

Diseño organizacional en las universidades públicas del Perú

Organizational design in the public universities of Peru

Desenho organizacional nas universidades públicas do Peru

Saul Moran Cusi 

Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo, Perú
 saulmoran@unat.edu.pe

RESUMEN

El diseño organizacional es esencial en todas las universidades, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, entre otras. En la actualidad las entidades universitarias públicas en el Perú juegan un papel importante en el desarrollo. Desde hace varios años, el sistema universitario en el Perú con sus diseños organizacionales no facilitaba el adecuado flujo de sus procesos, ya que se tenía diseños organizacionales no coherentes. Este artículo tiene como objetivo principal presentar una propuesta de diseño organizacional para las universidades públicas del Perú, por medio de revisiones del marco normativo relacionados a los diseños organizacionales en entidades universitarias. En las conclusiones se aporta información a los servidores públicos que participan en la gestión universitaria. Contribuye a crear la capacidad, de construir diseños organizacionales coherentes, con nuevos y poderosos medios de coordinación, que respondan a la complejidad del entorno y sean capaces de alinearse con la estrategia, gestionar de manera adecuada las partes interesadas e incorporar las nuevas tecnologías.

Palabras clave: Diseño Organizacional y universidades públicas.

ABSTRACT

Organizational design is essential in all universities, it defines the elements and characteristics of how it is going to be organized, it has the main function of establishing authority, hierarchy, chain of command, organization charts, among others. Currently, public university entities in Peru play an important role in development. For several years, the university system in Peru with its organizational designs did not facilitate the proper flow of its processes, since it had non-coherent organizational designs. The main objective of this article is to present an organizational design proposal for public universities in Peru, through reviews of the regulatory framework related to organizational designs in university entities. In the conclusions, information is provided to the public servants who participate in university management. It contributes to creating the capacity to build coherent organizational designs, with new and powerful means of coordination, that respond to the complexity of the environment and are capable of aligning with the strategy, adequately managing the parties involved and incorporating new technologies.

Keywords: Organizational Design and public universities.

RESUMO

O desenho organizacional é essencial em todas as universidades, define os elementos e características de como vai ser organizado, tem como principal função estabelecer autoridade, hierarquia, cadeia de comando, organogramas, entre outros. Atualmente, as entidades universitárias públicas no Peru desempenham um papel importante no desenvolvimento. Por vários anos, o sistema universitário no Peru com seus desenhos organizacionais não facilitou o fluxo adequado de seus processos, pois tinha desenhos organizacionais não coerentes. O objetivo principal deste artigo é apresentar uma proposta de desenho organizacional para universidades públicas no Peru, por meio de revisões do marco regulatório relacionado aos desenhos organizacionais em entidades universitárias. Nas conclusões, são fornecidas informações aos servidores públicos que participam da gestão universitária. Contribuí para criar a capacidade de construir desenhos organizacionais coerentes, com novos e poderosos meios de coordenação, que respondam à complexidade do ambiente e sejam capazes de se alinhar com a estratégia, gerir adequadamente as partes envolvidas e incorporar novas tecnologias.

Palavras-chave: Design Organizacional e universidades públicas.

INTRODUCCIÓN

El concepto de diseño organizacional, tradicional en el ámbito de las organizaciones, significa un hito importante en lo que al sector educación se refiere pues, a través de este, se dispone expresamente en un modelo, que las estructuras organizacionales de las entidades públicas deben ser resultado de un proceso reflexivo, en el que se analice una serie de criterios y reglas para el diseño organizacional, de modo tal que las estructuras orgánicas que adopten las universidades sirvan mejor a los objetivos institucionales y por tanto, repercutan en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Cuando se piensa en la organización universitaria, se acostumbra tener la fotografía de un conjunto generalmente frondoso de “cuadritos” que conforman muchos de los organigramas de las universidades públicas. Estos cuadritos, a través de los cuales se definen las responsabilidades y líneas jerárquicas al interior de la universidad, suelen reproducirse de forma precipitada, sin relación entre sí y sin estar alineadas a los fines de la universidad que integran, dando como resultado estructuras organizacionales ineficaces e ineficientes.

A fin de evitar ello y lograr una relación óptima entre el número y tipo de “cuadritos” que integran las estructuras organizacionales universitarias, resulta fundamental que estas se adopten como resultado de un diseño organizacional, es decir, del análisis reflexivo de una serie de criterios y principios en materia organizacional, que le permitan identificar aquella estructura organizacional que más se ajuste a

sus necesidades y contribuya a la creación de valor público.

Por su parte, el artículo 3 define que:

La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados (Ley Universitaria, 2014).

Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado.

Por su parte, el artículo 31 dispone que:

Las universidades organizan y establecen su régimen académico por facultades y estas pueden comprender a: Los departamentos académicos, las escuelas profesionales, las unidades de investigación y las unidades de posgrado. En cada universidad pública es obligatoria la existencia de, al menos, un Instituto de Investigación, que incluye una o más Unidades de Investigación. La universidad puede organizar una Escuela de Posgrado que incluye una o más Unidades de Posgrado (Ley Universitaria, 2014).

Dicha Ley en su artículo 55 dispone que “El gobierno de la universidad es ejercido por las siguientes instancias: La asamblea universitaria, el consejo

universitario, el rector, los consejos de facultad y los decanos” (Ley Universitaria, 2014).

DESARROLLO

Principios generales en materia organizacional en las universidades públicas

Los principios generales que se debe tener en cuenta en materia organizacional a ser considerados en el esquema organizacional de las universidades públicas son los siguientes:

a. Principio de servicio a la comunidad universitaria

A diferencia de las organizaciones privadas con fines de lucro, cuyos objetivos se orientan principalmente a satisfacer sus intereses personales, en el ámbito de las universidades públicas, el diseño organizacional debe tener como condición que las universidades se constituyan para responder mejor a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, asegurándoles una prestación ágil, oportuna, efectiva y de calidad.

b. Principio de eficacia

La estructura organizacional que adopte una universidad pública debe ser capaz de responder al cumplimiento de sus objetivos, estrategias y metas.

c. Principio de eficiencia

La estructura organizacional que adopten las universidades públicas debe hacer un uso razonable de los recursos públicos, buscando una relación óptima en el número de unidades de organización y el logro de los objetivos y cumplimiento de sus funciones.

d. Principio de especialidad

Las universidades públicas deben integrar sus competencias y funciones, según su afinidad y complejidad. La especialidad se da en razón de la función a cumplir. Así, funciones similares no deben ser ejercidas por más de una unidad de organización al interior de la universidad. Este principio es recogido también en la Ley Universitaria que dispone la organización de las universidades públicas.

e. Principio de jerarquía

Las unidades de organización que conforman las estructuras organizacionales de las universidades públicas están sujetas a un régimen jerarquizado y desconcentrado.

De este modo, cuando así se justifica, los órganos desconcentraran sus funciones en unidades orgánicas, cada una de las cuales está sujeta a las disposiciones, instrucciones y orientaciones que imparte el órgano del cual forma parte, bajo una relación de dependencia jerárquica.

f. Principio de legalidad

Las competencias y funciones generales de las universidades públicas están plenamente justificadas y amparadas en la Ley Universitaria y reflejarse en sus normas de organización y funciones. Así, en el marco de tales competencias y funciones generales; y, de las diversas normas que regulan la actuación de las universidades públicas, el Reglamento de Organización y Funciones desarrolla funciones específicas que las asigna a los órganos y unidades orgánicas que integran la estructura orgánica.

Criterios de análisis para el diseño organizacional en las universidades públicas

El diseño organizacional en las universidades públicas toma en cuenta los siguientes criterios de análisis, los cuales se interrelacionan entre sí:

a. Estrategias y prioridades institucionales

Este criterio presume analizar ¿Qué quiere lograr la universidad? ¿Cuál es su misión o finalidad conforme a su norma de creación y la Ley Universitaria?, entre otras interrogantes similares que la orienten en definición de la estructura organizacional que contribuya a asegurar el cumplimiento de sus estrategias, metas y resultados esperados, en concordancia con el principio de eficacia.

b. Servicio que presta

Este criterio presume analizar ¿Qué servicio presta la universidad? ¿Qué características debe tener los servicios? ¿Cuál es su demanda y su cobertura?, entre otras interrogantes similares, que orienten a la universidad en la definición de una estructura organizacional que contribuya a la prestación del servicio, así como a regulaciones de calidad, en concordancia con el principio de servicio a la comunidad universitaria.

c. Cantidad de recurso humano con vinculado laboral y volumen de trabajo

La cantidad de recurso humano con vínculo laboral supone tomar en cuenta el dimensionamiento de la universidad en términos de servidores con vínculo laboral que presta servicios en la misma (¿Cuánto recurso humano tengo? ¿Qué debe hacer?). Así, a mayor número de servidores con lo que cuenta una universidad se puede presuponer una organización de mayor tamaño. Sin embargo, es necesario que este criterio se aplique haciendo un uso racional de los recursos públicos, en concordancia con el principio de eficiencia.

d. Recursos y capacidad operativa

Este criterio pone de relevancia la disponibilidad de recursos presupuestarios con los que cuenta la universidad a fin de evaluar si es sostenible realizar la estructura organizacional por la que se opte (clima laboral, remuneración, equipamiento e inmobiliario, tecnologías de la información, etc.).

e. Tiempo de operación

Se refiere a la duración de los procesos y está directamente relacionado a la complejidad de los mismos, lo cual puede justificar la necesidad de contar o no con una unidad de organización.

Se recurre al uso de este criterio cuando se evidencia que la calidad y oportunidad en la entrega de servicios se ven afectados por extensos tiempos de operación que repercuten en los plazos de entrega.

f. Nivel de especialización de las funciones sustantivas

Este criterio presume analizar si en el ejercicio de las funciones de la universidad surge la necesidad de organizarse en función a la especialización de ciertas materias que requieran de una atención permanente.

g. Factores externos

Las universidades se encuentran en continua interacción con el entorno, considerando a este como todos los eventos externos que influyen en el diseño organizacional y funcionamiento de la universidad, como, por ejemplo, la tecnología, la zona geográfica, los proveedores, la coyuntura económica o política, entre otros. Dependiendo de qué tan cambiante sea el entorno, la universidad establece el diseño organizacional que mejor responde a este escenario.

h. Nivel de riesgos

En caso que el entorno sea complicado o adverso y, por lo tanto, pueda representar una dificultad para el logro de los objetivos de la universidad, se determina el nivel de riesgos y las acciones necesarias para su mitigación, por ejemplo, a través de la creación de un nivel de supervisor, de corresponder.

Constituyen algunos ejemplos de evidencias para el uso de este criterio, la incidencia de casos de corrupción al interior de la universidad, denuncias, informes del Órgano de Control Institucional, entre otros.

i. Normas sustantivas aplicables

Este criterio busca que, en el proceso de definición de la estructura organizacional, la universidad solo cree unidades de organización que estén orientadas al cumplimiento de sus competencias y funciones reconocidas en el ordenamiento jurídico, en concordancia con el principio de legalidad.

Criterios para la creación de órganos y unidades orgánicas en las universidades públicas

Los Lineamientos para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF de las universidades públicas establece un conjunto de criterios para sustentar la creación de órganos o unidades orgánicas en la estructura orgánica, los cuales se aplican en forma alternativa (al menos uno) o concurrente (más de uno), según corresponda. A continuación, se desarrollan estos criterios:

a. La carga administrativa o volumen de operaciones requeridas de forma permanente

Se refiere a la cantidad de servicios que genera la unidad de organización en el marco de sus funciones. Así, a mayor carga, se podría suponer la necesidad de crear una determinada unidad de organización.

b. Enfoque estratégico

Este criterio está en función de la estrategia de la universidad, en la cual se puede sustentar la creación de determinadas unidades de organización, principalmente de línea, para contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

c. Tipo y tamaño de la universidad

Está orientado a universidades que requieren prestar servicios en más de un territorio para

atender necesidades y expectativas no cubiertas, lo que podría sustentar la creación de determinadas unidades de organización desconcentradas o de otro tipo.

d. Grado de tecnificación de los procesos

Se refiere al nivel de automatización, es decir al uso de tecnologías de la información, que da soporte a los procesos vinculados con la prestación de los servicios. Así, cuanto mayor sea la tecnificación se podría afirmar que, en principio, se requeriría menos recursos humanos y por ende, menos unidades de organización responsables. No requerir recurso humano especializado y aumentar las actividades de un proceso, las cuales bien podrían significar la creación de nuevas unidades de organización.

e. Necesidad de independizar servicios y tareas

Responde a la necesidad de separar ciertas funciones para evitar conflictos de interés o por requerir un alto nivel de especialización, entre otras causas que podrían justificar la creación de determinadas unidades de organización y, por tanto, impactar en el dimensionamiento del tamaño de la entidad.

f. Contar con más de 15 servidores civiles con contrato vigente o posición presupuestada

Este criterio busca evitar la creación de unidades de organización sin la cantidad de recurso humano que justifique el crecimiento de la estructura organizacional de la universidad. Para sustentar la aplicación de este criterio es necesario adjuntar el cuadro de necesidades del personal, el cual requiere ir acompañado con los documentos que sustenten que tal recurso humano se encuentra con contrato vigente o posición presupuestada.

Este criterio es de aplicación obligatoria a partir del cuarto nivel organizacional y no se considera a los locadores de servicios.

g. Competencia del recurso humano

La aplicación de este criterio está relacionado al grado de especialización de funciones y de los procesos de la universidad, de acuerdo al perfil del servidor.

h. Necesidad de ejercer supervisión y control

La aplicación de este criterio depende en mayor o menor medida, según sea el caso, de los demás criterios vinculados a la creación de unidades orgánicas u órganos, siendo que factores como, por

ejemplo, el tamaño de la universidad, el número de recursos humanos que laboran en la universidad y el grado de tecnificación de los procesos, entre otros, inciden en la necesidad de establecer puntos y supervisión al interior de la universidad.

Reglas generales para establecer la estructura organizacional de la universidad pública

Los Lineamientos para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF de las universidades públicas establece una serie de reglas generales para establecer la estructura organizacional, ya sea esta una estructura orgánica o una estructura funcional. Tales reglas se pueden agrupar en:

a) Reglas relacionadas con la creación de unidades de organización y el diseño de la estructura

➤ **Racionalidad.** Solo pueden crearse unidades de organización que estén orientadas al cumplimiento de la finalidad y competencias de la universidad; y respondan al dimensionamiento y a sus objetivos estratégicos institucionales.

➤ **Simplicidad.** Las universidades desarrollan su estructura y asignación de funciones en forma sencilla y clara, evitando complejizar o generar trabas en su interior para el cumplimiento de sus fines y una mejor atención a los estudiantes.

b) Reglas relacionadas con la asignación de funciones entre las unidades de organización

➤ **Distribución de competencias y funciones.** Todas las competencias y funciones que la ley universitaria establece deben ser asignadas a alguna unidad de organización de esta.

➤ **Determinación de funciones.** Las funciones específicas (de línea) asignadas a cada unidad de organización se derivan de

las funciones generales definidas para la universidad.

- **Separación de funciones.** Las funciones sustantivas deben estar separadas de aquellas que son de administración interna. La estructura de los órganos de línea no debe incluir órganos de administración interna.
- **No duplicidad.** Las funciones similares no deben ser ejercidas por más de una unidad de organización al interior de la universidad, salvo cuando es en ámbitos territoriales diferentes. Además, las universidades públicas no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes, salvo por competencia territorial. Esta regla está expresamente recogida en diversas leyes, como la Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública.
- **Coordinación.** Cuando se trate de funciones de coordinación permanentes entre unidades de organización, debe especificarse dicha función en cada uno de ellos; y, cuando se trate de funciones de coordinación interinstitucional permanente, debe especificarse la institución con la que se realiza.
- **Coherencia entre asignación de competencias y rendición de cuentas.** Una universidad debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones y objetivos sobre la base de criterios de medición que tiendan a ser claros y objetivos.
Esta regla se encuentra en concordancia con lo señalado en el artículo 7 de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la cual señala que la gestión y el uso de los recursos públicos en la administración

pública, debe estar sometida a la medición del cumplimiento de las funciones asignadas y la obtención de resultados, los cuales serán evaluados periódicamente.

Órganos de las universidades públicas y su estructura básica

Las universidades públicas deben aplicar, como mínimo, los siguientes tipos de unidades de organización para su estructura organizacional, siendo:

a) Órganos de alta dirección

Los órganos de alta dirección, configuran el primer nivel organizacional; y, son los responsables de dirigir, supervisar y regular sus actividades académicas e investigativas; y, en general ejercer las funciones de dirección política y administrativa de la universidad; están integrados por:

- 01.1 Asamblea Universitaria;
- 01.2 Consejo Universitario;
- 01.3 Rectorado;
- 01.4 Vicerrectorado Académico;
- 01.5 Vicerrectorado de Investigación.

b) Órganos especiales

Los órganos especiales están determinados por la Ley Universitaria; están integrados por:

- 02.1 Defensoría Universitaria;
- 02.2 Tribunal de Honor;
- 02.3 Comisión Permanente de Fiscalización.

c) Órgano de control institucional

Es el órgano responsable del control de las actividades de gestión, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley 27885 y la normativa de la materia.

- 03.1 Órgano de Control Institucional¹.

d) Órganos de administración interna

Son los órganos encargados de asesorar o apoyar a la universidad en el cumplimiento de

¹ La Directiva N° 007-2015-CG/PROCAL, Directiva de los Órganos de Control Institucional, señala que los Órganos de Control Institucional se ubican en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad. Por ello, el rectángulo que en el

organigrama represente a este órgano de control se debe ubicar a la misma altura que el rectángulo que representa al máximo órgano de entidad.

sus funciones sustantivas y están constituidos, respectivamente, por los órganos de asesoramiento y apoyo.

Administración Interna: Órganos de Asesoramiento

Constituyen órganos de asesoramiento los siguientes:

04.1 Oficina de Asesoría Jurídica;

04.2 Oficina de Planeamiento y Presupuesto;

04.2.1 Unidad Formuladora;

04.2.2 Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización;

04.3 Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales;

04.4 Oficina de Gestión de la Calidad;

04.5 Oficina de Comunicación e Imagen Institucional;

Administración Interna: Órganos de Apoyo

Constituyen órganos de Apoyo los siguientes:

05.1 Dirección General de Administración;

05.1.1 Unidad de Recursos Humanos;

05.1.2 Unidad de Abastecimiento;

05.1.3 Unidad de Tesorería y Contabilidad;

05.1.4 Unidad Ejecutora de Inversiones;

05.1.5 Unidad de Servicios Generales;

05.2 Oficina de Tecnologías de la Información;

05.3 Secretaría General.

Las Universidades pueden crear más unidades de administración interna, justificando su necesidad a través de los criterios para la creación de unidades de organización que se establecen en Los Lineamientos para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF de las universidades públicas.

e) Órganos de línea

Son los órganos encargados de realizar actividades ejercen funciones sustantivas de la universidad y son de tipo técnico-normativo y

de prestación de bienes y servicios; están integrados por:

06.1 Consejo de Facultad;

06.2 Decanato;

06.2.1 Departamento Académico;

06.2.2 Escuela Profesional;

06.2.3 Unidad de Investigación;

06.2.4 Unidad de Posgrado.

Órgano Dependiente al Rectorado

06.3 Escuela de Posgrado.

Órganos Dependientes al Vicerrectorado Académico

06.4 Dirección de Responsabilidad Social Universitaria²;

06.5 Dirección de Bienestar Universitario;

Órganos Dependientes al Vicerrectorado de Investigación.

06.6 Dirección de Producción de Bienes y Servicios;

06.7 Dirección de Incubadora de Empresas;

06.8 Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica;

06.9 Instituto de Investigación.

f) Órganos desconcentrados

Son las filiales situadas fuera de la provincia de la sede de la universidad integradas por las unidades académicas desconcentradas que brindan el servicio educativo de pregrado y posgrado. La estructura funcional de la filial se desarrolla en un Manual de Operaciones.

Organigrama

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, las cuales se unen entre sí

² Incorporar las normas sobre responsabilidad social universitaria en lugar de la proyección social (Ley Universitaria artículos: 124 y 125). Es necesaria la incorporación porque la ley hace explícito el cambio de enfoque que implica pasar de

la proyección social a la responsabilidad social universitaria. El estatuto debe disponer que se regule por reglamento interno.

por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización (Hernández, 2007).

Es una representación gráfica de la estructura orgánica de la universidad, la cual permite manifestar visualmente las diferentes unidades de organización (representadas como “rectángulos”) y sus relaciones jerárquicas (dibujadas como líneas rectas que unen los “rectángulos” de acuerdo a la línea de autoridad).

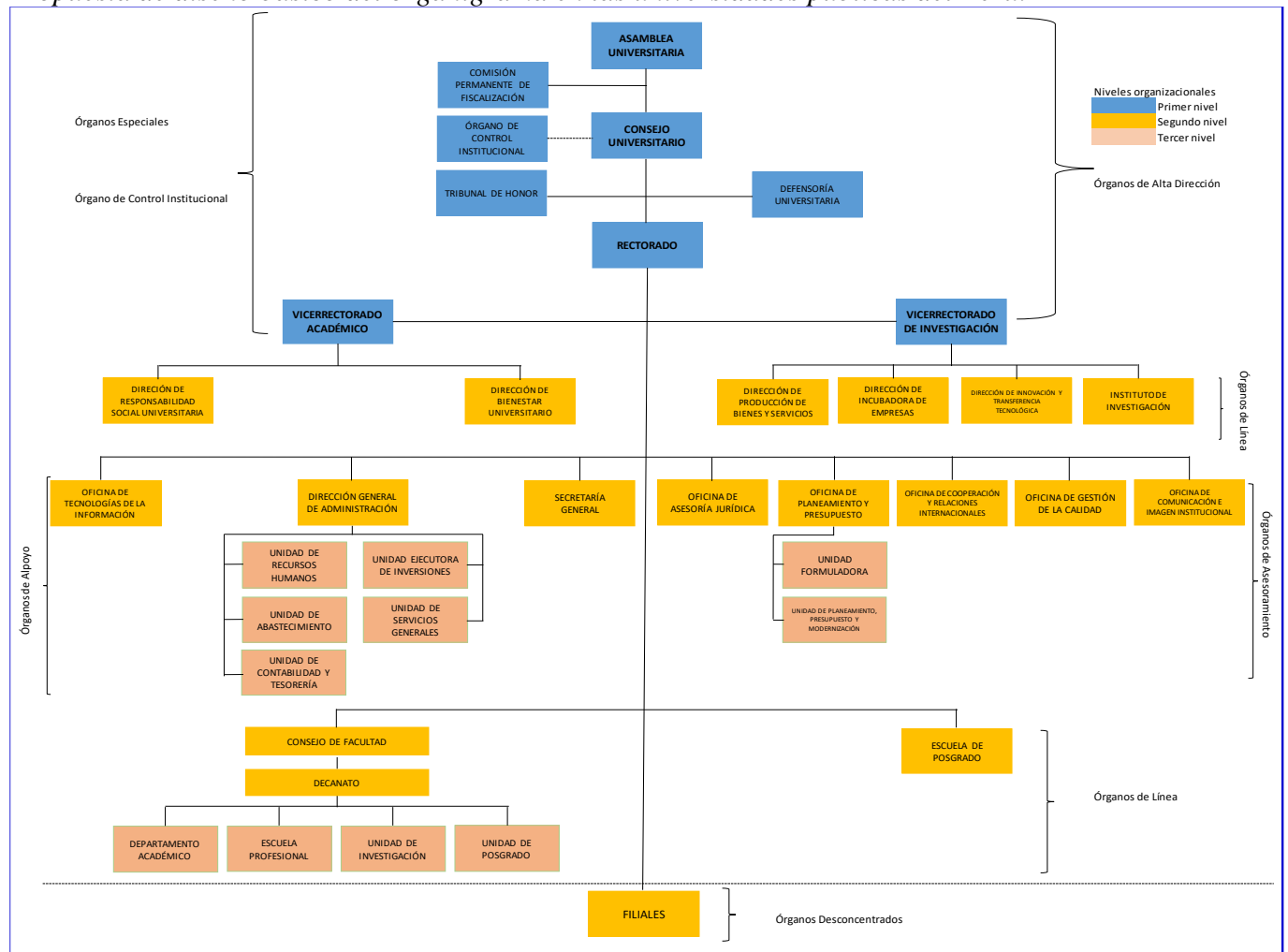
Diseño básico del organigrama

Cuando se diseñe el organigrama de la universidad se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

En la parte superior, se ubican:

Figura 1

Propuesta de diseño básico del organigrama en las universidades públicas del Perú.



Fuente. *Elaboración propia.*

Órganos de la Alta Dirección.

- El órgano de control institucional.
- Órganos Especiales.

En la parte intermedia, se ubican:

Órganos y unidades orgánicas de administración interna:

- En el lado derecho (órganos de asesoramiento).
- En el lado izquierdo (órganos de apoyo).

En la parte inferior del organigrama, se ubican:

- Órganos y unidades orgánicas de línea.
- Órganos desconcentrados, en caso tuvieran.

CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión, que la pandemia Covid-19 ha Las perspectivas del diseño organizacional en las universidades públicas del Perú, indiferentemente de la naturaleza, desde la aprobación de la nueva Ley Universitaria N° 30220, están experimentando nuevas maneras de hacer las cosas y mecanismos de respuesta para la gestión universitaria.

Este artículo buscó aportar información a las autoridades que participan en la gestión universitaria, frente a la relevancia que cobra hoy en día el tema. El estudio del diseño organizacional en las universidades públicas del Perú está vigente en la agenda de la investigación y de la práctica de las organizaciones universitarias en el Perú, ya que es un elemento a considerar para lograr un mejor desempeño y logro de los objetivos estratégicos.

Este artículo estuvo dirigido a los servidores que se desempeñan en las unidades de organización de los sistemas administrativos de planeamiento estratégico y modernización de la gestión pública, lo cual será guía para diseñar las estructuras organizacionales de sus universidades.

aprobados mediante el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. Lima, Perú.

- [6] Presidencia del Consejo de Ministros. (06 de Abril de 2021). DECRETO SUPREMO N° 064-2021-PCM Decreto Supremo que modifica los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. Lima, Perú. chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-modifica-los-lineamientos-de-organizacio-decreto-supremo-n-064-2021-pcm-1940856-2

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Congreso de la República del Perú. (2014, 09 de Julio). Ley Universitaria. Diario Oficial el Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118482-30220>
- [2] Hernández Orozco, C. (2007). Análisis Administrativo. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- [3] Presidencia del Congreso de la República. (14 de julio de 2014). Ley 30220 Ley Univeristaria. Lima.
- [4] Presidencia del Consejo de Ministros. (2018 de Mayo de 2018). DECRETO SUPREMO N° 054-2018-PCM Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado. Lima, Perú. chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-los-lineamientos-de-organizacion-decreto-supremo-n-054-2018-pcm-1649413-1
- [5] Presidencia del Consejo de Ministros. (2018 de Setiembre de 2018). DECRETO SUPREMO N° 131-2018-PCM Decreto Supremo que modifica los Lineamientos de Organización del Estado