



**Escuela de Administración**  
**PROGRAMA DEL CURSO:**  
**Análisis de Procesos Administrativos**

**[1] Datos generales del curso**

CODIGO:	ETE 418
NIVEL:	III Nivel
CICLO LECTIVO	I- 2015
CREDITOS:	3
HORAS TOTALES:	8
TEORIA:	2
NRC	42377 Y 42390
GRUPOS	02 Y 06
PRACTICA:	1
ESTUDIO IND.:	5
TIPO DE CURSO:	Teórico - práctico
AREA DE UBICACIÓN:	Ciencias Administrativas
REQUISITOS:	Principios de Administración
CORREQUISITO:	Administración de Recursos Humanos I
ATENCION ESTUDIANTES:	LUNES DE 2 PM A 4 PM
<b>ASISTENCIA OBLIGATORIA</b>	
<b>CURSO:</b>	<b>Grupo 02 lunes 18:30 pm a 9pm</b> <b>Grupo 06 jueves 8 am a 11 am</b>
<b>PROFESOR:</b>	<b>M.SC. MANUEL E. RODRIGUEZ HERRERA</b>

**[2] Justificación**

En la actualidad el enfoque gerencial adoptado por la alta dirección para administrar la organización constituye en si mismo una ventaja competitiva de primer orden, a diferencia del pasado, en donde los estilos e instrumentos gerenciales eran estandarizados, sin variaciones significativas y evolucionaban paulatinamente sin ninguna presión del ambiente.

Los enfoques gerenciales surgen con el propósito de suministrar instrumentos alternativos a los grupos ejecutivos empresariales, para poder enfrentar los nuevos retos y desafíos que les impone el entorno altamente cambiante, competitivo y globalizado.

Hoy en día, a través del uso adecuado de estos enfoques, la gerencia procura darle un valor estratégico a la empresa en el mercado en que compite y poder sostener esa ventaja en el tiempo.

### **[3] Objetivo General**

Comprender y evaluar la aplicación de los factores que intervienen en la teoría organizacional y de la administración, así como las herramientas implicadas en un análisis de diseño administrativo para fundamentar conceptos, ideas, teorías y valores para llegar a definir una gestión diferenciada, en un contexto científico actualizado, ubicando al estudiante en el plano de gestor de las organizaciones modernas, sean estas de naturaleza local o foránea.

### **[4] Objetivos Específicos**

- Interpretar la finalidad y función operante de las organizaciones públicas y privadas en torno a las condiciones del ambiente externo e interno.
- Analizar el quehacer organizacional de las empresas en las nuevas dimensiones del mañana y la participación del sistema psicosocial de las mismas en ese escenario.
- Evaluar la innovación organizacional la cual es una constante en las empresas modernas, como reacción a los factores externos del medio que afectan la marcha de las empresas, a fin de lograr planificar los cambios en aras de reforzar positivamente el desempeño organizacional y de su potencial humano.
- Analizar en qué consiste el análisis administrativo y como contribuye en la Investigación y resolución de problemas, en la administración de los ambientes físicos de trabajo como situaciones de gran repercusión en la calidad de vida de los colaboradores.
- Demostrar en qué consisten y como se aplican algunas técnicas utilizadas en el análisis administrativo tales como Integración de sistemas administrativos, Gráficas Gantt, Redes PERT / CPM Tecnologías y Sistemas de información (TI / SI) diversos tipos de fluxogramas, Distribución del espacio físico y edificaciones inteligentes.
- Incursionar en los aspectos fundamentales de cada uno de los enfoques gerenciales modernos, su significado, impacto, componentes y sus factores críticos.
- Investigar y caracterizar cada uno de los enfoques gerenciales a los efectos de que el estudiante sepa elegir el enfoque que mejor se ajusta a las necesidades y posibilidades de la organización, introducirlo en el momento adecuado y saber incorporar conceptos y herramientas de otros enfoques compatibles.

### **[5] Contenidos**

El curso esta estructurado en cinco módulos temáticos, a saber

Modulo 1	Organizaciones y teoría organizacional Fundamentos de la estructura organizacional	2 Sesiones
Modulo 2	Relaciones interorganizacionales Diseño de Organizaciones para el entorno internacional	2 Sesiones

Modulo 3 Tamaño, del ciclo de vida, y declive de la organización 2 Sesiones  
Cultura organizacional y valores éticos

Módulo 4 Enfoques gerenciales modernos 2 sesiones

Modulo 5 Investigación y análisis administrativo 4 sesiones

Temas

Módulo 1

Organizaciones y teoría organizacional

1.1 ¿Qué es una organización?

1.2 Dimensiones del diseño organizacional

1.3 Evolución de la teoría y el diseño organizacional.

Fundamentos de la estructura organizacional

1.4 Tipos de Estructuras y organigramas.

1.5 El dominio del entorno o ambiente externo.

1.6 Diseño funcional y divisional

1.7 Estructura matricial

Modulo 2

Temas

Relaciones Interorganizacionales.

2.1 Ecosistemas organizacionales

2.2 Dependencia de Recursos

2.3 Redes de colaboración y ecología poblacional

Diseño de organizaciones para el entorno internacional

2.4 Ingreso a la arena global.

2.5Diseño estructural acorde con la estrategia global

2.6 Construcción de capacidades globales

2.7 Diferencias culturales en cuanto a coordinación y control

2.8 el modelo de la organización transnacional

Modulo 3

Temas

Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización

3.1 Tamaño organizacional.

3.2 Ciclo de vida de la organización

3.3 Burocracia y control organizacionales.

3.4 Estrategias de control organizacional.

Cultura organizacional y valores éticos.

3.5 Cultura organizacional

3.6 diseño y cultura organizacional

3.7 Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño.

3.8 Valores éticos y responsabilidad social.

3.9 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

3.10 Cómo dan forma los líderes a la cultura y la ética

## Modulo IV

### Temas

Enfoques gerenciales de la administración:

- Empowerment
- Liderazgo
- Organizaciones inteligentes.
- Downsizing y rightsizing y Upsizing.
- Mentoring
- Coaching
- Benchmarking
- Outsourcing
- Balanced score card

## Modulo V

### Temas

Investigación y análisis administrativo.

- 5.1 Concepto y funciones de análisis administrativo.
- 5.2 Unidades de análisis administrativo y su papel en los procesos de cambio.
- 5.3 Concepto e importancia de los sistemas administrativos.
- 5.4 Diseño de sistemas administrativos.
- 5.3 Procedimientos de documentos y procesos de producción, y manuales.
- 5.4 Gráficas Gantt y PERT.
- 5.5 Diagrama ASME.
- 5.6 Diagrama ANSI
- 5.7 Diagrama ISO-9000
- 5.8 Distribución del espacio físico y arquitectura Inteligente.

### **[6] Metodología del curso**

El programa correspondiente a Análisis de Procesos Administrativos se orienta hacia la confrontación de temáticas de contenido estratégico en el ámbito interno de la organización. El fortalecimiento de una estructura operativa sólida y debidamente planeada puede ser suficiente para darle soporte a una estrategia sólida de acción hacia la consecución de metas propuestas. Una estrategia sin un andamio que le permita maniobrar, monitorear y adaptar distintas herramientas en pro de la ventaja competitiva puede no ser significativa. Por tal razón el presente curso pondrá al educando en un contexto de formulación de estructuras diversas, así como de variadas tesis modernas de la administración que han hecho de esta disciplina un caudal de corrientes tendientes a mejorar la competitividad de la organización.

El estudiante así podrá discurrir en una serie de temáticas acordes al diseño de ambientes de trabajo altamente productivos incluyendo no solo el ambiente organizacional sino el físico en que se desarrollarán las tareas. Tendrá la posibilidad de confrontar el conocimiento adquirido con la práctica actual en las empresas mediante el acercamiento a estas con investigaciones, entrevistas y observación. Al final podrá presentar hallazgos y aplicaciones de carácter teórico prácticos al plenario a fin de generar retroalimentación al profesor y compañeros.

## [7] Recursos Didácticos

Pizarra, pilots, borrador, VHS, TV, videobeam, películas (videos), libros, revistas, tesis, memorias, folletos, periódicos, internet, Biblioteca de la UNA.

## [8] Experiencias de aprendizaje

MODULO Y TEMAS	ACTIVIDADES DEL PROFESOR	ACTIVIDADES DEL ESTUDIANTE	SESION
Módulo 1 Organizaciones y teoría organizacional 1.1 ¿Qué es una organización? 1.2 Dimensiones del diseño organizacional 1.3 Evolución de la teoría y el diseño organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del profesor destacando la profesión del docente e investigador.</li> <li>▪ Presentación del programa del curso y consulta sobre temas adicionales que a los estudiantes les interese para su programarlos en investigaciones</li> <li>▪ Presentación del módulo 1 en forma magistral y con participación de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de cada estudiante, dando a conocer entre otros aspectos, nombre, experiencias obtenidas a partir de los cursos previamente llevados a cabo de la carrera, expectativas sobre el curso.</li> <li>▪ Participación activa en el contenido del programa y en la propuesta de temas que le interesaría conocer y definición de medios para evacuarlos.</li> </ul>	<b>1</b>
1.4 Fundamentos de la estructura organizacional 1.5 Tipos de Estructuras y organigramas. (3) (3) 1.6 El dominio del entorno o ambiente externo. 1.7 Diseño funcional y divisional 1.8 Estructura matricial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de los subtemas con especial profundidad en el de Responsabilidad social y ética profesional.</li> <li>▪ Presentar los distintos estilos y funcionalidades de los organigramas.</li> <li>▪ Llevar al grupo a reflexionar sobre el enfoque moderno que las organizaciones de vanguardia dan al tema de los organigramas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación del estudiante el la construcción de un organigrama para un caso propuesto por el profesor.</li> <li>▪ Investigar sobre variados formatos de organigramas y sus funciones.</li> <li>▪ Conocer el papel del organigrama en una organización y sus implicaciones positivas y negativas.</li> </ul>	<b>2</b>
Modulo 2 Relaciones Interorganizacionales. 2.1 Ecosistemas organizacionales 2.2 Dependencia de Recursos 2.3 Redes de colaboración y Ecología poblacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenta la información según el material correspondiente y propone dinámicas para ejemplificar la condición de los sistemas abiertos y su interacción en el medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analiza las relaciones que naturalmente crean las organizaciones para lograr sus propósitos.</li> <li>▪ Estudia casos de sectores un tanto cerrados y las implicaciones.</li> </ul>	<b>3</b>
Módulo 2 continuación Diseño de organizaciones para el entorno internacional 2.4 Ingreso a la arena global. 2.5Diseño estructural acorde con la estrategia global 2.6 Construcción de capacidades globales 2.7 Diferencias culturales en cuanto a coordinación y control 2.8 el modelo de la organización transnacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se presenta la temática haciendo hincapié en las condiciones que se deben considerar para adoptar una estructura geográfica global.</li> <li>▪ Se presenta un debate sobre el tema de alianzas estratégicas y sus implicaciones, positivas y negativas.</li> <li>▪ Comentar los aspectos positivos y negativos de las estructuras matriciales en sectores privados y públicos.</li> <li>▪ Observar los perfiles de éxito que deben desarrollar las firmas orientadas a adoptar una estructura internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El estudiante hace un sondeo en organizaciones de acceso a fin de conocer aspectos que el presente tema demanda a fin de retroalimentar el espacio de clase.</li> <li>▪ Observa e interviene según los postulados del profesor y del material en cuestión.</li> <li>▪ Indaga sobre modelos transnacionales y multinacionales para una mejor coordinación y control.</li> </ul>	<b>4</b>
Primera prueba parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar de la prueba detalles pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de la prueba siguiendo los parámetros dados.</li> </ul>	<b>5</b>

<p>Módulo 3 Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización  3.1 Tamaño organizacional.  3.2 Ciclo de vida de la organización  3.3 Burocracia y control organizacionales.  3.4 Estrategias de control organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del modulo correspondiente con la participación de los estudiantes</li> <li>▪ Análisis de roles de autoridad y de poder</li> <li>▪ Aportes de la experiencia del profesor y estudiantes sobre casos específicos respecto a los temas en cuestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación activa del estudiante con comentarios y aportes relacionados con la teoría del tema del momento y con la experiencia personal obtenida.</li> <li>▪ Interpretar el rol de la personalidad individual en los contextos temáticos del momento llevando a cabo una reflexión sobre las condiciones que deben ser cultivadas como parte de la formación para una gestión atinada en el sector al que aspira.</li> </ul>	<b>6</b>
<p>Módulo 3 continuación  Cultura organizacional y valores éticos.  3.5 Cultura organizacional  3.6 diseño y cultura organizacional  3.7 Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño.  3.8 Valores éticos y responsabilidad social.  3.9 Fuentes de valores éticos en las organizaciones  3.10 Cómo dan forma los líderes a la cultura y la ética</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El docente presenta ejemplos de ceremonias, vestimenta, símbolos y ritos que utilizan las organizaciones con el fin de asegurar una cultura fuerte.</li> <li>▪ El liderazgo basado en valores es un tema de mucha profundidad tanto como el tema de la ética en los negocios por lo que dedica espacio suficiente a deliberar sobre el tema.</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizan un debate sobre temas de ética y responsabilidad social.</li> <li>▪ Brindan ejemplos de empresas que utilizan una serie de prácticas con el fin de culturizar al equipo humano en un mismo contexto.</li> <li>▪ Se comenta sobre lenguajes adoptados, creencias, mitos, historias y héroes que han dado forma al entorno de desempeño.</li> <li>▪ Se presentan comentarios sobre las subculturas, su aporte positivo o negativo y cómo atender estos aspectos de minorías que ejercen gran poder e influencia.</li> </ul>	<b>7</b>
<p>Módulo 4  Enfoques gerenciales de la administración:  - Empowerment  - Liderazgo  - Organizaciones inteligentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiza en los equipos de trabajo actividades investigativas tendientes a reforzar el conocimiento de cada una de las teorías que se han de presentar en la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación activa del equipo de estudiantes con aportes investigados y ejemplos encontrados en empresas de su entorno.</li> </ul>	<b>8</b>
<p>- Downsizing y rightsizing y Upsizing.  - Mentoring  - Coaching  - Benchmarking  - Outsourcing  - Balanced score card</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crea distintas discusiones al respecto a fin de que los estudiantes puedan realizar reforzando así el conocimiento que les ofrece el contenido del tema de la sesión.</li> <li>▪ Propone experimentos a llevar a cabo sobre cómo lograr efectivamente cambios en el modelo de pensamiento de los colaboradores, así como de los jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación activa del estudiante debatiendo a favor de las tesis que defiende según la dinámica definida por el profesor.</li> <li>▪ Coadyuva en la construcción del conocimiento mientras delibera sobre casos conocidos respecto a prácticas en empresas con los enfoques gerenciales puestos en práctica.</li> <li>▪ Investigan historias de empresas que utilizan los enfoques y exponen resultados.</li> </ul>	<b>9</b>
<p>Segunda prueba</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expone los criterios a seguir para llevar a cabo la prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajan según indicaciones brindadas por el profesor</li> </ul>	<b>10</b>
<p>Modulo 5 Investigación y análisis administrativo.  5.1 Concepto y funciones de análisis administrativo.  5.2. Unidades de análisis administrativo y su papel en los procesos de cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comenta la relevancia del análisis administrativo a fin de destacar los aspectos que agregan valor a la labor de estructurar funciones y tareas debidamente premeditadas.</li> <li>▪ Entrega de primera prueba para retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación activa del estudiante con comentarios y aportes relacionados con la teoría de los temas vistos en estudio.</li> <li>▪ Los estudiantes se reúnen a discutir sobre las implicaciones de un ambiente físico de trabajo mal diseñado para efectos de salud ocupacional y riesgos profesionales</li> </ul>	<b>11</b>

Modulo 5 continuación 5.3 Concepto e importancia de los sistemas administrativos. 5.4 Diseño de sistemas administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo colaborativo acerca de los temas de la sesión</li> <li>▪ Aplicar práctica sobre sistemas administrativos y demás temas que requieran refuerzo previo a la segunda prueba parcial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo colaborativo para la resolución de la practica sobre sistemas administrativos.</li> <li>▪ Proponen alternativas de diseños administrativos según investigaciones realizadas previamente.</li> </ul>	<b>12</b>
5.3 Procedimientos de documentos y procesos de producción, y manuales. 5.4 Gráficas Gantt y PERT. 5.5 Diagrama ASME. 5.5 Diagrama ANSI 5.5 Diagrama ISO-9000 Diagrama de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición en plenario de conceptos.</li> <li>▪ Dirección de prácticas de Gráficas Gantt y PERT.</li> <li>▪ Trabajo colaborativo de diagnóstico.</li> <li>▪ Dirección de práctica de Diagrama ASME en clase.</li> <li>▪ Dirección de práctica de ANSI en clase.</li> <li>▪ Dirigir práctica de ISO-9000 y Diagrama de Procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lleva a cabo práctica con Gráficas de Grantt y PERT.</li> <li>▪ Participación en el diagnóstico de problemas de decisión con base en diagramas ASME.</li> <li>▪ Efectua práctica de ASME en clase</li> <li>▪ Realización de práctica ANSI.</li> <li>▪ Hacer práctica ISO-9000 y Diagrama de procesos según lo plantee el profesor.</li> </ul>	<b>13</b>
5.6 Distribución del espacio físico y arquitectura Inteligente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición en plenario del tema.</li> <li>▪ Presenta distintos tópicos a investigar por parte del estudiante para una mejor interiorización de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lleva a cabo estudios de ambientes de trabajo altamente sofisticados para generar una condición óptima en el rendimiento laboral.</li> </ul>	<b>14</b>
5.6 Distribución del espacio físico y arquitectura Inteligente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición en plenario del tema.</li> <li>▪ Presenta distintos tópicos a investigar por parte del estudiante para una mejor interiorización de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lleva a cabo estudios de ambientes de trabajo altamente sofisticados para generar una condición óptima en el rendimiento laboral.</li> </ul>	<b>15</b>
▪ Prueba final.	▪ Explicar la prueba a realizar.	▪ Desarrollo de prueba en el cuaderno universitario.	<b>16</b>
▪ Examen Reposición	▪	▪	<b>17</b>

## [9] Evaluación

Para el logro de tales objetivos la forma de evaluación será

Primera Prueba	25%
Segunda Prueba	25%
Trabajos de investigación	30%
Trabajos en clase, (Participación, exposiciones, pruebas cortas, concepto)	20%

TOTAL 100%

## [10] Bibliografía

### Básica

Daft, Richard L (2011) Teoría y diseño organizacional. 10ª edición. México. Thomson Editorial.

Benjamin Franklin Enrique. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. Mc Graw Hill, México, 2004  
Complementaria

Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la Administración*. 7ª Ed. México: McGraw Hill.

Jofré Vartanián, Arturo. (1999) "Enfoques Gerenciales Modernos". 2º Edición. San José: DELPHY.

Sitios en Internet relacionado con las temáticas del curso

[www.prentice.com.mx](http://www.prentice.com.mx)

[www.gm.com](http://www.gm.com)

#### TEMAS A DESARROLLAR:

Sustentabilidad Responsable

Estándares de Certificación Sustentable

Dominios de Desarrollo Sustentable

Cooperativas Sustentables.

- MODELOS DE ORGANIZACIÓN, La organización como unidad en la diversidad
- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN UN ENTORNO COMPETITIVO, La ventaja competitiva sustentable
- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN UN ENTORNO COMPETITIVO, Cooperación y competitividad en empresas
- LA FUNCION DE LA DIRECCION, INTENCIONES Y REALIDADES, Poder, resistencia y modos de superar la crisis.
- LA GOBERNABILIDAD, LA PUESTA EN SINTONIA CON LO SOCIAL, El carácter sociopolítico de la organización
- LA GOBERNABILIDAD, EL BUEN GOBIERNO, Buen gobierno, fisuras y desgobierno.
- LA GOBERNABILIDAD, LA PUESTA EN SINTONIA CON LO SOCIAL, Claves del gobierno: el consenso y el rumbo.
- LA DIMENSION ETICA DE LA EMPRESA, EFICACIA Y MORALIDAD, El pragmatismo empresarial
- LA DIMENSION ETICA DE LA EMPRESA, EFICACIA Y MORALIDAD, La responsabilidad social necesaria.
- LA DIMENSION ETICA DE LA EMPRESA, EFICACIA Y MORALIDAD, La moral del doble discurso
- LA DIMENSION ETICA DE LA EMPRESA, LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS, La construcción de la calidad
- LA DIMENSION ETICA DE LA EMPRESA, MERCADOS Y REGLAS DE JUEGO, Los valores y la praxis competitiva

#### REQUISITOS PARA EL ARTICULO (TRABAJO FINAL)

- **Artículos.** Serán trabajos teóricos o empíricos originales, completos y desarrollados.
- **Reseñas Bibliográficas.** Serán textos breves que comenten e informen críticamente sobre un libro o monografía recientemente publicada en el ámbito de los negocios.
  - Los trabajos enviados serán inéditos
  - El texto de los artículos irá precedido de un título, un resumen de no más de 250 palabras (que expondrá clara y concisamente los objetivos, metodología, principales resultados y conclusiones del trabajo) y de un máximo de 5 palabras clave. Se añadirá el resumen (abstract) y las palabras clave (keywords) en inglés.
- Los artículos tendrán una extensión máxima de 10.000 palabras, incluyendo las notas al pie, título, resúmenes, palabras clave, gráficos, tablas y bibliografía.

. Las reseñas bibliográficas tendrán una extensión máxima de 2.500 palabras, y deberán especificar los siguientes datos de la obra reseñada: autor/a, título, lugar de publicación, editorial, año de publicación y número de páginas. Se deberá incluir también el nombre y apellidos, filiación institucional y dirección electrónica del autor/a de la reseña.

**[11]** El formato del texto deberá respetar las siguientes normas:

- Tipo y tamaño de letra: Times New Roman 12.
- Texto a 1,5 espacios, excepto notas al pie, y justificado.
- Márgenes de 2,5 cm, tanto superior-inferior como izquierdo-derecho de la página.
- Las notas irán numeradas consecutivamente al pie de la página correspondiente y no al final del texto. Se recomienda reducir su uso al máximo y que ese uso sea explicativo y nunca de citación bibliográfica.
- Las páginas irán numeradas al pie, en la parte inferior derecha, a partir de la página del resumen, empezando por el número 1 (la hoja de cubierta con los datos del autor/a no se numerará).
- Las secciones o apartados del texto se jerarquizarán siguiendo el siguiente orden: 1º) Numeración romana, mayúscula y negrita (I. MAYÚSCULA Y NEGRITA); 2º) Numeración arábiga, minúscula y negrita (1. Minúscula y negrita); 3º) Numeración arábiga, minúscula y cursiva (1. Minúscula y cursiva); 4º) Letra minúscula, minúsculas y normal (a) Minúsculas).

**[12]** Las citas deberán respetar las siguientes normas:

- Las citas aparecerán en el cuerpo del texto, evitando utilizar notas al pie cuya única función sea bibliográfica.
- Se citará entre paréntesis, incluyendo el apellido del autor/a, el año y la página o páginas citadas; por ejemplo, (Vera, 2004: 73).
- Cuando en dos obras del mismo autor coincida el año se distinguirán con letras minúsculas tras el año; por ejemplo, (Vera, 2004a: 73).
- Si los autores son dos, se citarán los dos apellidos unidos por “y”: (Mazón y Huete, 2008); cuando los autores sean más de dos, se citará el apellido del primer autor seguido de “et al.” (Mazón et al., 2005), aunque en la referencia de la bibliografía final se deban consignar todos los autores.
- Las citas literales irán entrecomilladas y seguidas de la correspondiente referencia entre paréntesis, que incluirá obligatoriamente las páginas citadas; si sobrepasan las cuatro líneas, se transcribirán separadamente del texto principal, sin entrecomillar, con mayor sangría y menor tamaño de letra.

**[13]** La lista completa de referencias bibliográficas se situará al final del texto, bajo el epígrafe “Referencias bibliográficas”. Las referencias se redactarán según las siguientes normas:

- Sólo se incluirán los trabajos que hayan sido citados en el texto, y todos los trabajos citados deberán referenciarse en la lista final.
- El orden será alfabético según el apellido del autor/a. En caso de varias referencias de un mismo autor/a, se ordenarán cronológicamente según el año. Primero se incluirán las referencias del autor/a en solitario, en segundo lugar las obras compiladas por el autor/a, y en tercer lugar las del autor/a con otros coautores/as.

El formato de las referencias respetará las siguientes normas:

**Libros:** apellido del autor/a en mayúsculas, inicial del nombre del autor/a, año entre paréntesis, título en cursiva, lugar de publicación y editorial, según los siguientes ejemplos:

- MAZÓN, T. (2001). Sociología del turismo. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- MAZÓN, T.; HUETE, R. y MANTECÓN, A. (eds.) (2009). Turismo, urbanización y estilos de vida: las nuevas formas de movilidad residencial. Barcelona: Icaria.

**Capítulos de libros:** apellido del autor/a en mayúsculas, inicial del nombre del autor/a, año entre paréntesis, título del capítulo entrecomillado, "En:", autor/a del libro, título del libro en cursiva, lugar de publicación y editorial. Por ejemplo:

- MANTECÓN, A. (2010). "Movilidad transnacional y espacios duales en el sistema turístico-residencial." En DE ESTEBAN, J. (coord.). Métodos de investigación aplicados al turismo. Madrid: Dykinson.

**Artículos de revista:** apellido del autor/a en mayúsculas, inicial del nombre del autor/a, año entre paréntesis, título del artículo entrecomillado, título de la revista en cursiva, volumen, número entre paréntesis y páginas, según el siguiente ejemplo:

- VERA, J. F. y BAÑOS, C. J. (2010). "Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico". Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 53, 329-35.

**Trabajos electrónicos:** se citarán siguiendo el mismo formato que los artículos de revista, añadiendo el enlace web donde se puede acceder al trabajo. Por ejemplo:

- MURRAY, I.; RULLÁN, O. y BLÁZQUEZ, M. (2005). "Las huellas territoriales de deterioro ecológico. El trasfondo oculto de la explosión turística en Baleares". Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, vol. IX, 15 de octubre. Universidad de Barcelona. Disponible en <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-199.htm>
- URRY, J. (2001). "Globalising the Tourist Gaze". Lancaster University, Department of Sociology. Disponible en: <http://www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/urry-globalising-the-tourist-gaze.pdf>

**Ediciones originales:** cuando el año de la edición original no coincida con el de la edición que se está citando, se citará en el texto por el año original, y se consignará el año de la edición al final de la referencia. Por ejemplo:

- WEBER, M. (1922). Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1964.
- Se aplicará sangría francesa a todas las referencias.

**[14]** Los elementos no textuales (tablas, cuadros, mapas, gráficos, ilustraciones, etc.) que contenga el trabajo aparecerán insertados en el lugar del texto que corresponda. Todos llevarán numeración arábiga y un título conciso y claro. Se especificará al pie su fuente de procedencia, y se hará referencia explícita a ellos en el texto.