

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

<https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3683>

Análisis y propuesta estratégica del diseño organizacional para la gestión administrativa

Analysis and strategic proposal of the organizational design for administrative management

Erick César Pinedo-Jara

epinedoj@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Chimbote, Áncash
Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7470-2302>

Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales

arosalese@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Chimbote, Áncash
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-0586-8429>

Andrés Alberto Ruíz-Gómez

aruizgo@ucv.edu.pe

Universidad César Vallejo, Chimbote, Áncash
Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0817-0875>

Rufino Rodríguez-Román

rrodriguezr72@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Chimbote, Áncash
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5470-9918>

Recibido: 20 de agosto 2023
Revisado: 25 de septiembre 2023
Aprobado: 15 de diciembre 2023
Publicado: 15 de enero 2024

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

RESUMEN

Como objetivo de investigación se tiene analizar el diseño organizacional como base para una nueva propuesta estratégica en la actual gestión administrativa del CETPRO Daniel Villar de Caraz, 2023. La investigación es de un enfoque cualitativo de tipo básico como método inductivo de nivel descriptivo, enfocado al análisis de la teoría fundamentada y alcance normativo sobre hechos o fenómenos que permitan comprender mejor el análisis a priori de las dimensiones o categorías de estudio. Se puede manifestar que el diseño aplicado a la dimensión subcategoría como Modelo estratégico, que emplea la responsable de la Dirección, es muy aceptable para la institución en el manejo de estrategias y técnicas organizacionales y manejo de recursos humanos, teniéndose como situación crítica la estructura orgánica establecida por el MIENDU. Para que el modelo de diseño estratégico directivo pueda demostrar resultados efectivos, es fundamental estudiar y comprender adecuadamente los enfoques administrativos, así como los modelos y estrategias pertinentes.

Descriptor: Organización y gestión; cambio organizacional; operación administrativa. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The research objective is to analyze the organizational design as a basis for a new strategic proposal in the current administrative management of the CETPRO Daniel Villar de Caraz, 2023. The research is of a qualitative approach of basic type as an inductive method of descriptive level, focused on the analysis of grounded theory and normative scope on facts or phenomena that allow a better understanding of the a priori analysis of the dimensions categories of study. It can be stated that the design applied to the dimension subcategory as strategic model, used by the head of management, is very acceptable for the institution in the management of organizational strategies and techniques and human resources management, having as a critical situation the organizational structure established by the MIENDU. In order for the strategic management design model to show certain results, it is the correct study and knowledge of the respective administrative approaches, models and strategies.

Descriptors: Organization and management; cambio organizacional; management operations. (UNESCO Thesaurus).

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centró en el análisis del Centro de Educación Técnico-Productiva "Daniel Villar", perteneciente al sector educativo, con el objetivo de llevar a cabo una revisión fundamentada de su diseño organizacional, tamaño de recursos y estructura interna. A partir de este análisis, se buscó realizar una aproximación a las teorías organizacionales en el campo de la administración, específicamente en relación con la modalidad formativa de la Educación para el Trabajo (EPT).

A pesar de que el Estado se preocupa por establecer contextos teóricos y normativos en todas las etapas del Sistema Educativo Peruano, han focalizado sus acciones principalmente en el nivel básico (EBR, EBA, EBE) en términos de normativas y recursos logísticos, humanos, infraestructura, sistemas, capacitación, entre otros, necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, mejora continua, procesos y competitividad. Se observan ciertas inconsistencias teóricas y normativas en el ámbito de la Educación para el Trabajo (EPT). Estas inconsistencias dificultan la implementación de un diseño organizacional efectivo para esta modalidad educativa.

La UNESCO lidera las políticas internacionales para la mejora, amplitud y calidad de la implementación de la modalidad en ETP, con énfasis en lo social, económico, de emprendimiento e innovación, buscando el perfil dependiente o independiente de quien logra asimilar los aprendizajes prácticos. En nuestro país, la Educación Técnico Productiva (ETP), lidera muchos enfoques progresivos sobre la instrumentalización técnica: Artesanal, Industrial, Comercial, Alimentarias, Agropecuarias, etc.; teniéndose una evolución de enfoques. Los clásicos, con las Escuelas Técnicas, Centros de Instrucción. Los enfoques Modernos, con los Centros de Formación, CENECAPE, CEO y, los enfoques Contemporáneos, con los Centros de Certificación, Centros de Educación Técnico - Productiva (CETPRO).

La iniciativa de desarrollo y mejora en la ETP fue impulsada, en su conversión de CEO a CETPRO, entre los años 2005 y 2010, al modelo de catalogación europea de la UNESCO - Unión Europea (EU); posterior a ello el Estado Peruano lo limitó su avance, hasta 10

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

años después, con la reformulación organizativa y los procesos de racionalización; enfocándose su desarrollo a los planes piloto del logro pedagógico en determinados CETPRO's del ámbito nacional.

En el CETPRO se aplican enfoques con criterios de adaptabilidad y flexibilidad, contextualizados a las normativas de la Educación Básica Regular, lo que produce ciertas desavenencias en los monitoreos, supervisiones de gestión administrativa; y ello deteriora el enfoque sistémico (procesos organizacionales) y sus necesidades de carácter administrativo afín al CETPRO Daniel Villar de Caraz en materia de estudio. Las actuales y constantes normativas de diseño y estructura adaptadas y creadas en el marco de la modernización para los CETPRO's, también posibilitaron una sobrecarga laboral, creándose disyuntivas de cumplimiento para el órgano directivo de la institución, quienes carecen de personal administrativo disponible, ante quebranta mirada de los órganos superiores jerárquicos; motivo de revisión sobre el modelo de diseño organizacional del CETPRO y las acciones desarrolladas en la gestión administrativas .

En base a lo expuesto, es prioritario resolver la siguiente interrogante: ¿Cómo se encuentra el diseño organizacional como base de análisis para una propuesta estratégica en la actual gestión administrativa del CETPRO Daniel Villar de Caraz, 2023?

Como objetivo de investigación se tiene analizar el diseño organizacional como base para una nueva propuesta estratégica en la actual gestión administrativa del CETPRO Daniel Villar de Caraz, 2023.

MÉTODO

En esta investigación, se adoptó un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. El método utilizado fue el inductivo, centrado en el análisis de la teoría fundamentada en hechos o fenómenos con el fin de comprender mejor las dimensiones y categorías de estudio de manera previa.

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

El diseño empleado consistió en un estudio fenomenológico que exploró las experiencias administrativas de los miembros del órgano directivo. El objetivo fue comprender los hechos a través de las teorías organizativas fundamentadas en el campo de la administración dentro del sector educativo institucional, específicamente en la formación en Educación Técnico-Productiva (ETP).

Para la elaboración de la dimensión categórica, se utilizó como referencia el modelo del enfoque sistémico aplicado al sector de estudio, adaptándolo a las investigaciones sobre diseño organizacional de Daft (2011; 2019). Se apoyó también en las subcategorías establecidas en los estudios sobre eficiencia directiva de Alpizar y Pérez (2022), el modelo estrella de Sánchez y Mendoza (2022), Araque y Vélez (2021), Bú Alba (2021), así como en el enfoque de procesos y recursos de Garcías et al. (2019). Todos estos estudios son flexibles y aplicables al ámbito del sector público.

Las subcategorías establecidas incluyen el modelo estratégico, la estructura organizacional, la tecnología de la información y comunicación, la tecnología del servicio, la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos y los vínculos interorganizacionales.

El escenario elegido fue el Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) Daniel Villar de Caraz, ubicado en la provincia de Huaylas de la Región Ancash del Perú. Los sujetos de investigación identificados y directamente relacionados con las funciones del órgano directivo y la gestión administrativa institucional son: la directora (1), su personal administrativo (1), y los miembros del comité de gestión, conformado por docentes (1) y personal administrativo de servicio (1). Esta elección permitirá obtener una información sólida sobre los hechos analizados y una comprensión exploratoria para definir el nivel descriptivo adecuado.

Como técnica de recolección de datos, se utilizó la Entrevista mediante una guía de preguntas semiestructurada, con características abiertas y flexibles en el orden y la profundidad de las formulaciones, permitiendo así una exploración más amplia del objeto

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

de análisis categórico. Además, se empleó la Técnica de Análisis Documental como fase exploratoria, revisando documentos existentes y evidencias encontradas.

Se optó por la triangulación de datos para garantizar un análisis riguroso de los resultados en cada dimensión subcategórica de estudio, coordinando adecuadamente con la institución. Este enfoque cualitativo de investigación se sustenta en la credibilidad, valoración, validez real y consistencia para demostrar los fundamentos y la transparencia de los estudios categóricos, así como su aplicabilidad para profundizar y continuar las investigaciones en el ámbito de la gestión institucional.

El método de análisis de datos se llevó a cabo in situ, combinando la revisión bibliográfica, el análisis heterogéneo a través de entrevistas y discusiones en profundidad con los responsables directos. Este proceso se dividió en fases: textual, categórica, analítica y reflexiva, con el objetivo de definir la validez y confiabilidad del constructo categórico en línea con el objetivo principal de la investigación.

Para el análisis de contenidos, se siguieron etapas de transcripción, codificación, organización y simplificación utilizando herramientas como Word 2020 y Excel 2020, con la posibilidad de recurrir al programa Maxqda.Pro.22 para un mayor apoyo y facilitar la interpretación de los datos.

RESULTADOS

La gestión administrativa juega un papel fundamental en la productividad organizativa, ya que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos que involucran el uso de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos (Pacheco et al., 2018), especialmente en el análisis de la variable categórica del diseño organizacional (Daft, 2011).

En el ámbito de la gestión administrativa, se ha demostrado que el diseño aplicado a la subcategoría del modelo estratégico, implementado por la directora, es altamente efectivo para la institución. Este modelo se basa en el uso de estrategias y técnicas para cumplir con las acciones normativas y las teorías fundamentadas en el enfoque sistémico

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

y de procesos. Se emplean modelos participativos, motivadores, integradores y humanísticos, valorando el esfuerzo conjunto de la plana docente y administrativa en el apoyo a las diversas actividades del órgano directivo.

La validación de estos resultados se basa en el conocimiento estratégico y la experiencia en la gestión directiva. Como señalan Alpizar y Pérez (2022), para que un modelo de diseño estratégico directivo demuestre resultados efectivos, es necesario comprender y estudiar correctamente los enfoques administrativos.

Sin embargo, en la práctica, la determinación o configuración de la estructura organizativa sigue siendo un punto crítico. El diseño estructural propuesto y establecido por el MINEDU para esta institución, como Modelo I, desde su conversión de CEO a CETPRO en el año 2005, ha sido ratificado y sigue vigente hasta la fecha, incluso con el Decreto Supremo N° 004-2019-MINEDU, pendiente de posible licenciamiento previo informe de racionalización.

Este modelo estructural actual no permite ni facilitará el desarrollo de un sistema integral y abierto en este sector, como lo señala Peña (2018), siendo uno de los motivos que deteriorarán su autonomía ideal para implementar nuevas estrategias organizacionales. Además, persiste una percepción irracional con respecto a los Artículos 102 y 107 del Decreto Supremo N° 004-2019-MINEDU, que establecen el proceso de estructura y funcionamiento con fines de licenciamiento, en relación con los requisitos básicos de calidad. Esto se debe a que el propio MINEDU no asigna de manera sectorial los cargos o plazas funcionales necesarios para este Órgano Directivo Institucional.

Actualmente, la estructura solo cuenta con la Directora y su secretaría como área directiva, además de cinco comités, los cuales son conformados por los mismos miembros, con la participación de un docente de planta, un administrativo de servicio y, en algunos casos, un estudiante.

En cuanto al diseño de la cultura organizacional y la política de recursos humanos, se encuentran limitaciones derivadas de los regímenes de derechos laborales establecidos por la Ley 29944, Ley del Profesorado, y el DL 276, ley de bases de la carrera

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

administrativa. Estas limitaciones justifican el esfuerzo y la participación limitada de los integrantes adscritos en sus compromisos con las funciones del órgano directivo, así como el apoyo sensible e incondicional del personal de planta institucional. Factores como el horario, tiempo, disponibilidad y salud influyen en esta participación y compromiso, lo que conduce a una sobrecarga laboral, deterioro motivacional y desgaste emocional tanto en el área de dirección como en el personal de apoyo.

Se percibe una fuerte dependencia en el personal del área de dirección en cuanto a la responsabilidad y laboriosidad de la gestión, lo que lleva a la dirección a promover la participación y el compromiso en nuevas funcionalidades para posibles puestos o cargos que permitan mejorar el proceso de gestión administrativa, hasta alcanzar un nivel aceptable para el personal.

En el análisis del diseño de la tecnología de los servicios, se observa que, si bien existe una normativa, la Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, que establece pautas para garantizar un buen servicio y atención ciudadana, en la práctica surgen puntos críticos debido a la incongruencia laboral entre el proceso de trabajo afín y el proceso de atención y servicio continuo. Ambos procesos están subordinados a la secretaria o la directora, lo que resulta en una disminución del tiempo dedicado a las funciones del órgano directivo frente a las múltiples demandas de información técnico-administrativa y pedagógica por parte de las entidades superiores jerárquicas. Aunque pueda existir participación o compromiso de docentes o personal administrativo de apoyo, estas contribuciones serán esporádicas debido a la sobrecarga laboral del sistema del órgano directivo, especialmente del área de dirección, lo que lleva a que el servicio se centre y priorice aún más por el personal directivo que realiza las actividades de gestión.

En cuanto al diseño de la tecnología de la información dentro del órgano directivo, se observa que el área de dirección concentra sus esfuerzos en el uso de software de oficina, principalmente en programas como Word y Excel. Sin embargo, el personal comprometido con el apoyo al órgano directivo en la gestión administrativa siente ciertas limitaciones en el campo informático o en el uso de computadoras, posiblemente debido

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

a la falta de práctica o a la edad (todos los miembros del órgano directivo y su personal de apoyo tienen entre 51 y 68 años). A pesar de esto, la telefonía móvil tiene una gran influencia y se utiliza como medio de comunicación e información real.

En cuanto al análisis del diseño de los vínculos interorganizacionales, con la reciente Resolución Ministerial N° 187-2022-MINEDU, el CETPRO ingresa a un nuevo nivel de gestión en el campo de la Educación Superior y Técnico-Productiva. Esto implica el desarrollo de nuevos propósitos u objetivos institucionales y nuevos campos de competencia para la gestión administrativa. Sin embargo, en la actualidad, el sistema de gestión interorganizacional está principalmente centrado en el cumplimiento de informaciones con competencia jerárquica superior y en el desarrollo e implementación de acciones de participación multisectorial afines a la enseñanza. Con la implementación de esta normativa, surge la necesidad de múltiples funcionalidades o plazas que apoyen de manera pedagógica y administrativa como parte integral del órgano directivo de este Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) Daniel Villar.

En el análisis del diseño del modelo estratégico, se confirma que la dirección prioriza y utiliza ampliamente los conocimientos de enfoques estratégicos en el ámbito de la administración. Se adopta un modelo de integración permanente y se busca el apoyo del personal para mejorar la institución en el campo de la gestión administrativa, en línea con el cumplimiento normativo proporcionado por el MINEDU. Se compromete con los lineamientos propuestos en la Resolución Viceministerial N° 188-2020-MINEDU, que se centra en el enfoque de gestión pedagógica y su relación con la gestión administrativa. El enfoque estratégico se dirige principalmente hacia los instrumentos de gestión, especialmente el Proyecto Educativo Institucional (PEI), tanto en su presentación como en su mejora y avance, todo ello contextualizado en el proyecto educativo regional y local. Se busca cumplir con las funciones establecidas en la Resolución Viceministerial N° 051-2021-MINEDU. Sin embargo, existe cierta discrepancia con las necesidades que deben ser abordadas por la gestión administrativa, de acuerdo con la Resolución Ministerial N° 187-2022-MINEDU.

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

Para abordar esta discrepancia, se propone ampliar el campo de acción del órgano directivo a través de la formación de equipos o comisiones encargadas de las nuevas funciones administrativas. Se considera útil el enfoque sistémico propuesto para esta institución educativa, ya que permite abordar de manera integral y coordinada las diversas áreas de gestión.

Como indican Pantoja y Garza (2019), basándose en la teoría de Ackoff, este enfoque ofrece un análisis en la construcción de procesos frente a nuevos modelos, con el fin de mejorar la coordinación. En este sentido, el modelo de solución de conflictos y el modelo de negociación con agentes internos y externos tienen una prioridad estratégica destacada en la actualidad, al igual que el modelo integrador para definir nuevas actividades administrativas y el modelo motivacional para proporcionar un impulso inspirador a las actividades y tareas programadas. Estos enfoques están en línea con la Resolución Viceministerial N° 188-2020-MINEDU, Num. 9, que establece que los CETPRO definen su modelo formativo centrado en las demandas del sector productivo. Sin embargo, a pesar del cumplimiento de los objetivos y metas, persiste la sobrecarga laboral en su ejecución.

En el desarrollo de las estrategias, se hace hincapié en el desarrollo de procesos, reuniones, motivación, información y comunicación, liderazgo, servicio de calidad y clima institucional, con el objetivo de construir una buena imagen institucional e integracionista, como señala Duran (2021). En lo que respecta a la elaboración de los instrumentos de gestión, se requiere conocimiento y disponibilidad, así como el apoyo necesario para su realización. En cuanto al sostenimiento económico estratégico, se observa una mejora institucional en los procesos de inversión y en las estrategias de equipamiento, experiencias o prácticas del personal, y en la infraestructura, gracias a los fondos económicos recaudados en el año anterior.

En cuanto a la evaluación estratégica de logros dentro del Órgano Directivo, estos indicadores son evaluados por entidades jerárquicas superiores en relación con la eficiencia de la gestión directiva en materia pedagógica, lo cual difiere significativamente

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

de los indicadores de gestión relacionados con los enfoques de procesos y mejora continua, como lo establece la Resolución Ministerial N° 176-2021-MINEDU, aplicable a todas las instancias comprendidas en las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

En cuanto al análisis del diseño de la estructura organizacional, se evidencia que la institución está indicada para el modelo I según la Resolución Ministerial N° 0130-2008-ED y el Decreto Supremo N° 004-2019-MINEDU. Sin embargo, en la práctica, la dirección promueve un trabajo colaborativo, aunque limitado, orientado en parte al modelo II. La estructura organizativa refleja los parámetros normativos, pero no se ajusta completamente a las necesidades de la institución. El MINEDU condiciona el proceso y desarrollo estructural al enfoque de racionalización para la Educación Técnico-Productiva, según la Resolución Viceministerial N°307-2019, aplicable para el 2023. Este enfoque se basa en el principio de la búsqueda de excedencia de cargos, plazas y personal, lo que prioriza metas como la atención, la cantidad de aulas y la condición académica del docente. Sin embargo, esto contradice al enfoque de racionalización establecido en el DS N° 011-2012-ED, que se basa en una evaluación de la necesidad y demanda real de los servicios, siguiendo un modelo lineal establecido.

Según Gonzales et al. (2019), la toma de decisiones se define como una herramienta clave del pensamiento estratégico en el proceso administrativo sistémico. A pesar del profesionalismo en las labores administrativas, persiste un problema estructural en relación con las funciones normativas según el régimen laboral al que se considera pertenecer. Las especializaciones enfrentan limitaciones debido al costo promedio y alto de las mismas, lo que desalienta la autofinanciación y las hace inaccesibles para muchos. Además, no hay especializaciones o cursos sobre gestión y actividades administrativas específicamente diseñados para los CETPRO por parte de las entidades superiores jerárquicas.

En cuanto a los órganos funcionales, existe una necesidad evidente de puestos como un Coordinador, un Oficinista y un nuevo personal administrativo de servicio, pero estos no

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

se cubren adecuadamente, especialmente en los dos turnos. Con 18 ambientes, que incluyen 7 aulas, ya se evidencia un quiebre en la salud debido a la sobrecarga de trabajo. Esto contrasta con la Resolución Viceministerial N° 051-2021-MINEDU, que solo aborda la necesidad de normalización y creación de cargos en el ámbito pedagógico, sin considerar la necesidad de crear cargos administrativos en este caso específico.

CONCLUSIONES

Se puede afirmar que el diseño aplicado en la dimensión subcategoría del Modelo Estratégico, implementado por la Responsable de Dirección, es altamente efectivo en la gestión de estrategias y técnicas organizacionales, así como en el manejo de recursos humanos. No obstante, se identifica como una situación crítica la estructura orgánica establecida por el MINEDU. Para que el modelo de diseño estratégico directivo demuestre resultados concretos, es importante realizar un estudio exhaustivo y comprender los enfoques administrativos, modelos y estrategias pertinentes.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Alpizar, M., y Pérez, H. (2022). El diseño organizacional en universidades de Cuba [Organizational design in Cuban universities]. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(2), e225 <https://doi.org/10.5281/zenodo.6628691>

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

- Araque González, G. A., y Vélez Sánchez, E. O. (2021). Evolución y desarrollo estratégico organizacional del Diseño para la manufactura y montaje (DFMA): Una revisión [Evolution and organizational strategic development of Design for Manufacturing and Assembly (DFMA): A review]. *Cuaderno Activa*, 9(9), 143–167. <https://doi.org/10.53995/20278101.424>
- Bú Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito [Organizational design: The quest for success]. *Sociedad y Amp; Tecnología*, 5(1), 57–72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional [Organizational theory and design]*. (10ma ed.) México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional [Organizational theory and design]*. (12ª ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. <https://n9.cl/m4pe9>
- Decreto Supremo N° 004-2019-MINEDU. Modificación del Capítulo VI “De la Educación Técnico-Productiva” del Título III “Estructura del Sistema Educativo Nacional” (12 de marzo de 2019). <https://n9.cl/8vcrg>
- Duran, K. (2021). Planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de una municipalidad peruana [Strategic planning in the organizational development of a Peruvian municipality]. *Revista Científica Searching De Ciencias Humanas y Sociales*, 1(2), 59–67. <https://doi.org/10.46363/searching.v1i2.142>
- Garcías, K., Haro, B., y Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas permite mejorar la eficiencia y ser competitiva [The importance of an organizational design in companies allowing them to improve efficiency and be competitive]. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://n9.cl/te1z>
- Gonzales, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones [Strategic management: a tool for decision making in organizations]. *Revista Telos de Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, 21(1), 242-267. <https://n9.cl/qo9yzi>

Erick César Pinedo-Jara; Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales; Andrés Alberto Ruíz-Gómez; Román Rufino-Rodríguez

- Pacheco Granados, R. J., Robles Algarín, C. A., y Ospino Castro, A. J. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia [Analysis of the Administrative Management in the Educational Institutions of the Basic and Middle Levels in the Rural Areas of Santa Marta, Colombia]. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Pantoja Aguilar, M., y Garza Treviño, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico [Stages of management: towards a systemic approach]. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Peña, G. (2018). La organización tradicional y su relación con la estrategia organizacional en la I.E. N° 31542 Virgen María Admirable Huancayo (Tesis de maestría) Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://n9.cl/92s9j>
- Resolución Viceministerial N° 188-2020-MINEDU. Aprobar el documento normativo denominado "Lineamientos Académicos Generales para los Centros de Educación Técnico-Productiva" (29 de setiembre de 2020). <https://n9.cl/x7crkk>
- Sánchez, F., y Mendoza Moheno, J. (2022). Alineación del diseño organizacional a una empresa por medio de la aplicación del Modelo Estrella [Alignment of the organizational design of a company through the application of the Star Model]. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*, 8(15), 36-42. <https://doi.org/10.29057/est.v8i15.8751>