



**Universidad Nacional de
San Cristóbal de Huamanga**
Tradición, Liderazgo y Excelencia Académica

Informe Técnico N° I

ASAMBLEA UNIVERSITARIA-COMISIÓN TÉCNICA

Reestructuración académica y administrativa de la
Universidad Nacional de San Cristóbal de
Huamanga.

**ANÁLISIS DEL “MODELO ACADÉMICO-
ADMINISTRATIVO VIGENTE” Y PROPUESTA DE
UN NUEVO “MODELO BASADO EN LA GESTIÓN
DEL CONOCIMIENTO” EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

DOCUMENTO DE TRABAJO

2012

Este documento ha sido elaborado por la Comisión de Reestructuración Académica y la Comisión de Reestructuración Administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga,

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
Asamblea Universitaria.

Comisión Técnica de Reestructuración Académica

Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2012-UNSCH-AU

Mg. Homero Ango Aguilar
PRESIDENTE

Mg. Walter Mario Solano Reynoso
MIEMBRO

Dr. Eloy Esteban Feria Macizo
MIEMBRO

Est. Efraín Cruz Quispe
MIEMBRO

Est. Jonathan Pedro Jurado López
MIEMBRO

Comisión Técnica de Reestructuración Administrativa

Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2012-UNSCH-AU

Mg. Carlos Alberto Piscoya Sarmiento
PRESIDENTE

Mg. Walter Américo Ledesma Estrada
MIEMBRO

Mg. Yuri Olivier Ayala Sulca
MIEMBRO

Est. Fredy Rojas Cuchuñaua
MIEMBRO

Est. Misael Macizo Fernández
MIEMBRO

“Las masas más peligrosas son aquellas que tienen
inyectadas en sus venas el miedo... **el miedo al
cambio**”

Octavio Paz

Contenido

	Página
Introducción	1
Análisis	2
Propuesta	3
Conclusiones	4
Recomendaciones	5

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga: Fundada con categoría de Real y Pontificia el 3 de julio de 1677 por el Ilustre Obispo de la Diócesis de Huamanga, Don Cristóbal de Castilla y Zamora. La fundación fue refrendada el 21 de diciembre de 1680 por el rey de España Don Carlos II, y la confirmación del Papa Inocencio XI, mediante Bula Pontificia. Fue clausurada luego de casi 200 de funcionamiento y es reaperturada 80 años después por mandato de la Ley N° 12828, promulgada el 24 de abril de 1957, reiniciando labores académicas el 3 de Julio de 1959. Actualmente se encuentra en proceso de reestructuración académica y administrativa, por mandato de la Asamblea Universitaria, en cumplimiento de la Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2012-UNSCH-AU.

Informe Técnico Nº 1

ANÁLISIS DEL “MODELO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO VIGENTE” Y PROPUESTA DE UN NUEVO “MODELO BASADO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO” EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

1. Introducción

Las actuales condiciones de vida son un intenso proceso de mundialización en el que la capacidad de producir saber se ha convertido en clave de poder, exigen que el tema universitario sea considerado un delicado tema nacional. Por tanto, es vital para los peruanos contar con universidades capaces de asimilar el saber contemporáneo y adaptarlo a las necesidades del país y sus regiones, estableciendo nexos con la práctica y nuestras raíces culturales. Así, la universidad pública tiene importancia estratégica para el país por cuanto, además de contribuir a su democratización socializando el saber y garantizando el acceso a la educación superior, le corresponde la vital tarea de generar conocimientos y formar cuadros humanos que atendiendo a un horizonte que vaya más allá de la lógica cortoplacista que impone el mercado.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es una institución educativa comprometida con el desarrollo de su zona de influencia y cuyo liderazgo es innegable; sin embargo, es necesario buscar su redimensionamiento en las áreas que son de su competencia: la formación profesional, la investigación científica y la proyección social y extensión universitaria; esto con el fin de lograr el desarrollo urgente de la región andino-selvática del país. Actualmente, el escenario socio-económico en el que se desenvuelve es otro, y los cambios ocurridos en la región, el país y el mundo constituyen retos y desafíos que deben ser afrontados con éxito, a partir de un replanteamiento serio y moderno que le permita diseñar y construir una Universidad para los nuevos tiempos, sin perder nuestra identidad y autenticidad cultural.

La Universidad que anhelamos tiene que ser una institución con una estructura moderna en su gestión y que tenga como meta la generación de conocimientos y tecnologías, la transmisión de los mismos a fin de lograr la excelencia académica en la formación profesional y la transferencia de estos logros para catalizar y dinamizar el desarrollo socio-económico, aprovechando a plenitud los recursos humanos y la capacidad instalada, utilizando estrategias competitivas que se traduzcan en la mejora

de la organización, incluyendo el avance tecnológico que nos incorpore a la filosofía de la calidad total; ya que la mejor garantía de continuidad y éxito corporativo devendrá de un cambio en la cultura organizacional, basado fundamentalmente en un esfuerzo de educación, capacitación e investigación de los miembros del claustro huamanguino.

En este contexto, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga viene atravesando, por mandato de la Asamblea Universitaria, por un proceso de reestructuración académica y administrativa, la cual está fundamentada en la necesidad de disponer de una estructura de gobierno eficiente, capaz de llevar adelante una nueva etapa de desarrollo de la Universidad donde la calidad y la competencia se constituyan en los principios rectores de la gestión docente y administrativa. Los desafíos del mundo global de hoy y los retos que nos propone la sociedad del conocimiento, fortalece la apuesta por el desarrollo científico y tecnológico. Una apuesta que implica, inversión, responsabilidad social y un completo cambio de paradigmas en la forma de realizar nuestras tareas.

Los cambios que se propongan, en las áreas académica y administrativa, se harán con un estricto apego a nuestros principios tradicionales de pluralismo, tolerancia, respeto, diversidad y participación, que se avalan en una cantidad importante de acciones, destinadas a que esta sea una tarea colectiva para establecer así las bases de una nueva y más compleja organización. Reflejará también que, como comunidad universitaria en el pleno y legítimo ejercicio de nuestra autonomía, hemos sido capaces de repensar nuestra Universidad, redefiniendo el rumbo y la estructura interna, planteando soluciones que nos permitirán cumplir con ella a la luz de los desafíos del nuevo siglo.

Finalmente, mencionar el espíritu proactivo, constructivo y participativo de la Comisiones Técnicas de Reestructuración Académica y Administrativa de la UNSCH, que por delegación de la máxima instancia de gobierno universitario estará realizando un conjunto de actividades que permitan obtener los lineamientos generales para redefinir la estructura y los procesos académicos de nuestra Casa de Estudios.

2. Análisis

2.1. MARCO FILOSÓFICO

Para diseñar el nuevo sistema académico-administrativo en la UNSCH, es menester entender y tener en cuenta las siguientes teorías: (1) La teoría de los Sistemas, (2) La Teoría de la Complejidad, y la (3) Teoría del Caos.

LA TEORÍA DE SISTEMAS COMO BASE PARA CONSTRUIR UN NUEVO PARADIGMA

Si hay alguna teoría científica que nos ayude a comprender la complejidad de los problemas y sus relaciones, es la “Teoría de Sistemas”. Esta teoría, concebida por el

Biólogo Ludwig von Bertalanffy, define nuestra realidad o sistema como un todo, unificado, compuesto por partes, componentes o subsistemas interrelacionados e interdependientes y separados por unos límites identificables de su entorno, ambiente o supra sistema. Así mismo, esta teoría establece que todo sistema está sometido a cuatro leyes, las cuales son importantes conocerlas por sus implicancias en nuestra búsqueda de un nuevo paradigma para la solución de problemas complejos:

a. Ley de la entropía

Según Bertalanffy, esta Ley establece que todo sistema tiende al estado de desorden o caos, y cuanto más caótico es, este pierde su capacidad de procesar y captar energía. Esta ley también establece que si bien todos los sistemas tienden a la entropía, los sistemas abiertos (sistemas sociales, biológicos, etc.) son los únicos que pueden combatirla, introduciendo entropía negativa (también denominada *negentropía*) procedente de su ámbito interno o de su propio entorno. Por lo tanto, la *negentropía* es el proceso inverso a la entropía, la cual es definida por el paso de un estado de desorden aleatorio o caos a otro estado de orden previsible.

b. Ley del holismo

A través de esta ley Bertalanffy establece que un sistema debe ser considerado como un todo y afirma que lo que afecta a una parte del sistema, repercute sobre la totalidad.

c. Ley de la sinergia

Según Bertalanffy, el principio de la sinergia establece que los resultados que logra un sistema son mayores que la simple sumatoria de los resultados que cada una de sus partes puede generar en forma independiente. La sinergia puede ser positiva o negativa.

d. Ley de la recursividad

Mediante este principio, Bertalanffy establece que todo sistema es subsistema de otros sistemas de orden superior, cuyas características replica y comparte, y con los cuales está en interrelación e interdependencia. En otras palabras los sistemas menores son representación de los sistemas mayores y viceversa.

LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD APLICADA A LOS PROBLEMAS UNIVERSITARIOS

Para ello, el explorar el conocimiento existente en cuanto a la complejidad de los problemas, nos hizo revisar la *Teoría de la Complejidad* desarrollada por el filósofo francés *Edgar Morin*. Morin sustenta que todas las relaciones e interacciones que se dan en el universo y los subsistemas que lo componen son procesos ambivalentes o ambiguos, independientes y dependientes, ordenados y desordenados, simples y complejos, integrados y desintegrados, aleatorios y no aleatorios, armónicos y no armónicos, etc. Por lo que establece que la aceptación de la complejidad es la aceptación de todas estas contradicciones y las paradojas y principios que la gobiernan.

Entre las principales paradojas que hay que tener en cuenta para entender el paradigma de la complejidad, según Morin, están las de orden y desorden;

autonomía; complejidad y completud; razón, racionalidad y racionalización, los cuales pasaremos a resumir y traducir en ejemplos aplicados al campo social.

Orden y desorden

Este concepto establece la co-existencia en el universo, de fenómenos ordenados (organizados y estructurados) junto con fenómenos desordenados (desorganizados, caóticos o aleatorios) los cuales son complementarios y forman parte de un mismo proceso continuo. En otras palabras, existen procesos donde el orden y el desorden cooperan para organizar las estructuras o subsistemas del universo.

Auto-organización, autonomía y dependencia

Bajo estos conceptos, Morin establece que los subsistemas biológicos y sociales crean sus propios determinantes y sus propias finalidades (auto-organización) como sujetos singulares o independientes (autonomía) que a su vez dependen de otros determinantes o subsistemas (dependencia) para existir y desarrollar.

Complejidad y completud

En forma complementaria al concepto de la *complejidad*, definida como la existencia de contradicciones y ambigüedades en el universo, la *completud* o *complicación*” definida por Morin se refiere a la forma como las personas interpretamos la complejidad. Mientras la complejidad nos permite afirmar que todos los procesos en la vida son ambiguos, multidimensionales e interdependientes, la completud nos permite comprender que jamás podremos escapar a la incertidumbre y tener un conocimiento total de lo que ocurre detrás de todos los fenómenos de la realidad.

Dicho en otras palabras, la *completud* es el nivel de conciencia que tenemos los seres humanos de la complejidad. Cuanto mayor sea nuestro nivel de *completud*, mayor será nuestra capacidad de entender y tolerar las contradicciones, y por lo tanto dejar de catalogar como error o accidente aquello que sucede sin aparente explicación y que no comprendemos.

Razón, racionalidad y racionalización

Según Morin, la *razón* corresponde a la voluntad lógica que tenemos los seres humanos de querer tener una visión coherente de los fenómenos y las cosas del universo, mientras que la *racionalidad* se refiere a la forma como aplicamos nuestra razón o lógica en el mundo real, y que cuando la realidad no está de acuerdo con nuestra razón, debemos admitir que nuestro sistema lógico es insuficiente.

En cambio, la *racionalización* es el hecho de querer encerrar la realidad dentro de un sistema lógico o coherente (paradigma), y por lo tanto todo hecho que contradice en la realidad a ese sistema coherente, es descartado, olvidado o puesto al margen y visto como un accidente, una ilusión o algo solo aparente.

Finalmente, con el objetivo de abordar la complejidad de la realidad, y con el propósito de englobar e interrelacionar los conceptos arriba expresados, Morin establece tres principios que rigen este nuevo paradigma:

El principio dialógico

Este principio sustenta la existencia de la dualidad o antagonismo como parte de la propia unidad de las estructuras y procesos de la realidad compleja. Un ejemplo mencionado al respecto es la presencia de la organización formal y la

informalidad (desorganización) dentro de una empresa, el cual fue mencionado como parte del concepto de orden y desorden que existe como parte de la complejidad.

El principio de recursividad

Al igual que en la Teoría de Sistemas, este principio se refiere a que tanto los organismos vivos como las organizaciones sociales son sistemas producidos por las interacciones de las células o individuos que las conforman, y que estos sistemas una vez producidos, retro actúan sobre sus propias células o individuos y los reproducen o desarrollan.

Es así que, la autonomía de los seres humanos conlleva a la existencia de diversas sociedades, culturas, lenguajes y saberes adquiridos. Esta diversidad a su vez, es algo que nos permite ser capaces de ejercer nuestra autonomía y lograr nuestro desarrollo. Igualmente, una célula no podría vivir y desarrollarse si no formara parte del organismo vivo que la conforma, y a su vez este organismo vivo no podría existir si no existieran las células que lo conforman.

Por ello Morin demuestra que la recursividad es una idea que rompe con la línea de causa-efecto, considerando que en la realidad compleja, todo lo que es producido revierte sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador y auto-productor.

El principio hologramático

Un holograma físico es aquel donde el menor punto de la imagen de un objeto contiene casi la totalidad de la información del objeto representado. Es decir el principio hologramático afirma que no solamente la parte está en el todo, sino el todo está en la parte.

Este principio, según Morin, está presente en la realidad compleja del mundo biológico y social. En el campo biológico, es bien conocido que una sola célula de cualquier órgano que forma parte de un organismo vivo contiene la información genética tanto del propio órgano como de todo el organismo, siendo el ADN, hasta donde podríamos inferir, el menor punto de la imagen holográfica de la célula y del organismo o sistema en su conjunto.

En el campo social, el principio hologramático va más allá del reduccionismo expresado en quienes solo queremos ver la realidad social a través de algunas de las partes o determinantes que la conforman y producen, y también supera al concepto del holismo que solo nos permite ver a la sociedad como un todo, producto de la suma e interacción entre todas las partes que la constituyen.

LA TEORÍA DEL CAOS APLICADA AL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL

Otra de las teorías que nos da elementos cruciales para la construcción de un nuevo paradigma es la Teoría del Caos, como una nueva *ciencia* en proceso de descubrimiento que desde ya está aportando con conceptos y principios que vienen cambiando el actual paradigma científico existente.

Entre los principales conceptos y principios de esta teoría se encuentran el llamado “Efecto Mariposa” y la “Representación Fractal”.

El “Efecto Mariposa” fue descubierto en 1969 cuando el matemático y meteorólogo Edward Lorenz se dedicaba a estudiar el comportamiento de la atmósfera, tratando de encontrar un modelo matemático que permitiera predecir a partir de variables sencillas introducidas en una computadora, el comportamiento de grandes masas de aire que le permitiera hacer predicciones climatológicas.

Sin embargo, en su intento Lorenz observó con sorpresa que el hecho de no haber ingresado los decimales completos en los datos de partida de su modelo, condujo a grandes diferencias en las predicciones del modelo. Por lo tanto concluyó por un lado, que cualquier pequeña perturbación en las condiciones iniciales de un sistema puede tener una gran influencia sobre el resultado final, y por otro lado que no es posible hacer predicciones a largo plazo dado que existen variables mínimas y hasta desconocidas que alteran el comportamiento de todos los sistemas en forma imprevisible.

Al respecto, Lorenz ilustró su teoría con un ejemplo hipotético. Sugirió que imaginemos haber conseguido hacer una predicción muy exacta del comportamiento atmosférico, mediante cálculos matemáticos muy precisos y a partir de datos muy exactos. Sin embargo, el solo hecho de no haber considerado el aleteo de una mariposa en el otro lado del planeta, haría que esta predicción fuese totalmente errónea, y que al final las perturbaciones del aleteo de la mariposa llevaran a la producción de una tormenta.

De aquí surgió el nombre de “Efecto Mariposa” como denominación del principio que explica el fenómeno de amplificación del caos que puede aparecer en el comportamiento de un sistema complejo, y por ende se constituye en una de las características del comportamiento de este tipo de sistema, el cual está interrelacionado con infinidad de variables que cambian de forma compleja y errática, haciendo imposible hacer predicciones del comportamiento de los sistemas complejos más allá de un corto plazo.

Pues bien, si aplicamos el “Efecto Mariposa” en los sistemas sociales, nos resulta claro explicar por qué todas las predicciones de largo plazo realizadas por nosotros los emprendedores sociales al diseñar y ejecutar un proyecto social no se cumplen, y por el contrario obtenemos resultados que finalmente no son sostenibles.

Es por ello que debemos considerar que en el campo social, existe una infinidad de *efectos mariposa* que son un conjunto de *determinantes* que escapan a nuestra capacidad de control y administración.

Otro de los principios fundamentales de la Teoría del Caos, es el descubrimiento de los *Fractales* hecho por Benoit Mandelbrot, un matemático nacido en Polonia empleado por IBM para estudiar los patrones o similitudes existentes en la fluctuación en el precio del algodón, lo cual es descrito por el afamado escritor, periodista y biógrafo James Gleick en su obra “Caos – La Creación de una ciencia”.

Al respecto, Gleick nos cuenta que cuando Mandelbrot analizó los datos de los precios del algodón en las computadoras de IBM desde el año 1900, observó que los números que producen aberraciones desde el punto de vista de la distribución normal producen también simetría desde el punto de vista geométrico. Cada cambio de precio particular era aleatorio e impredecible, pero las curvas de las secuencias de los cambios del precio diario y mensual encajaban perfectamente, debido a que el grado de variación había permanecido constante a través del extenso periodo de sesenta años, habiendo incluso pasado por dos Guerras Mundiales y una gran depresión económica.

Según Gleick, posteriores observaciones hechas al respecto, tales como las ramificaciones de los vasos sanguíneos, las ramas de un árbol, la estructura interna de los pulmones, los gráficos de datos del mercado de valores, y muchos otros sistemas del mundo real, determinaron la existencia de una similitud recursiva (auto similitud) en los patrones que modelan las estructuras naturales y los procesos creados por el hombre, los cuales son representados por figuras geométricas denominadas *fractales*. En términos sencillos, un fractal es una forma geométrica que está compuesta por pequeñas partes (fracciones) idénticas a la forma original.

Una clásica representación de un modelo fractal es la Curva de Koch, creada en 1904 por el matemático sueco, Niels von Koch⁸, quien a partir de un triángulo equilátero y un conjunto de interacciones recursivas, hechas con el mismo triángulo, obtiene una curva que al final se transforma en la “Estrella o Copo de nieve de Koch”. Ésta contiene al triángulo en todas sus partes y es formada por un conjunto de triángulos que la representan tanto en su forma de copo como en su forma lineal.

Por ende, la esencia de los *fractales* es la *recursividad* establecida tanto en la teoría de sistemas como en la teoría de la complejidad, donde las partes se encuentran en el todo y lo representan, y el todo es una representación de las partes.

Sin embargo, se ha descubierto también que los fractales no solo se encuentran en las formas fisiológicas o naturales del universo, sino también en la dinámica de muchos procesos sociales.

Otro de los hallazgos relacionados a la existencia de patrones fractales en el campo social, son las investigaciones realizadas por Guimerá y colaboradores, quienes con el fin de analizar y caracterizar las redes complejas, evaluaron las redes sociales construidas a través de los correos electrónicos que circulaban entre los 1700 empleados de la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona, en Cataluña, España.

Como hallazgo, Guimerá descubrió la existencia de un patrón de auto organización en las redes de contactos generadas por el intercambio de correos electrónicos. Encontró que el patrón de organización de las sub-comunidades de contactos creadas es idéntico entre ellas y el patrón de contactos de toda la comunidad, concluyendo que al igual que los patrones de auto organización recursivos existentes en los sistemas complejos, tales como las formaciones de las redes fluviales, existiría un mecanismo o fuerza universal responsable de la auto organización y evolución de las redes sociales. Esto, entre otros supuestos, podría deberse a los continuos intercambios de información en la red con el fin de buscar cooperación y mantener contactos activos que le permitan a sus miembros ser más eficientes para optimizar sus propósitos.

En suma, es necesario que entendamos que los problemas sociales son solo una expresión de la forma como vienen operando nuestros diversos tipos de sistemas y subsistemas en la realidad (los cuales podríamos llamar también determinantes), que están regidos por las cuatro leyes de la teoría de sistemas arriba mencionadas. Por lo que desde ya debemos considerar que los determinantes individuales, sociales, culturales, políticos, económicos, tecnológicos y ambientales son componentes de un supra sistema y que estos tienden al caos y al desorden y generan sinergias negativas y positivas (ley de la entropía y de la sinergia) y todos estos están interrelacionados e influyen directamente en los problemas que queremos resolver (Ley del holismo y de la recursividad) y para lograr que nuestros sistemas logren desarrollo y bienestar,

como parte de nuestra labor de emprendedores sociales, es necesario introducir procesos *negentrópicos* y producir *sinergias positivas*.

Por ende, se hace trascendente elaborar un nuevo paradigma para implementar procesos de abordaje realmente sistémico y de cambio en la Universidad. Un paradigma que sustituya al actual que es y sigue tratando de implementar programas o proyectos específicos para solucionar cada uno de los problemas complejos de forma aislada o independiente, paradigma el que deberíamos aceptar como obsoleto desde todo punto de vista, y por lo tanto ineficaz e ineficiente en su posibilidades de generar soluciones sostenibles.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

En la vida universitaria se abren tiempos de cambio. Hoy es de vital importancia para la educación superior exigir a los líderes que la conducen ser creativos en períodos cruciales para consolidar un proyecto de organización que tenga significado para todos (Vivas, 2001). Una institución consagrada a cumplir su papel histórico de promover los cambios en la gestión del conocimiento y del pensamiento en una dimensión de verdadera educación, con pertinencia social. Generadora de conocimientos y capaz de incorporar y crear la tecnología avanzada de capital social, dentro de una nueva sociedad más humanizada. Todos somos protagonistas de nuestro aprendizaje y una organización de avanzada, como se aspira sea la universidad, debe constituirse en garantía del reconocimiento de la persona, de sus capacidades y valores. Las personas dentro de las organizaciones - y de esto no escapan las universidades - representan una reserva fantástica de talento, conocimiento, capacidad pedagógica y de valores morales y espirituales. Todavía no se les han concedido oportunidades ciertas de expresión y participación en escenarios de avanzada universitaria, por vía de proyectos bien concebidos y administrados con inteligencia dentro de un marco de pluralidad y diversidad de modalidades.

Conscientes de los problemas de la sociedad actual y como una forma de dar respuesta y soluciones, se impone un proceso de transformación de la universidad con filosofía, programas y estilos de gestión que permitan revitalizarla como organización. Estas aspiraciones se concretan en movimientos universitarios que lleven mensaje de cambio. Un movimiento de opinión universitaria que defienda postulados doctrinarios y plataformas programáticas que orienten a la comunidad hacia la determinación pública de propósitos y acciones institucionales de significado y relevancia para los pueblos, nutridos e inspirados en los valores y principios que fundamentan una concepción educacional de avanzada y que explica la naturaleza y misión de la universidad. Esta acción, dirigida a transformar las estructuras conceptuales, organizacionales y administrativas de la universidad, tiene como objetivo lograr su reafirmación, fortalecimiento y desarrollo, más allá de sus límites institucionales. Es necesario reconocerla como una nueva organización, fortalecida, unificada y comprometida con la educación democrática, científica, humanística, permanente, justa y de altos niveles de calidad. Institución que actúe según los principios de autonomía, democratización, excelencia académica, eficiencia administrativa y se oriente hacia la integración, cooperación, regionalización, descentralización, diversificación y reconocimiento de la identidad institucional. Los soportes conceptuales de esta nueva visión de la universidad se inspiran en un nuevo

humanismo, caracterizado por la socialización del conocimiento y por la generación del saber científico, cultural y tecnológico, colocada al servicio del hombre. Es la universidad como escenario de una comunidad crítica de estudiantes y profesores, de investigación y de discusión reflexiva, de búsqueda y difusión del conocimiento y solidificación del pensamiento. Es espacio para el diálogo y el consenso, para la confrontación y el disenso y como ambiente favorable para el pluralismo, la interdisciplinariedad y la participación democrática. Este nuevo humanismo, según Errázuriz (2001), se caracteriza por una pasión por la dignidad, se concreta en investigación, conocimientos, elementos de verdad y oportunidades de acceso al desarrollo. Establece un marco de convivencia para solucionar problemas de la humanidad como la pobreza, la marginación y el desconocimiento de los derechos humanos. Se fundamenta, pues, en la creencia de que todos los seres humanos estamos dotados de recursos - o al menos podemos desarrollar la capacidad - que nos permiten fijar propósitos, evaluar vías de acción, dar significado a la experiencia que vivimos y responsabilizarnos de las consecuencias de nuestros actos (Fuguet, 2000).

La universidad del futuro debe ser resultado de una crítica permanente, con sistema de gestión y autorregulación, con evaluación integral, progresiva y sistemática y con participación de todos los miembros de la comunidad universitaria. Esta renovación filosófica lleva a la revisión de su estructura, funcionamiento, bases legales orientadas por el respeto a la persona y los intereses y derechos del estudiantado. Será escenario abierto a la discusión de la problemática educativa, procurando siempre dar sentido pertinente a su naturaleza y propósitos y que permita discutir los proyectos de cambio y de transformación constituyendo ejemplo para las demás instituciones educativas. La nueva era universitaria estará ligada al concepto de progreso y transformación institucional. En sí es una ocasión para reformular la teoría y práctica pedagógica que prevalece y para concebir una universidad de avanzada que se ampare en las relaciones provenientes de las nuevas formas de desarrollo socioeconómico, cultural y político y de los cambios producidos en la generación y divulgación del conocimiento. Que deje de ser tradicional que reduce su visión como almacenadora y transmisora del conocimiento, y pueda verse como generadora del saber científico y tecnológico, como generadora de bienestar social.

La Universidad moderna debe ser concebida como: “Un sistema de interrelaciones complejas que poseen como centro de atención la ciencia, la cultura y la investigación para la formación, el desarrollo y la innovación, y como razón de ser los procesos de formación de profesionales, la investigación y la extensión, basados en el avance del conocimiento, las ciencias y las tecnologías y que produce un clima cultural académico investigativo de extensión a sus entornos sociales que toma forma en el desarrollo de los mismos (Aguilera, 2006).

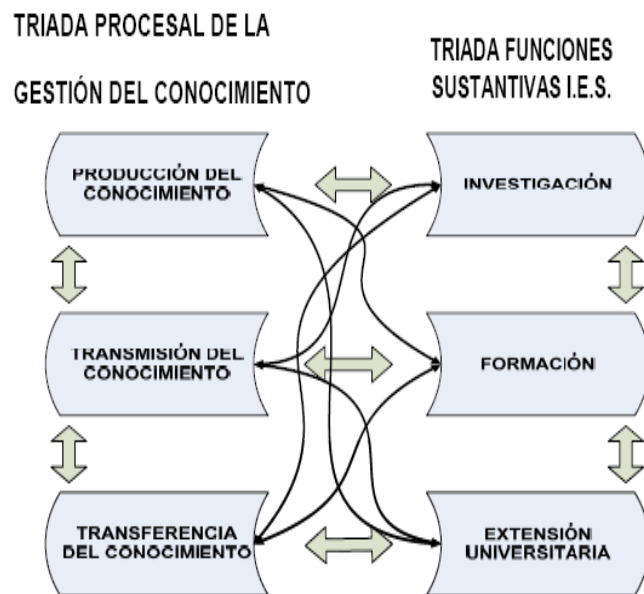
Para las Universidades estas concepciones se revelan trascendentes, tomando en cuenta que ello implica la **PRODUCCIÓN** del conocimiento, mediante las actividades de investigación-desarrollo-innovación (I+D+i); la **TRANSMISIÓN** del conocimiento, mediante los procesos de formación de profesionales y la divulgación de los resultados científico-investigativos; y la **TRANSFERENCIA** del conocimiento, mediante su difusión innovadora a la sociedad y propuesta de soluciones también innovadoras, a los problemas concretos de los agentes sociales y

económicos. Se trata de la interrelación entre, lo que a los autores han denominado la TRÍADA PROCESAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA TRÍADA DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS de las Instituciones de Educación Superior - IES (JIMENEZ y AGUILERA, 2008)

Esta interrelación revela conexiones que se enriquecen constantemente y de manera mutuamente desarrolladora. La misma es esencial para entender lo trascendental del papel que puede y debe desempeñar la Universidad antes los procesos de desarrollo. Pero ello obliga a asumir la gestión universitaria de manera flexible, abierta a los cambios que se están sucediendo a merced de los avances de las ciencias y las tecnologías, y los cuales van imponiendo una cierta movilidad en cuanto al papel que va comenzando a desempeñar la investigación científica y tecnológica, y la innovación que les acompaña al interior de las IES,

promoviendo espacios de investigación formativa más determinantes en los currículos, introduciendo modalidades de formación semipresencial, a distancia asistida e implementado programas de postgrado más avanzados, procesos formativos todos encaminados a desarrollar habilidades innovativas en los profesionales tanto de pregrado como de postgrado.

UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



2.3. MARCO NORMATIVO

2.3.1. Marco normativo nacional vigente: Constitución Peruana y Ley Universitaria N° 23733

La Constitución Política vigente (1993), respecto a sus fines señala en su Art. 18 que: “La educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica”.

Ley Universitaria N° 23733 (1983), precisa en su Art. 2 que: “a) Conservar, acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo afirmando

preferentemente los valores nacionales; b) Realizar investigación en las humanidades, las ciencias y las tecnologías y fomentar la creación intelectual y artística; c) Formar humanistas, científicos y profesionales de alta calidad académica, de acuerdo con las necesidades del país, desarrollar en sus miembros los valores éticos y cívicos, las actitudes de responsabilidad y solidaridad nacional y el conocimiento de la realidad nacional, así como la necesidad de integración nacional, latinoamericana y universal; d) Extender su acción y sus servicios a la comunidad, y promover su desarrollo integral, y; e) Cumplir con las demás atribuciones que les señalan la Constitución, la Ley y su Estatuto”.

2.3.2. Marco normativo universitario: Estatuto Universitario de la UNSCH

Estatuto Reformado UNSCH (2008) sobre los fines de la UNSCH en su Art. Refiere que:”a)Acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo; b) Formar integralmente al hombre, humanística, científica y profesionalmente, con alta calidad académica, de acuerdo con la necesidades de la región y del país; c) Desarrollar la cultura en la búsqueda permanente de una sociedad justa; d) Promover, estimular, organizar y realizar investigación en el campo de las humanidades, la ciencia, y la tecnología, fomentando la creación intelectual, cultural y artística; e) Desarrollar la Universidad al servicio de la comunidad nacional, especialmente de su zona de influencia; f)Extender y proyectar su acción académica y cultural hacia la comunidad. Orientando sus programas de promoción y extensión al logro de los mejores y más rápidos cambios culturales, sociales y tecnológicos de las poblaciones de su zona de influencia y del país; g) Conservar, defender y acrecentar el patrimonio de la cultura local, regional y nacional; h) Fomentar los valores éticos y cívicos, la conciencia nacional y el sentido de responsabilidad y la voluntad de servicio a la comunidad, e; i) Contribuir en la búsqueda de la independencia económica, cultural, tecnológica y política del país”.

2.4. MODELO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO VIGENTE

2.4.1. Modelo Académico-Administrativo Universitario Peruano

De manera clara la normatividad vigente ha establecido que los fines universitarios son (1) la formación profesional, (2) la investigación científica, tecnológica y humanística y (3) la proyección social y extensión universitaria. Luego de más de 25 años de implementación en el marco de los esfuerzos por la segunda reforma universitaria, SOTA, DEPAZ et al; realizaron el diagnóstico de la Universidad Peruana y señalan entre otros aspectos lo siguiente:

1. En un periodo marcado por cambios profundos en los patrones de vida y expectativas de la gente; cambios sin parangón en la historia previa, desencadenados por notables mutaciones en la base tecno-científica de la sociedad contemporánea, la universidad peruana ha permanecido en su mayor parte ensimismada, convertida en una suerte de submundo autista, incapaz de procesar cambios con la intensidad y celeridad requerida para cumplir con su función de institución, que conteniendo la élite intelectual del país, marcara

derroteros para la sociedad a la que sirve.

2. Al margen de la inexistencia de un sistema educativo coherente, tampoco existe en rigor una comunidad universitaria sistemáticamente articulada, al menos en el ámbito de la universidad pública. Cada universidad y a menudo cada Facultad es una isla sino un feudo, con toda la ineficacia que ello supone en el uso de los escasos recursos y el empobrecimiento académico que acarrea en un contexto que exige actuar al interior de comunidades académicas supraregionales y grados crecientes de interdisciplinariedad.
3. En un país pluricultural como el nuestro, de gran densidad en lo que respecta a presencia de matrices culturales diversas, y productor de grandes civilizaciones fundantes en la historia, la universidad peruana ha permanecido en lo fundamental de espaldas a sus tradiciones raigales, cuando no reproduciendo una estructura epistémica colonial que ha impedido el rescate y desarrollo del rico bagaje de conocimientos, prácticas y sentidos de vida presentes en nuestras culturas, bloqueando así o distorsionando severamente el desarrollo pertinente de las líneas de investigación y formación profesional universitaria, y de todo el ámbito educativo, al cual provee cuadros y patrones epistémicos.
4. La producción de conocimiento, función esencial de la universidad, se halla absolutamente relegada, particularmente en el área de las ciencias básicas y las tecnologías apropiadas y de punta. En la medida en que la producción de conocimiento ha devenido en fuente decisiva del poder en el mundo contemporáneo, falencia universitaria en la tarea de producir saber amenaza la viabilidad misma de la comunidad peruana, cada vez más debilitada en el contexto mundial caracterizado por la exclusión y la configuración moralmente perversa- de países marginales o aún “descartables”.
5. La universidad ha pasado a ser en lo fundamental, una institución productora de profesionales o más exactamente de títulos devaluados. Y lo que es más preocupante; aún en su función de productora de profesionales, muestra un alto grado de irracionalidad en cuanto que su oferta profesional no guarda relación con las necesidades-actuales y futuras o estratégicas- del país.
6. El postgrado tampoco está contribuyendo significativamente a la investigación y producción de conocimiento. Muestra en lo fundamental una orientación escolarizada, frecuentemente devaluada aún en esa función. Las maestrías han devenido una instancia profesionalizante, dejando de lado las exigencias de investigación que le competen. En parte por suplir las deficiencias del pregrado, pero también por la comercialización de su oferta, manifiesta en la tendencia de facilitar estudios de tiempo mínimo y la sustitución de la tesis por la aprobación de un curso ad hoc, generalmente de costo igual ad hoc.
7. La universidad pública no cuenta por lo general con recursos financieros propios y estables que se sustraigan al presupuesto reconocido, sin afectar la

proporción de fondos públicos que le son asignados. El esfuerzo desplegado por las universidades públicas para dotarse de fondos propios ha sido sistemáticamente castigado al recortársele la asignación presupuestal del Estado en la misma proporción, desalentando así la eficiencia.

8. No existen instancias de coordinación tanto a nivel regional como nacional entre las instituciones representativas de la sociedad civil, el estado y las universidades. Existe una evidente ausencia de objetivos y metas entre la comunidad universitaria y las demás instituciones representativas de la sociedad civil y el estado, lo cual se agudiza por la inexistencia de reales instancias de coordinación interuniversitaria.
9. La gestión muestra un alto grado de dispersión por la multiplicación y atomización de las facultades. A ello se añade la conducta corporativa de los decisores, elegidos por cuotas facultativas, los cuales privilegian los intereses de su facultad sobre los de la universidad en su conjunto, debilitando el sentido del Bien Común.
10. La cultura de planificación, estadística y evaluación es débil o inexistente, lo cual bloquea la adopción de estrategias de largo plazo y afecta la optimización de los recursos. Además la inestabilidad política en el escenario universitario, y la debilidad de la carrera administrativa da como resultado a un alto nivel de rotación de los equipos de planificación que afecta severamente las posibilidades de continuidad de políticas, así como la consolidación de competencias en ese sector.
11. Hay una gran lentitud en las decisiones como resultado de un asambleísmo inoperante. Los órganos de decisión colegiados de naturaleza corporativa, se hallan sobredimensionados, deviniendo en lentos e inoperantes. Más aún; en la medida en que asumen atribuciones ejecutivas, distorsionan la gestión académica y administrativa, replicando atribuciones que en rigor corresponden al Rector y Decanos, cuya capacidad ejecutiva se ve mermada.
12. El cruce entre la gestión académica y la administrativa se ha acentuado y afecta tanto la calidad académica como la administrativa, distraendo cuadros docentes en tareas que requieren competencia gerencial. La gestión especializada en la investigación y desarrollo tecnológico es casi inexistente, pues ello se entiende como una función difusa y no como un área transversal de la tarea académica.
13. La carrera docente, incorporación y promoción de cuadros no se rige por criterios prioritariamente académicos que induzcan procesos de calidad. Los patrones son actualmente en lo fundamental de tipo administrativo, y durante décadas pasadas primaron intereses corporativos y clientelares de tipo partidario. Como resultado de ello hay una generación de docentes en la universidad pública, cuya formación académica es poco sólida; entre los cuales se ha asentado una “cultura del relajo” que ha favorecido la situación actual en que la obtención de grados y títulos se ha vuelto poco exigente. Ello

ha producido distorsiones de la carrera académica como la acumulación inorgánica de docentes en las escalas categoriales superiores, lo cual favorece un sistema gerontocrático que bloquea las posibilidades de renovación.

14. Se halla fuertemente enraizada entre los actores políticos y gremiales de la universidad una “cultura de los derechos”, de tipo corporativo, primero los intereses de mi estamento, reivindicativo y confrontacional, que es una singular combinación de radicalismo y estrecho pragmatismo, carece del necesario sentido del respeto por el derecho de los demás, lo cual además de limitar la posibilidad de logro de los necesarios consensos, adolece de similar grado de conciencia en relación a los deberes, el reconocimiento del otro, y el sentido de comunidad. Ello pone de manifiesto el enraizamiento de la cultura criolla de la “viveza”, que en tanto socava la confianza-elemento capital de convivencia- es nefasta para las posibilidades de viabilidad de cualquier empresa colectiva.

2.4.2. Modelo Académico-Administrativo de la UNSCH

Dentro de este contexto la UNSCH como corresponde, en el marco de su autonomía ha procedido a su implementación de la Ley Universitaria N° 23733 a través de la incorporación en su Estatuto desde 1983 de un conjunto de principios, políticas, lineamientos y actividades y cuyos resultados más saltantes son los siguientes:

1. La UNSCH ha priorizado y concentrado su esfuerzo en la formación profesional, habiéndose muchas de sus Facultades convertido en verdaderas “fábrica de profesionales” y cuyo común denominador es la falta de pertinencia con el mercado laboral y la baja calidad profesional. El limitarse a la enseñanza, sin considerar que docencia sin investigación, es empobrecer la universidad y transformarla sólo en un vehículo de transmisión de conocimientos y no en el centro de creación de ciencia y tecnología que debe ser (DELGADO y ALCAZAR; 2008). RG se refleja lo mencionada
2. En la UNSCH se realizan “trabajos de investigación” sólo con la finalidad de cumplir con las exigencias normativas y remunerativas establecidas y debido a su escaso rigor científico muy pocas logran ser publicadas en revistas indizadas, no son presentadas en congresos o eventos académicos de alto nivel, por tanto no tienen impacto en el desarrollo social y económico, ni académico. Con el agravante que para titularse los egresados vienen optando masivamente por la modalidad de los cursos de profesionalización. EA e I
3. La UNSCH en cuanto a las labores de proyección social y extensión se ha limitado a organizar actividades de capacitación como cursos, seminarios, charlas, etc; y al desarrollo de actividades artísticas y culturales de manera aislada y sin responder a un plan de actividades enmarcadas dentro de la responsabilidad social que le corresponde, de allí que muchas aseveran que la “UNSCH se encuentra de espaldas a las necesidades del pueblo”

A modo de conclusión podemos señalar que al haberse priorizado la formación profesional como actividad principal: (1) los docentes se han dedicado a la transmisión mecánica de los conocimientos disponibles, y (2) los alumnos se han contentado con la recepción pasiva de los mismos; dejando de lado ambos actores la generación, transmisión y transferencia de conocimientos y tecnologías, que nos permitan comprender la compleja realidad y lograr su transformación; no se ha logrado una efectiva articulación de los fines universitarios a falta de un adecuado modelo académico-administrativo; por consiguiente la estructura administrativa implementada ha devenido en burocrática, sobredimensionada, improductiva y sin la adecuada pertinencia.

3. Propuesta

NUEVO MÓDELO BASADO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, GESTIÓN DEL TALENTO, GESTIÓN DE LA CALIDAD, GESTIÓN DE LOS PROCESOS, GESTIÓN POR RESULTADOS Y GESTIÓN DEL CAMBIO CON LA FINALIDAD DE LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

El gran reto es implementar un modelo que considere las teorías de sistemas, la complejidad y el caos; y tenga como pilares fundamentales a la gestión del conocimiento, el talento humano, la calidad, los procesos, del cambio y la gestión por resultados y se pueda lograr que la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, se constituya en una “organización inteligente”:

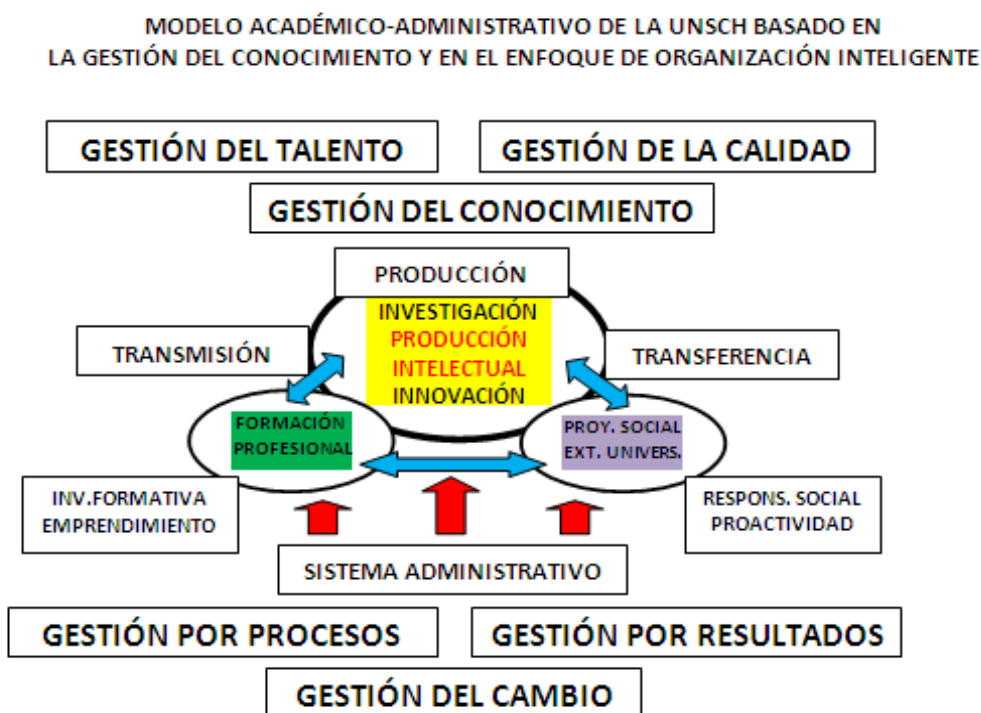
Organización Inteligente: Ante un entorno cada vez más competitivo y en donde la globalización es el requisito para el crecimiento, es importante prepararse para enfrentar los cambios que impone tal dinámica, lo que hace necesario que las diferentes organizaciones tengan una política encaminada a enfrentar dichos retos. De lo anterior se desprende que la universidad para poderse posicionar en este contexto altamente competitivo debe ser una organización que aprenda y continuamente expanda su capacidad de crear futuro y con ello adaptarse de manera dinámica a los cambios del entorno.

Los pilares fundamentales para lograr que la UNSCH, se constituya como una organización inteligente son: la gestión del conocimiento, la gestión del talento humano, la gestión de la calidad, la gestión por procesos, la gestión por resultados y la gestión del cambio:

1. **Gestión del Conocimiento:** Entendido como el proceso mediante el cual la Universidad, a través de sus docentes y estudiantes, crea, adquiere, comparte, transmite, transfiere, incorpora, documenta, aplica y renueva el conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformar su entorno. La gestión del conocimiento, implica aprendizaje individual cuando los miembros de la organización adquieren los

conocimientos, desarrollan habilidades, cambian actitudes y comportamientos, en tanto que el aprendizaje organizacional ocurre cuando el conocimiento se institucionaliza y se convierte en parte de la cultura y los sistemas de la organización.

2. **Gestión del Talento:** El talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización, ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles los conceptos teóricos, adelantos tecnológicos o aplicaciones prácticas, incluso es el que le abre las puertas a la innovación. Por tanto, la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.
3. **Gestión del Cambio:** Debe ser entendido como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto. Se describe como un proceso deliberado porque el cambio debe ser una constante en las organizaciones; la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que debe caracterizar a la gestión. Así mismo, es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave. Por otro lado, todo cambio produce efectos no deseados en tanto ruptura de recurrencias, los mismos que deben ser adecuadamente gestionados.
4. **Gestión de la Calidad:** La gestión de la calidad se fundamenta en los siguientes principios según la norma ISO 9001: Organización orientada al cliente, Liderazgo, Participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, la mejora continua, el enfoque de toma de decisiones basado en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.
5. **Gestión por resultados:** Uno de los principios clave dentro de la Nueva Gestión Pública es la consecución de una gestión orientada a los resultados -o simplemente Gestión por Resultados (GpR)-, en la que se evalúan y se financian los resultados (outcomes) y no únicamente los insumos (inputs).
6. **Gestión por procesos:** La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Tomando en cuenta a estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.



4. Conclusiones

Una de las causas más importantes que ha contribuido a profundizar la crisis por la que viene atravesando la UNSCH, es que nunca tuvo un modelo académico-administrativo que sirva de elemento articulador y obligado referente de sus acciones, por tanto es urgente adoptar el nuevo modelo propuesto que posibilitará que la UNSCH se convierta en una organización inteligente basado en la gestión del conocimiento, la gestión de la calidad, la gestión del talento humano, la gestión por procesos, la gestión por resultados y la gestión del cambio.

5. Recomendaciones

Incorporar el siguiente texto en el Estatuto Reformado como un ARTÍCULO ADICIONAL:

Artículo X°.- La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para el adecuado cumplimiento de sus fines a establecido lo siguiente:

- Ante los desafíos del mundo global de hoy signado por el cambio permanente y la alta competitividad, y los retos que nos plantea la sociedad de conocimiento; en el pleno y auténtico ejercicio de su autonomía, y en su afán

de diseñar y construir una Universidad para los nuevos tiempos, sin perder su identidad y autenticidad cultural; pretende constituirse en una **organización inteligente** que “aprenda y continuamente expanda su capacidad de crear futuro y con ello adaptarse de manera dinámica a los cambios de su entorno”.

- b) En este contexto es preciso impulsar un modelo que posibilite una adecuada articulación de la investigación, la formación profesional y la proyección social y extensión universitaria, de modo tal que la principal y más importante actividad que involucre a docentes, estudiantes y egresados, sea: la **producción de conocimientos**, a través de la investigación, desarrollo y la innovación y una consecuencia de esto, sean la **transmisión y transferencia de los conocimientos**, en el primer caso para lograr una adecuada formación profesional y que tenga como ejes la investigación formativa y el emprendimiento y en el segundo se logre el ansiado desarrollo social y económico, basado en los principios de responsabilidad social y proactividad.
- c) Este nuevo modelo será implementado teniendo como **pilares fundamentales** a la: (1) Gestión del Conocimiento, (2) Gestión del Talento Humano, (3) Gestión de la Calidad, (4) Gestión por Procesos, (5) Gestión por Resultados y la (6) Gestión del Cambio; por tanto el **sistema administrativo y financiero** deberá ser reorientado y diseñado para consolidar y fortalecer esta nueva visión de universidad moderna y lograr **eficiencia, eficacia y efectividad**.

BIBLIOGRAFÍA

Bertalanffy L. (1976). *General System Theory: Foundations, Development, Applications* New York: George Braziller Inc, 1968, edición revisada en 1976.

Eglash R, Odumosu T. (2005) “What Mathematics from Africa?”, *Fractals, Complexity, and Connectivity in Africa* (Italia: Polimetrica International Scientific Publisher).

Errázuriz, F. J. (2001). *Discurso de orden ante el Primer Congreso de Académicos de Chile como Presidente de la Conferencia Episcopal de Chile. Primer Congreso de Académicos de Chile: La Universidad para un nuevo humanismo.* Santiago, Chile.

Fuguet, A. (2000). *Análisis de política pública, innovaciones educativas y educación comparada.* En *Educación Comparada, Globalización e Identidades.* Luis Bonilla editor. SVEC, UPEL, UNESCO/IESAL: Caracas.

Jimenez GI, Aguilera GL. (2008) *Red para la formación de gestores de la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo local.* SinncO.Guanajuato. México.

Morin E. (1998) *Introducción al pensamiento complejo.* Edit. Gedisa, España.

Vivas, D. (2001). *La Universidad dando respuestas a las organizaciones del Siglo XXI.* Foro: *La investigación universitaria como estrategia de cambio.* VII Jornada Interna de Investigación Educativa. UPEL- Instituto Pedagógico de Barquisimeto.



**Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
Asamblea Universitaria.**

**Comisión Técnica de Reestructuración Académica
Comisión de Reestructuración Administrativa**

Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2012-UNSCH-AU

**Ayacucho, Perú
2012**