estudios (este indicador se refiere al aspecto de adaptatividad-flexibilidad). Por su parte, Campbell (1977), en una revisión similar, encontró 30 indicadores de la eficacia organizacional, algunos de los cuales se traslapan y otros inciden sólo tangencialmente en las variables básicas. Entre los indicadores empleados con mayor frecuencia estaban el desempeño global, medido por las apreciaciones de los empleados o supervisores; la productividad, medida por el volumen alcanzado por el producto o servicio más importante de la organización, y la satisfacción del empleado con su trabajo, obtenida a partir de su respuesta a un cuestionario.

Una tercera razón de la confusión reside en la perspectiva que se tenga de la organización, ya que diferentes perspectivas darán lugar a diferentes conceptos. Estas diferentes perspectivas dependen de cómo ve uno a la organización -desde adentro o desde afuera. Dubin (1976) llama a estos dos puntos de vista el dilema fundamental: la perspectiva de la utilización eficiente de recursos contra la perspectiva de la utilidad social y señala que no es posible maximizar ambas perspectivas al mismo tiempo, ya que constituyen polos opuestos.

¿Cuál de ambos conceptos, eficiencia o eficacia, resulta más apropiado para evaluar el funcionamiento organizacional? Para Drucker (1974) la tarea principal del administrador es lograr la eficacia de su empresa. “La eficacia es la base del éxito, la eficiencia es una condición mínima para sobrevivir después de que se ha logrado el éxito” (p. 45). Por su parte, Etzioni (1964) también se inclina del lado de la eficacia cuando señala el peligro del excesivo interés por la eficiencia: las organizaciones bajo presión de la racionalización se muestran ansiosas de medir su eficiencia; curiosamente, este esfuerzo tiene con frecuencia efectos indeseables desde el punto de vista de los fines de la organización, ya que la medición frecuente tiende a alentar la sobreproducción de los items muy mensurables y a descuidar la de los menos mensurables. A su vez, Katz y Kahn (1979) señalan que el criterio de la eficiencia no basta para lograr un análisis organizacional completo, ya que aquélla sólo constituye un aspecto de la eficacia organizacional.

¿Qué criterio debe usarse para evaluar el funcionamiento de las instituciones de educación superior? Cameron (1978) indica que los problemas financieros de las universidades han sido el motivo de que se ponga énfasis en la eficiencia en vez de la eficacia. En la educación superior, la eficiencia se mide tradicionalmente por medio

de indicadores tales como costos por alumno razones profesor-alumno, razones alumnos egresados-alumnos inscritos, etcétera. Sin embargo, estos criterios de eficiencia no son suficientes para explicar el éxito o fracaso de una institución, puesto que las instituciones educativas no sólo deben demostrar su eficiencia (es decir, la utilización de recursos sin desperdicios) sino que también deben demostrar el uso eficaz de esos recursos. Fincher (1972) señala que no se deben utilizar los mismos criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia, y que se debe poner mayor énfasis en los criterios de eficacia.

El autor de este artículo coincide con estos planteamientos y opina que el criterio de la eficacia constituye un mecanismo mucho más completo para evaluar el funcionamiento de organizaciones complejas como las instituciones de educación superior. Los criterios parciales de eficiencia antes mencionados dan sólo una imagen incompleta y a menudo distorsionada del desempeño organizacional, por lo que su utilización e interpretación debe hacerse con las debidas reservas.

La preferencia de los autores por el criterio de la eficacia organizacional ha dado origen a numerosas investigaciones, en las que se han hecho distintos intentos para resolver los problemas de su medición. En consecuencia, se han desarrollado varios modelos de eficacia, cada uno de los cuales subraya un aspecto diferente del tema y proporciona importantes percepciones. A continuación se examinan dichos modelos.

#### Modelos de Eficacia Organizacional

El modelo de las metas. Este es el método tradicional para estimar la eficacia organizacional. En él, la eficacia se mide por el grado en que la organización logra sus metas u objetivos.

De acuerdo con los partidarios de este modelo, para su aplicación deben considerarse las cinco premisas siguientes:

1. La eficacia organizacional se define en términos del grado en que se logran las metas.
2. Los grupos o los responsables de la toma de decisiones formulan explícitamente las metas organizacionales.
3. Generalmente, las organizaciones tienen metas múltiples y contradictorias.
4. En las organizaciones, se prefiere la optimización de las metas a su maximización.
5. Toda organización está relacionada con su medio ambiente, del cual recibe recursos y al cual devuelve productos o servicios. Por lo tanto, el logro de las metas organizacionales está supeditado a una adecuada relación entre la organización y su medio ambiente.

Parece que es típico en las organizaciones el hecho de que exista conflicto de metas entre diversos grupos, los miembros forman coaliciones porque creen que sus metas personales se lograrán por medio de la unión. Como resultado, las metas reales que persigue una organización están en función de las metas anteriores y prácticas establecidas, las metas actuales de la coalición dominante y el estado futuro deseable para la organización.

Varios autores han señalado los problemas a que se enfrenta el modelo de las metas al tratar de determinar la eficacia organizacional. En primer lugar, está el problema de la multiplicidad de las metas organizacionales. Reimann (1975) indica que: “una organización no puede ser eficaz si esto implica lograr todas o la mayoría de sus metas”. Esto es particularmente cierto para las universidades, donde cada escuela o departamento establece un gran número de metas a las que resulta imposible asignar los recursos necesarios. En segundo lugar, se presenta el problema de la especificidad de las metas (por ejemplo, las universidades tienen la meta muy general de: “poner la cultura al servicio de la colectividad”). Para el logro de estas metas muy amplias, se llevan a cabo operaciones que pueden tomar una gran variedad de formas. Es posible que las unidades organizacionales se muevan en diversas direcciones, que aun cuando sean consistentes con la meta general, se interfieran entre sí.

El tercer problema de las metas se relaciona con la dimensión temporal. Aquí deben considerarse dos aspectos:

- 1) las metas cambian con el tiempo, como resultado de las interacciones de la organización con su medio

ambiente y de los cambios organizacionales internos, y 2) los resultados pueden considerarse al corto o al largo plazo. Para las organizaciones involucradas en un proceso continuo (como las universidades), Hannan y Freeman (1977) sugieren que las fluctuaciones anuales en su desempeño no se tomen en consideración y que en cambio se ponga énfasis en el desempeño promedio a través de largos periodos.

Por éstos y otros problemas, Hannan y Freeman han llegado a sugerir que el concepto de eficacia no se use como un término científico y que se reserve su uso para una función de crítica social. En este sentido, puede usarse para demostrar que las organizaciones no están haciendo lo que dicen, o que no lo están haciendo suficientemente bien.

El modelo de adquisición de recursos. En este modelo, desarrollado por Yuchtman y Seashore (1967), se define a la eficacia organizacional como: “la habilidad (de la organización) para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos que apoyen su funcionamiento”. (p. 393) Por lo tanto, la organización tiene como primera y fundamental meta su supervivencia y el fortalecimiento de sus recursos.

En este modelo, para evaluar la eficacia organizacional teóricamente debe comenzarse averiguando si la organización es consistente internamente consigo misma y si está usando juiciosamente sus recursos. Desde un punto de vista práctico, ni siquiera es preciso clarificar qué metas persigue la organización; más bien se debe investigar acerca de posibles conflictos entre grupos, comunicaciones, moral, tensiones, satisfacción en el trabajo, ausentismo, tasa de accidentes, habilidad de los administradores y supervisores, etcétera.

También la aplicación de este modelo ha sido criticada por diversos autores en relación con los problemas que presenta. Entre ellos, Hall (1982) señala que la adquisición de recursos no se hace porque sí, sino que se basa en lo que la organización desea lograr (es decir, sus metas). Además, rara vez se adquiere un recurso por sí mismo, sino más bien en referencia a las pautas señaladas por la coalición dominante en la organización. Por otra parte, Price (1972) indica que este enfoque no separa los conceptos de eficiencia y eficacia, mientras que Molnar y Rogers (1976) apuntan que es inapropiado para organizaciones no lucrativas. Aunque este modelo no ha generado una línea coherente de investigación, en cambio ha tenido la virtud de poner al descubierto la importancia crítica de las transacciones entre la organización y su medio ambiente.

Modelos que ponen de relieve la satisfacción de los participantes. Estos modelos de eficacia toman al individuo como marco de referencia. Se pone énfasis en los juicios individuales o de grupo acerca de la calidad de la organización. Fue Barnard (1938) quien abrió el camino a este tipo de modelos con su concepción de las organizaciones como mecanismos de cooperación y distribución de incentivos. El éxito de una organización no lo estimaba por el logro de sus metas, sino por su capacidad para sobrevivir mientras obtenía la contribución de sus miembros proporcionándoles recompensas o incentivos en cantidad suficiente.

En un modelo de esta naturaleza, Cummings (1977) enfoca la eficacia desde una perspectiva instrumental, al definir a la organización eficaz como aquella en que la mayoría de sus participantes se perciben libres para utilizar a la organización y sus subsistemas como instrumentos para el logro de sus propios fines. De acuerdo con este enfoque, dimensiones como productividad, adaptatividad y eficiencia son condiciones para la supervivencia organizacional y no metas por sí mismas. La organización debe adquirir suficientes recursos con el fin de que pueda ser instrumental para sus miembros.

Este enfoque de la eficacia organizacional presenta tres problemas mayores. El primero consiste en que los individuos tienen diversas maneras de relacionarse con las organizaciones de las que forman parte (alienante, calculadora o moral), lo que impide la congruencia entre individuos y metas en muchos tipos de organizaciones. El segundo problema es que se dejan de lado las consecuencias de las actividades de la organización. Finalmente, el tercero consiste en que este enfoque tampoco toma en cuenta que el funcionamiento de las organizaciones afecta a individuos que no son miembros de ellas.

Keely (1978) propone un enfoque de “justicia social” para la eficacia, que se basa en la maximización del bienestar de los participantes menos favorecidos de un sistema social. Este enfoque podría operacionalizarse minimizando el descontento que experimentan los participantes en sus interacciones con la organización.

Keely reconoce las dificultades prácticas que conlleva la aplicación de este enfoque, pero cree que contiene ventajas éticas que otros modelos no poseen.

Modelo de restricciones, metas y participantes. En este modelo, desarrollado por Pennings y Goodman (1977), se define a la eficacia organizacional como la medida en que pueden satisfacerse las restricciones relevantes y se obtienen resultados que aproximan o sobrepasan un conjunto de referentes correspondientes a diversas metas. Los autores del modelo también ponen de relieve el papel de la coalición dominante en la definición de la eficacia organizacional.

Las restricciones implican condiciones que una organización debe satisfacer para ser eficaz. Entre ellas se incluyen políticas y procedimientos previamente establecidos. Las restricciones orientan la toma de decisiones y el comportamiento en las organizaciones. A su vez, las metas organizacionales son los fines deseables o los objetivos planteados por la coalición dominante. La diferencia entre una meta y una restricción depende en parte de qué es más importante para la coalición dominante (en general, las metas son más importantes). Por ejemplo, algunas universidades consideran que un número creciente de estudiantes constituye una restricción para la calidad académica, mientras que otras tienen como meta atender a un gran número de estudiantes, pero tienen también la restricción de mantener un nivel mínimo de calidad académica.

Otra diferencia entre metas y restricciones es que las metas pueden o no aproximarse a un referente, mientras que las restricciones deben satisfacerse como una condición necesaria para la eficacia organizacional. Los referentes son las normas de evaluación, establecidas por la coalición dominante, contra las que se comparan las metas y las restricciones. Para que una organización sea eficaz es preciso satisfacer ciertas restricciones, pero el solo hecho de satisfacer una restricción no significa eficacia. Eficacia es lograr una meta considerando y cumpliendo con determinadas restricciones.

El modelo de Pennings y Goodman es difícil de aplicar en un análisis comparativo (Seashore, 1977). A menos que puedan proponerse referentes que sean genéricamente similares y comparables entre diferentes organizaciones, será difícil desarrollar una línea de investigación. Por otra parte, el modelo es mucho más integral que los presentados anteriormente y tiene la ventaja de descubrir los aspectos políticos de la vida organizacional.

Modelo de las funciones sociales. Estos modelos están basados en lo que las organizaciones hacen para la sociedad a la que pertenecen. De acuerdo con Talcott Parsons (1960) todos los sistemas sociales deben resolver cuatro problemas básicos: adaptación, logro de sus metas, integración y permanencia. Las organizaciones pueden considerarse sistemas sociales por derecho propio y deben enfrentarse a los mismos problemas. Katz y Kahn (1979) han identificado estas cuatro funciones básicas al nivel de la organización: producción, mantenimiento, administración y adaptación. La eficacia organizacional puede entonces conceptualizarse sobre la base de qué tan bien se cumplen estas funciones.

Estos modelos han sido criticados por ser extremadamente teóricos (Blau y Scott, 1962) y porque es muy difícil tomar en cuenta los intereses de todos los beneficiarios de una función social (Mouzelis, 1967).

En un análisis similar, Perrow (1977) hace notar que ciertas organizaciones, tales como escuelas, hospitales, prisiones y organizaciones de beneficencia cumplen funciones que son más importantes que los servicios que ofrecen a sus clientes. Por ejemplo, la masificación de las universidades mexicanas ha servido para contener la presión de miles de jóvenes que de otra manera habrían aumentado el número de desempleados. Por lo tanto, se plantea la pregunta: “¿eficacia para quién?”

Este aspecto de la “eficacia para quién” debe formar parte de cualquier evaluación de la eficacia. Debe quedar claro que las acciones organizacionales afectan de distinta manera a los distintos participantes y que acciones que tienen éxito en una dirección pueden no tener consecuencias en otra.

Después de revisar estos diferentes modelos, puede resumirse que no existe un criterio único de eficacia organizacional. El autor de este estudio sugiere que su utilización preferente depende de la situación específica por la que atraviesa la organización en cuestión y de la prevalencia de las variables que definen esta situación. Así, cuando la organización enfrenta una situación particularmente difícil, en la que inclusive está en juego su supervivencia, el modelo de adquisición de recursos podría ser el más adecuado para evaluar su eficacia; en cambio, el modelo de las metas podría ser apropiado cuando la situación es relativamente estable y previsible. También es factible combinar elementos de dos o más modelos; por ejemplo, al evaluar la eficacia

de un programa de investigación es posible considerar tanto el porcentaje de investigaciones en proceso que han cubierto oportunamente las fases del plan de investigación (metas), como el porcentaje de apoyo que el programa recibe de fuentes diferentes a las tradicionales (recursos).

#### Conclusiones

Esta revisión de la literatura sobre eficiencia y eficacia de las organizaciones permite formular las siguientes proposiciones, aplicables al funcionamiento de las instituciones de educación superior:

1. La sociedad demanda un mejor desempeño a las universidades y demás instituciones de enseñanza superior. Sin embargo, los conceptos generalmente utilizados para ello (eficiencia y eficacia) no se definen con precisión, por lo que no se ha establecido un marco de referencia unificado para la evaluación del desempeño institucional.
2. Los criterios de eficacia organizacional, que consideran la interacción de las metas con los recursos, los participantes, las restricciones y los resultados son mucho más amplios y dinámicos que los de eficiencia, por lo que su aplicación se ha generalizado en investigaciones realizadas para evaluar el desempeño institucional.
3. Las organizaciones establecen metas múltiples y contradictorias. Estas juegan el papel de restricciones en el proceso de toma de decisiones; sin embargo, las decisiones relativas a las metas están directamente relacionadas con los recursos de la organización. La adquisición de los recursos está muy vinculada con las metas, aunque parezca que sus respectivos modelos exhiben grandes contrastes. En la práctica hay una estrecha conexión entre ambos fenómenos.
4. Las organizaciones afrontan múltiples y contradictorias restricciones impuestas por su medio ambiente. Los esfuerzos que se hacen para satisfacer una restricción pueden impedir la satisfacción de otra. Como regla general, mientras más grande y compleja sea la organización, mayores serán el rango y la diversidad de las restricciones que habrá de enfrentar. Ya sean de origen externo o interno, las restricciones son factores importantes por considerar en el proceso de toma de decisiones.
5. Las organizaciones están compuestas de múltiples sectores, cuyos intereses a menudo entran en conflicto. Los programas educativos inciden en la vida y en el bienestar de personas ubicadas en sectores muy diversos -no sólo sus estudiantes, sino también su personal, los empleadores de sus graduados y los contribuyentes que subsidian a la institución. En una determinada comunidad, la influencia del sistema educativo se extiende a casi cualquier persona. La medición de la eficacia debería incluir el impacto de la organización sobre todos los sectores afectados por su funcionamiento.
6. Las organizaciones tienen múltiples y contradictorios marcos temporales. Las metas tienen una dimensión temporal, que varía de acuerdo con el nivel de la organización; en general, en los niveles superiores se tiene una perspectiva de más largo plazo que en los niveles inferiores. Igualmente, el medio ambiente de la organización cambia con el tiempo y las restricciones que una vez fueron críticas dejan de serlo al surgir nuevas contingencias. Finalmente, los intereses de ciertos sectores de una organización pueden prevalecer sobre los de otros en un momento dado.
7. Las contradicciones anteriormente expuestas sugieren que ninguna organización puede ser categóricamente eficaz. Por el contrario, debe verse a las organizaciones como eficaces (o ineficaces) en cierta medida que dependerá de sus metas, restricciones, participantes y marcos temporales.
8. Los señalamientos hechos en la introducción de este artículo acerca de las universidades mexicanas deben tomarse en un sentido de crítica social y no en el sentido evaluativo. Cualquier intento serio de evaluar el desempeño de las instituciones educativas deberá tomar en consideración el carácter multidimensional de la eficacia organizacional y sus contradicciones.

## Referencias Bibliográficas

- ANUIES. Memoria. XVIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. México: Oficina de Publicaciones, ANUIES, 1979.
- BARNARD, CHESTER. *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass.- Harvard University Press, 1938.
- BECKER, S. y D. NEUHAUSER. *The Efficient Organization*. Nueva York: Elsevier, 1975.
- BLAU, P. M. y W. R. SCOTT. *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962.
- CAMERON, K. "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, N° 4 (diciembre), 1978.
- CAMPBELL, J. P. "On the Nature of Organizational Effectiveness", en P. S. Goodman (editor). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- CASTREJON, J. *La Educación Superior en México*. México: SEP, 1976.
- CUMMINGS, L. L. "The Emergence of the Instrumental Organization", P. S. Goodman (editor). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- DRUCKER, Peter. *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*. Nueva York: Harper and Row, 1974.
- DUBIN, R. "Organizational Effectiveness: Some Dilemmas of Perspective", *Organization and Administrative Sciences*, vol. 7 Núms. 1-2 (primavera-verano), 1976.
- FINCHER, C. "Planning Models and Paradigms in Higher Education", *Journal of Higher Education*, 43, 1972.
- GUEVARA, G. "Introducción: Los Múltiples Rostros de la Crisis Universitaria", en G. Guevara (editor). *La Crisis de la Educación Superior en México*. México: Editorial Nueva Imagen, 1981.
- HALL, R. H. *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1982.
- HANNAN, M. T. y J. H. FREEMAN. "Obstacles to Comparative Studies", en P. S. Goodman (editor). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- HERNANDEZ, A. "The Labor Market and Education in México", *Trends 2,000*, vol. 1, N° 4 (verano), 1979.
- KATZ, D. y R. L. KAHN. *Psicología Social de las Organizaciones*. (Trad. E. Patán.) México: Editorial Trillas, 1979.
- KEELY, M. "A Social Justice Approach to Organizational Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, N° 2 (junio), 1978.
- KOONTZ, H. y C. O'DONNELL. *Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración*. México: Libros McGraw-Hill, 1973.
- MEXICO. Poder Ejecutivo Federal. *Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988*. 1984.
- MOLNAR, J. J. y D. C. ROGERS. "Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches", *Sociological Quarterly*, vol. 17, 1976.
- MOUZELIS, N. P. *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*. Chicago: Aldine, 1967.
- PARSONS, Talcott. *Structure and Process in Modern Society*. Nueva York: The Free Press, 1960.
- PENNINGS, J. M. y P. S. GOODMAN. "Toward a Workable Framework", en P. S. Goodman (editor). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- PERROW, C. "Three Types of Effectiveness Studies", en P. S. Goodman (editor). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass, 1977.

- PRICE, J. L. "The Study of Organizational Effectiveness", *Sociological Quarterly*, vol. 13, 1972.
- RANGEL, A. *La Educación Superior en México*. México: El Colegio de México, 1979.
- REIMANN, B. C. "Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 18, N° 2 (junio), 1975.
- SCHODERBEK, C. G., P. P. SCHODERBEK y A. G. KEFALAS. *Management Systems. Conceptual Considerations*. Dallas: Business Publications, Inc. 1980.
- SEASHORE, S. E. "An Elastic and Expandable Viewpoint", en P. S. Goodman (editor). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- STEERS, Z. M. "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, N° 4 (diciembre), 1975.
- WOODWARD, J. "Management and Technology", en D. S. Pugh (editor). *Organization Theory*. Gran Bretaña: Penguin Books, 1971.
- YUCHTNAN, E. y S. SEASHORE. "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, vol. 32, N° 6 (diciembre), 1967.