



# **Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga**

**REAL, PONTIFICIA Y NACIONAL.**

## **COMISIONES DE REESTRUCTURACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.**

Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2012-UNSCH-AU  
Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2013-UNSCH-AU

# **INFORME FINAL**

**AYACUCHO, MAYO DE 2014**

# UNSCH

Hogar donde se juntan los hombres, sin distinción de procedencias, para luchar contra todas las formas de pobreza.

Casa donde no cabe la verdad con sordina, ni la mentira con altavoces; donde no tiene sitio la pereza con sueldo, la fatuidad con toga, la flojera sindicalizada, la “viveza”, la grosería o la prepotencia con carnet estudiantil, la astucia con piel de reforma universitaria o el estancamiento con aires de renovación.

Por las características peculiares de la región, la UNSCH tenía que ser lo que es o no ser nada. Tenía que ser un centro de investigación científica y de formación profesional, como se espera lo sean todas las universidades pero, principalmente, tenía que ser un catalizador de energías regionales.

Dr. Efraín Morote Best – 3 de julio de 1967

**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**

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

**Asamblea Universitaria.**

**Comisión Técnica de Reestructuración Académica Ampliada**

Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2013-UNSCH-AU

**Mg. Homero Ango Aguilar**  
**PRESIDENTE**

**Mg. Walter Mario Solano Reynoso**  
**MIEMBRO**

**Dr. Eloy Esteban Feria Macizo**  
**MIEMBRO**

**Mg. Tony Hinojoza Vivanco**  
**MIEMBRO**

**Est. Raphael Moises Jerí**  
**MIEMBRO**

**Est. Jonathan Pedro Jurado López**  
**MIEMBRO**

**Comisión Técnica de Reestructuración Administrativa  
Ampliada**

Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2013-UNSCH-AU

**Mg. Carlos Alberto Piscoya Sarmiento**  
**PRESIDENTE**

**Mg. Walter Américo Ledesma Estrada**  
**MIEMBRO**

**Mg. Yuri Olivier Ayala Sulca**  
**MIEMBRO**

**Mg. Manuel Jaime Flores**  
**MIEMBRO**

**Est. Richard Aguilar Cisneros**  
**MIEMBRO**

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

*Octavio Paz*

# Contenido

	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>MARCO NORMATIVO</b>	<b>6</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>11</b>
<b>ANÁLISIS</b>	<b>13</b>
<b>PROPUESTAS</b>	<b>18</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>43</b>

# 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, lo que exige 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 asume 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, vaya más allá de la lógica cortoplacista que impone el mercado.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es una institución 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, con el fin de impulsar el desarrollo 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 producción 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.

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 proponen, en las áreas académica y administrativa, se hicieron con un estricto apego a nuestros principios tradicionales de pluralismo, tolerancia, respeto, diversidad y participación, que se avalan con 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.

La propuesta de reestructuración académica-administrativa se plantea en los tres niveles organizacionales y la metodología seguida estuvo constituida por las fases de: planificación, análisis y propuesta, validación social y la elaboración del informe final.

Finalmente, las comisiones encomendadas para este fin, no pretendemos que la propuesta elaborada sea perfecta, es posible que en algunos detalles pequemos por exceso y en otras por omisión; sin embargo, creemos que los lineamientos generales propuestos sean acogidos por la Asamblea Universitaria, si queremos convertir a la UNSCH en una institución respetada y comprometida con el desarrollo de la región y el país, lo cual se garantizaría con la reforma del Estatuto, donde se obligue a quienes asuman el gobierno de la universidad en sus diferentes niveles, dirigir la institución en función del Plan Estratégico.

## 2. Marco Normativo

Para la realización de sus actividades las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa tomaron como referencia la normatividad y los documentos técnicos de gestión vigentes:

- Constitución Política vigente (1993)
- Ley Universitaria N° 23733
- Estatuto Reformado de la UNSCH
- Reglamento General de la UNSCH
- Plan Estratégico de la UNSCH
- Reglamento de Organización y Funciones de la UNSCH
- Ley N° 28740 “Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa”
- Decreto Supremo N° 018-2007-ED “Reglamento de la Ley N° 28740 - Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa”
- CONEAU. Guía para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias. Publicado en el Diario Oficial “El Peruano” del 16 de setiembre del 2009
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, que aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones por parte de las Entidades de la Administración Pública.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública modificada por las Leyes N° 28522 y N° 28802 y por Decreto Legislativo N° 1005, normas reglamentarias y complementarias, la Resolución Ministerial N° 158-2001-EF/15 y la Resolución Ministerial N° 052-2009-EF/43, Directiva N° 001 -2009-EF/68.0 1.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Ley N° 28708, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.
- Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- Decreto Legislativo N° 276 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005- 90-PCM.
- Ley N° 28522, Ley de Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Resolución Jefatural N° 182-79-INAP/DNR, Normas Generales del Sistema de Racionalización.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Leyes Anuales de Presupuesto del Sector Público.

- Resolución de Contraloría N° 459-2008-CG, Reglamento de los Órganos de Control Institucional.
- Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 030-2002-PCM.
- Decreto Supremo N° 030 – 2002 - PCM. Aprueban Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 26889. Ley Marco para la Producción y Sistematización Legislativa y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 008-2006-JUS.
- Ley N° 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública.

## 3. Antecedentes

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga ha ingresado en la actualidad, por disposición de la Asamblea Universitaria, a un proceso de reestructuración académica y administrativa, el cual se fundamenta 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 institucional, describiendo la génesis de la misma a continuación:

La Asamblea Universitaria en su Sesión Ordinaria del mes de abril del 2012 tuvo como uno de los puntos de su agenda la creación de la Facultad de Medicina, propuesta que fue ampliamente discutida llegándose a la conclusión que no se puede seguir creando Facultades, menos aquellas que tengan una sola Escuela de Formación Profesional (EFP), por lo que se propuso y aprobó la creación de la Facultad de Ciencias de la Salud, integrada por las EFP de Enfermería, Farmacia y Bioquímica, Medicina Humana y Obstetricia, decisión que generó la disconformidad principalmente de las EFP de Enfermería y Obstetricia, quienes implementaron una serie de acciones (toma de locales, denuncias) en su afán de hacer “prevaler sus derechos”. Es en este orden de cosas que la Asamblea Universitaria, en una Sesión Extraordinaria convocada específicamente para tratar este punto, luego de las deliberaciones del caso acordó nominar las Comisiones de Reestructuración Académica y de Reestructuración Administrativa, las que fueron formalizadas a través de la emisión de la RAU N° 02-2012-AU y luego instaladas por el Señor Rector los días 3 y 7 de mayo del 2012, respectivamente.

Las Comisiones de Reestructuración Académica y de Reestructuración Administrativa, en su primera reunión, luego de deliberar y conocer el punto de vista de sus miembros acordó: (1) Que ambas Comisiones trabajen de manera conjunta, ya que los problemas debían tener un abordaje sistémico, (2) Que el proceso de reestructuración se realice en los tres niveles organizacionales y el abordaje sea integral, y (3) Que el plazo de 30 días establecido debe ser ampliado. Luego de haberse definido los alcances de la reestructuración se elaboró el respectivo Plan de Trabajo y en el plazo de 45 días se presentó un avance del mismo consistente en la elaboración de 05 Informes Técnicos, que básicamente abarcaba el primer nivel organizacional (13.JUN.2012), y al haberse programado su tratamiento por la Asamblea Universitaria se entregó el Resumen Ejecutivo (06.AGO.2013) para su consideración, la misma que fue aprobada por la Asamblea Universitaria y formalizada mediante la RAU N° 03-2013-AU (23.SET.2013), debiéndose destacar la creación del Vicerrectorado de Investigación y la Dirección General de Administración, y la reestructuración funcional del Rectorado, el Vicerrectorado Académico y el Consejo Universitario. Cabe precisar que el largo lapso de tiempo transcurrido entre la presentación del primer informe y su tratamiento por la Asamblea Universitaria se debió a los problemas derivados de la instalación del Comité Electoral y el proceso eleccionario para reconstituir la Asamblea Universitaria.

Finalmente la Asamblea Universitaria, mediante la RAU N° 03-2013-AU (23.SET.2013) decide ampliar las Comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa y es recién a partir de esta fecha con la incorporación de sus nuevos miembros (Mg. Tony Hinojoza Vivanco, Mg. Manuel Jaime Flores, Est. Raphael Moises Jerí y Est. Richard Aguilar Cisneros) reinicia sus actividades hasta la fecha (MAY.2014), debiéndose adicionar a esto el período vacacional y otros eventos universitarios impredecibles. En esta última fase, a pedido de las comisiones, se contrató al Sr. Juan José Trujillo Vera como personal especializado en calidad de apoyo.

Es preciso destacar el espíritu proactivo, constructivo y participativo de los miembros de las comisiones técnicas de Reestructuración Académica y Administrativa de la UNSCH, quienes por delegación de la máxima instancia de gobierno universitario han realizando un conjunto de actividades para establecer los lineamientos generales, redefinir la estructura organizacional y los procesos académicos de nuestra Casa Superior de Estudios.

# 4. Objetivos

## Objetivo General

Proponer una nueva estructura académica y administrativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

## Objetivos Específicos

- Analizar y proponer un nuevo modelo académico-administrativo que tenga como pilar fundamental la gestión del conocimiento y con el enfoque de lograr que la UNSCH se convierta en una institución de excelencia.
- Analizar y proponer una nueva estructura reajustada del primer nivel organizacional.
- Analizar y proponer una nueva estructura reajustada del segundo nivel organizacional.
- Analizar y proponer una nueva estructura reajustada del tercer nivel organizacional.
- Analizar y sugerir una agenda de acciones necesarias y urgentes para lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad organizacional.
- Elaborar y proponer un nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la UNSCH.

## 5. Metodología

El proceso de reestructuración académica y administrativa se realizó en los tres niveles organizacionales y la metodología seguida estuvo constituida por las fases de: Planificación, Análisis y Propuesta, Validación social y la elaboración del Informe Final.

***Fase de planificación.*** Se realizó la recolección bibliográfica y normativa en relación al proceso de reestructuración académica y administrativa de la UNSCH, el mapeo e identificación de los grupos de interés para la realización de un proceso participativo, elaboración de cronograma de trabajo, identificación de procesos y definición de puntos críticos de intervención. El detalle de cada una de estas actividades fueron plasmadas en el Informe sobre el Plan de Trabajo.

***Fase de análisis y propuesta.*** Para el análisis de los procesos y puntos críticos priorizados, los miembros de las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa sostuvieron diversas reuniones de trabajo, tomándose conocimiento de la situación actual y contrastándose con la realidad de las 5 universidades nacionales que ocupan los primeros lugares en el ranking nacional y con mayor producción científica (Universidad Peruana Cayetano Heredia - UPOCH, Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM, Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP, Universidad Nacional Agraria - UNALM y la Universidad Nacional de Ingeniería – UNI). El producto final de esta fase se plasmó en los Informes Técnicos respectivos.

***Fase de validación social.*** La validación fue realizada a través de las siguientes actividades: (1) reuniones de trabajo con autoridades, docentes, estudiantes y no docentes y con otros actores; (2) publicación de los Informes Técnicos a través del Portal Web de la UNSCH y las redes sociales con la finalidad de recibir los aportes y mejorar las propuestas; (3) solicitud de opinión de las Facultades, personalidades y organizaciones representativas como el Sindicato Único de Docentes, Sindicato Único de Trabajadores, Federación Universitaria; y (4) encuesta virtual a docentes, estudiantes y administrativos. Luego del análisis respectivo de cada una de las opiniones y aportes, fueron tomadas muy en cuenta para la elaboración del informe final. La información detallada sobre esta fase de validación social se encuentra en el informe técnico correspondiente.

***Fase de elaboración del informe final.*** Los miembros de las Comisiones Académica y Administrativa en sendas reuniones de trabajo sucesivas procedieron a la elaboración del informe final, debiendo destacar que los aportes de quienes opinaron fueron tomadas muy en cuenta.

***Fase del inicio de la aprobación.*** Presentación del informe final al Rector de la UNSCH para su puesta a consideración del Consejo Universitario y su posterior tratamiento por la Asamblea Universitaria, la misma que concluirá con la exposición de un resumen ejecutivo del informe final ante los miembros de la Asamblea Universitaria.

## 6. Análisis

Una de las preguntas que debemos hacernos es *por qué y para qué se reestructura la Universidad*. Para responder a esta interrogante hay que partir de la realidad actual y visionar un futuro posible, en el marco de la misión y visión de la Universidad y teniendo en cuenta los marcos referenciales de la Ley Universitaria y Estatuto de la Universidad.

### **Situación Actual en la Universidad de Huamanga**

- Los profesores esencialmente se dedican al dictado de los cursos, en gran parte repitiendo textos tradicionales.
- La investigación está relegada y desvinculada de la sociedad, como consecuencia de este hecho, no hay un real aporte de la Universidad en beneficio de la sociedad, sin que esto no quiera decir que existan aportes pero que son muy escasos.
- También, como consecuencia de los dos ítems anteriores, la formación del profesional es deficiente y con pocas posibilidades de aportar al desarrollo de nuestro entorno.
- La administración, más que un apoyo a la labor académica y de investigación de la Universidad, es un obstáculo en los procesos que coadyuven a las tareas esenciales de la institución.
- Los sueldos de los docentes, especialmente jóvenes en las categorías de Auxiliar, Asociado y los Jefes de Prácticas, no permiten que tengan una dedicación exclusiva y productiva para la Universidad, agregándose a ello las pocas posibilidades de tener una capacitación en su especialidad.
- El apoyo a los estudiantes para la realización de las tesis de grado e incluso posgrado es prácticamente inexistente, salvo en algunos casos, pero no llega a ser una política general de la Universidad.
- La relación Universidad y sociedad no está diseñada, asumiéndose en estos momentos, en tareas individuales o de grupo sin ninguna articulación y muchas veces intrascendente.

### **Situación a la que se quiere llegar con la reestructuración**

El discurso de la contribución de la Universidad al desarrollo de la sociedad es eso, solamente un discurso. Se quiera o no, tenemos que entender la lógica de desarrollo de los países industrializados; es decir, de los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Somos un país que vive básicamente de los servicios y nuestra producción primaria, gracias, en gran medida, al alza de los precios internacionales de los minerales y puertas abiertas a las transnacionales en la explotación minera, en estos últimos años ha sido posible realizar obras sociales a nivel de Estado. Sin embargo, la creación de riqueza

basada en el procesamiento de nuestra producción primaria es deficiente, en gran medida porque la masa de cuadros científicos, en nuestro país, es también insuficiente para la creación de tecnologías aplicadas a nuestras necesidades, sumándose a ello la inexistencia de una política de apoyo a la formación o captación de cuadros científicos, tanto a nivel de Estado y especialmente de las universidades públicas.

Así, constatamos que las fuentes de trabajo para una masa juvenil creciente es insuficiente, porque las fuentes de trabajo de un país donde mayormente se dedica a los servicios no puede cubrir el mercado de trabajo de un país en crecimiento poblacional. Esto explica la envergadura de un mercado informal y la cultura del engaño institucionalizado no sólo en la administración pública, sino en la propia Universidad y, en general, en nuestra sociedad.

Si bien la industria nacional fue desmantelada durante las dos últimas décadas a raíz de la implementación de políticas económicas equivocadas que abrieron indiscriminadamente las puertas a todo tipo de importación, recientemente se habla de la incursión del país en un lento proceso de industrialización, especialmente en la agroindustria costera y de ceja de selva y algunos rubros de metal mecánica. Sin embargo, pareciera que un proceso de industrialización en nuestra Región es un sueño, pero no es así. Se tienen experiencias en varias regiones del mundo donde, en torno a las universidades de alto nivel, se fueron desarrollando grandes centros industrializados.

El reto nuestro, como Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, es justamente convertirla en uno de los ejes de desarrollo de la región y ello pasa por convertirla en un centro de gran excelencia. Una institución de este nivel significa que prácticamente todos sus docentes son generadores de conocimientos en su especialidad, con la participación de los estudiantes de pre y posgrado, contando con una infraestructura que permita a docentes y estudiantes desenvolver sus capacidades en condiciones adecuadas y una administración ágil que apoye la labor académica y de investigación. El Rector, vicerrectores y decanos de facultad deben gerenciar eficientemente la organización con la finalidad de lograr una buena marcha institucional y su permanente adaptación al entorno cambiante.

Llegar a un escenario de esta naturaleza significa plantearse una estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo que debe ser institucionalizado y que obligue a las autoridades a administrar la institución apuntando siempre al logro de las metas del plan estratégico mediante planes de gobierno dentro del período de su gestión y propuestas de trabajo anuales que sean evaluadas permanentemente, de modo que el no cumplimiento de sus propuestas sean causales de vacancia, refiriéndonos al Rector, vicerrectores, decanos y funcionarios de su confianza. Los mecanismos deben ser estatuidos y reglamentados adecuadamente. En general, la normatividad sanciona a autoridades, docentes, estudiantes y administrativos por incumplimiento de sus funciones, pero lamentablemente en la Universidad hay una complicidad tácita de todos para que las sanciones no se efectivicen.

Para llegar a la excelencia necesariamente la Universidad tiene que:

- a) Invertir en la capacitación de sus docentes y se pueden implementar de dos formas:
  - i) contratando doctores especialistas para el pre y posgrado en las líneas que se decidan desarrollar para nuestra región; i) enviando docentes y egresados a centros de excelencia, preferentemente del exterior, para asimilar las experiencias de universidades en países más desarrollados que el nuestro.
- b) Invertir en la implementación de la infraestructura de las líneas de investigación que se han decidido desarrollar, como laboratorios, bibliotecas, suscripción de revistas científicas y otros.
- c) Invertir en el apoyo que hay que dar a los estudiantes y docentes en la elaboración de las tesis, especialmente en las líneas de investigación aprobadas por la institución.
- d) Los centros de producción existentes o por crearse deberán ser también centros de experimentación o de práctica de los estudiantes.
- e) Implica también una reingeniería y reeducación de la administración universitaria con el objetivo de lograr las metas y objetivos del plan estratégico institucional.
- f) Implica también el fortalecimiento de los centros de producción para que un porcentaje adecuado de los recursos captados beneficie a los docentes, trabajadores administrativos, teniendo en cuenta los bajos sueldos de los servidores públicos, pero que también obligue a un mejor cumplimiento de los deberes de los trabajadores administrativos.
- g) Diseño de estrategias de las actividades de proyección social articuladas con la formación del pregrado, para lograr una efectiva relación de la Universidad con la sociedad.
- h) Diseño de la formación de investigación en las escuelas de pregrado articulada a las líneas de investigación de la Universidad, los cuales definen también los perfiles de las escuelas de formación profesional.
- i) Hay que rediseñar adecuadamente la formación en los posgrados, teniendo en cuenta que no solamente es un medio para obtener los grados de maestría o doctorado, sino que esencialmente es formar a los profesionales como investigadores especializados en los diferentes temas que se ofrece. Hay que tender a que la carga lectiva del docente se distribuya entre el pre y posgrado. El pre y posgrado no puede ser un negocio para la Universidad Pública, sino parte de su función: formar profesionales e investigadores para las necesidades de la sociedad.
- j) Se puede implementar una estrategia de desarrollo de la investigación usando los fondos de FOCAM, que hoy sobrepasa los 30 millones de soles, financiando dos o tres grandes líneas maestras de investigación. Por ejemplo. Una primera con ciencia y tecnología de materiales que comenzaría por investigar la mejora de la tecnología en la producción artesanal ayacuchana, para lo cual sabemos es necesario invertir en equipos de análisis de arcillas, cerámicas, pinturas, etc., para que el artesano ayacuchano pueda ofrecer un producto tecnológicamente más elaborado, lo cual permite abrir las puertas para futuras investigaciones en dicha línea y tender a una autosuficiencia tecnológica en la industria cerámica. Otra gran línea maestra puede

- k) ser medio ambiente y la biodiversidad, donde sabemos convergen muchas disciplinas básicas y aplicadas, orientadas al conocimiento científico de los recursos naturales, su preservación y aprovechamiento racional, además de los estudios climáticos. Una tercera gran línea maestra serían los productos andinos y las plantas medicinales, nutraceuticas y biocidas, lo cual tendría que conducir a la mejora de la calidad, productividad y su transformación para ofrecerla al mercado. Seguramente si queremos caminar a paso ligero se tienen que implementar, con fondos del FOCAM, el servicio de cierto número de científicos tanto nacionales como internacionales, lo cual beneficiará en la capacitación de docentes, estudiantes del pre y posgrado. Para ello tendremos que rediseñar maestrías en el posgrado, y esto implicaría la presencia de cierto número de científicos que orientará a la formación de científicos en nuestra Universidad, potenciando el posgrado en las líneas maestras definidas e implementando, también, algunos doctorados.
- l) Como resultado, podemos vislumbrar la formación de centros de producción con base tecnológica autosostenible, asociada a la empresa privada y la misma transferencia de tecnología, etc. En realidad, gran número de disciplinas no estarían excluidas de las líneas maestras planteadas, se pueden plantear muchos temas de investigación desde la parte educativa, relaciones de producción y comercialización, la evolución socio económica de los sectores sociales involucrados, etc.
- m) Otra consecuencia que podemos mencionar es que tendríamos una gran base que permita lanzarse con ventaja a concursos de proyectos financiados por diferentes entidades nacionales e internacionales, lo cual también contribuiría a captar fondos para el financiamiento de las investigaciones en nuestra Universidad.

Bajo este contexto, las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa emitieron los siguientes Informes Técnicos a través de los cuales se realizaron las propuestas correspondientes.

- **INFORME TÉCNICO N° 1:** Análisis del modelo académico-administrativo vigente y propuesta de un nuevo modelo académico-administrativo basado en la gestión del conocimiento.
- **INFORME TÉCNICO N° 2:** Propuesta de reestructuración funcional y ampliación de atribuciones del Rectorado.
- **INFORME TÉCNICO N° 3:** Propuesta de reestructuración funcional del Vicerrectorado Académico.
- **INFORME TÉCNICO N° 4:** Propuesta de creación del Vicerrectorado de Investigación.
- **INFORME TÉCNICO N° 5:** Propuesta de reestructuración orgánica de la Dirección General de Administración.

- **INFORME TÉCNICO N° 6:** Propuesta de fusión de facultades y reordenamiento de las Escuelas de Formación Profesional.

Estos informes técnicos se adjuntan al presente informe final para una mejor percepción de las propuestas e implementación.

# 7. Propuesta

## 7.1. PROPUESTA DEL MODELO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO QUE TIENE COMO PILAR FUNDAMENTAL LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL ENFOQUE PARA LOGRAR QUE LA UNSCH SE CONVIERTA EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

Ante los desafíos del mundo global de hoy, signado por el cambio permanente, 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 organización para los nuevos tiempos, sin perder su identidad y autenticidad cultural, la UNSCH 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”.

Por tanto, 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, como consecuencia de esto, se den 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, mientras que en el segundo se logre el ansiado desarrollo social y económico, basado en los principios de responsabilidad social y proactividad.

Creemos que 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 modelo propuesto que posibilitará que la UNSCH se convierta en una organización inteligente, la misma que tendrá como elementos fundamentales a la: (1) gestión del conocimiento, (2) gestión de la calidad, (3) gestión del talento humano, (3) gestión por procesos, (4) gestión por resultados y (5) gestión del cambio. (Informe Técnico N° 1)



## 7.2. PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL PRIMER NIVEL ORGANIZACIONAL.

Luego del análisis realizado sobre las funciones actuales establecidas para el primer nivel organizacional (Rectorado, Consejo Universitario y Vicerrectorados) se llegó a establecer que sus funciones y atribuciones estaban diseñadas para ocuparse de cuestiones rutinarias, burocráticas e intrascendentes, llegándose a tratar inclusive asuntos de tipo “doméstico”; descuidando su función principal de RECTORÍA y GOBERNANZA. La rectoría entendida como *el ejercicio de las responsabilidades y competencias sustantivas de la política pública educativa a nivel superior, en el contexto de las relaciones entre la universidad y la sociedad en un Estado moderno, a fin de implementar decisiones y acciones públicas para satisfacer y garantizar, en el marco del modelo de desarrollo nacional, las necesidades y legítimas aspiraciones en educación superior del conjunto de actores sociales*, y la gobernanza comprendida como *el arte de gobernar, articulando la gestión de los asuntos universitarios en diversos niveles institucionales y territoriales, regulando las acciones dentro de la sociedad y coordinando la intervención de los grupos de interés. Además de asegurar que las funciones y los objetivos institucionales y los roles y responsabilidades de sus integrantes se cumplan cabalmente y que se implementen mecanismos de sensibilización y programas de incentivos para promover el mejoramiento continuo en*

***el desempeño de la organización a través de una eficaz gestión de calidad y impulsando una nueva cultura organizacional.***

Por estas consideraciones ampliamente analizadas *in extenso* en los Informes Técnicos N° 2, 3 y 4, para el primer nivel organizacional se propone en esencia lo siguiente:

1. **Rectorado.** Cuyo máximo representante es el Rector, este debe liderar la implementación del nuevo modelo académico-administrativo basado en la gestión del conocimiento, diseñar lineamientos y políticas encaminadas a lograr la calidad y la mejora continua institucional, insertar a la universidad en las redes académicas a nivel nacional e internacional, promover relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés y buscar capitalizar las posibilidades de cooperación y financiamiento a favor de la UNSCH. Por lo que se propone la reestructuración funcional del cargo de Rector.

Así mismo, luego de haber analizado la estructura administrativa adscrita al Rectorado se propone la reestructuración administrativa a este nivel conforme a la tabla adjunta, con la consiguiente reducción de 8 funcionarios F4 a 2, de 6 funcionarios F3 a 5 y la creación de 6 unidades.

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
Oficinas Generales	8	2
Oficinas	6	5
Unidades	0	6

2. **Consejo Universitario.** De acuerdo a lo propuesto en el concepto de fortalecer las facultades estas en su condición de órgano de línea deben planificar y ejecutar sus planes de desarrollo e identificar y resolver sus problemas, constituyéndose, de este modo, en una primera instancia, en tanto que el Consejo Universitario se constituiría en una segunda instancia a nivel de la universidad. Por lo que se propone la reestructuración funcional del Consejo Universitario.
3. **Vicerrectorado Académico.** Actualmente estatuida sólo como órgano de asesoramiento, podía limitadamente resolver asuntos de su competencia por delegación de funciones del Rector o del Consejo Universitario. Según la propuesta pasaría a formar parte de la alta dirección y tendría como atribuciones el diseño de lineamientos y políticas para lograr la calidad y consecuente acreditación y establecer mecanismos de control para garantizar su aplicación por los órganos de línea competentes. Por lo que se propone la reestructuración funcional del cargo de Vicerrector Académico.

Analizada la estructura administrativa adscrita al Vicerrectorado Académico se propone la reestructuración administrativa a este nivel conforme a la tabla adjunta, con la consiguiente reducción de 5 funcionarios F4 a 0 y el incremento de 1 funcionario F3 a 2.

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
Oficinas Generales	5	0
Oficinas	1	2

En lo académico, con la finalidad de lograr la calidad y la mejora continua, en el contexto de la acreditación exigida por el CONEAU, es menester implementar de manera **urgente** lo señalado en la matriz denominada AGENDA PENDIENTE, que se adjunta al presente. Sin embargo, se hace necesario puntualizar algunos puntos de esta agenda:

- a) **Procesos.** Informatizar los procesos académico-administrativos con la finalidad de facilitar su ejecución (admisión, matrícula, enseñanza-aprendizaje, evaluaciones, etc), la mejora de los mismos y la optimización del uso de los recursos. Implementar mecanismos para lograr mejores niveles de enseñanza y aprendizaje.
- b) **Admisión.** Teniendo en cuenta que: i) los bajos niveles académicos de los postulantes y conscientes de que la calidad de la materia prima (postulante) afecta directamente la calidad del producto final (egresado), ii) que los mecanismos de selección de ingresantes, son los mismos por más de 30 años, iii) actualmente alrededor del 70% de los postulantes proceden sólo de las provincias de Huamanga, Huanta y San Miguel, y iv) el rol del CEPRE enfocado principalmente a lograr sólo el ingreso y recaudación de recursos, ha **descuidado la oportunidad de convertirse en un ciclo básico o ciclo de estudios generales**, que permita iniciar la formación de los postulantes para la vida universitaria; por estas consideraciones se hace necesario diseñar e implementar mecanismos innovadores, sin dejar de ser inclusivos.
- c) **Docentes.** Para el ingreso a la docencia deben demostrar competencias en investigación (investigando y asesorando tesis), enseñanza (actualizando sus syllabus, publicando textos universitarios) y alto nivel de especialización (maestría, doctorado, segunda especialidad), así como demostrar una capacitación continua (cursos, diplomados). La evaluación del docente para fines de ratificación o promoción deben estar basadas en su actividad científica-académica integral, mediante una comisión y no por votación como es actualmente; por lo que se deben establecer mecanismos claros que permitan separar a aquellos docentes que no muestran real dedicación o no reúnan las competencias y valores docentes.
- d) **Estudiantes.** Deben mostrar dedicación a la vida universitaria evidenciada por un adecuado rendimiento académico, participar en proyectos de investigación formativa y programas de extensión universitaria y proyección social, además de demostrar valores e identificación con su Facultad y Universidad. Se deben establecer mecanismos claros que permitan separar a aquellos estudiantes que no muestran una real dedicación o no reúnan las competencias y valores estudiantiles.
- e) **Currículos.** Deben ser diseñados con el enfoque de competencias y ser actualizados permanentemente y tener como ejes transversales la pertinencia,

investigación formativa, emprendimiento, proactividad y responsabilidad social. Deben tener como objetivo la acreditación en base a los estándares establecidos por el CONEAU.

- f) **Egresados.** El ideal debe ser que todos se gradúen mediante la modalidad de ejecución de una tesis y logren la publicación de los mismos. Así como se debe administrar una evaluación integral final de salida con el objetivo de permitir, mediante la retroalimentación, una mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y otros a nivel del currículo.
4. **Vicerrectorado Administrativo.** Si bien es cierto que los aspectos administrativos son importantes para la marcha institucional, no menos cierto es que no forman parte de los procesos misionales, sino más bien son parte de los procesos de apoyo. De acuerdo a las tendencias modernas de la administración, el diseño de la estructura organizacional debe estar basado en los fines institucionales. Estos fines para las Universidades están claramente establecidos: (a) la Formación Profesional, (b) la Investigación Científica y Tecnológica y (c) la Extensión Universitaria y Proyección Social. Así de manera clara se llega a entender que la administración no es un fin, sino un medio para el logro de los fines universitarios. En este contexto todo lo administrativo debe estar supeditado a estos fines y apoyar su concreción, en este orden de cosas, se propone la creación de la Dirección General de Administración.
5. **Vicerrectorado de Investigación.** En la actual sociedad del conocimiento, nadie puede poner en duda que este intangible de la modernidad, producto de la actividad científica y tecnológica, se constituye en sinónimo de poder, desarrollo y competitividad. Por otro lado, en la trilogía: Investigación-Docencia-Proyección Social, la investigación constituye el motor que da vida a la formación profesional y a la proyección social y extensión universitaria. La docencia tiene sentido y razón de ser en la investigación. No se enseña sólo verdades conocidas, se produce y se desarrolla nuevos conocimientos para transmitirlos. Se investiga para luego transmitir y transferir los resultados y experiencias de investigación, que facilite el aprendizaje basado en la ciencia y en la verdad. La extensión universitaria constituye el mecanismo de poner al servicio de la sociedad los resultados de sus investigaciones, sean que estos productos se ofrezcan en forma de nuevos conocimientos, de ciencia, tecnología, de servicios o en la forma de bienes puestos al servicio de la comunidad.

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, teniendo como elemento central a la investigación. En este contexto, la UNSCH tiene la responsabilidad de constituirse en un promotor de desarrollo integral de nuestra sociedad, que proponga soluciones a los problemas, basados en los resultados de la investigación científica, tecnológica y humanística,

seria y responsable. De este modo, resulta impostergable proponer la creación del Vicerrectorado de Investigación y establecer sus funciones.

Analizada la estructura administrativa adscrita al Vicerrectorado de Investigación se propone la estructura administrativa a este nivel conforme a la tabla adjunta, la creación de las oficinas de: (1) Planeamiento y Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación y la (2) Oficina de Transferencia Tecnológica y por consiguiente la necesidad de 2 funcionarios F3.

ESTRUCTURA	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
Oficinas Generales	0	0
Oficinas	0	2
Centros de Investigación	0	5

Por otro lado, respecto de los Centros de Investigación, está ampliamente demostrado que las investigaciones realizadas en la UNSCH, con ciertas excepciones no pasan del nivel de la investigación formativa, con el agravante que no se cuenta con líneas de investigación priorizadas y articuladas al desarrollo regional y nacional; se realizan aisladamente y de modo desarticulado a nivel de los institutos de investigación de las facultades y muy pocas de ellas se publican, especialmente en revistas indizadas; igualmente, no hay una integración con la formación profesional, la extensión universitaria y proyección social. En este contexto con el afán de revertir esta situación se propone:

- (1) La creación del Centro de Investigación, denominada **Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo de Ayacucho (CEEDA)**, como la instancia de gestión y coordinación de la producción, transmisión y transferencia de conocimientos, tecnologías e innovaciones en la UNSCH;
- (2) Concordante con la establecido en la Ley del FOCAM el CEEDA estará integrada por los siguientes: (a) Centro de Investigación en Biodiversidad y Ecosistemas, (b) Centro de Investigación en Salud Pública y Enfermedades Endémicas, (c) Centro de Investigación en Energías Renovables y Nuevos Materiales, (d) Centro de Investigación en Desarrollo de Potencial Económico y (e) Centro de Investigación en Educación y Desarrollo Social;
- (3) Los fondos intangibles con fines de investigación deben estar constituidos por los fondos del: (a) FOCAM, orientado al financiamiento de los proyectos de investigación, tesis de pregrado y posgrado, precisando que los proyectos de investigación deben considerar obligatoriamente tesis de pregrado y posgrado y (b) 100% del Ex – FEDU, 10% de los Recursos Directamente Recaudados y 10% de los ingresos totales de los Centros de Producción de Bienes y Prestación de Servicios de las facultades y de la UNSCH;

- (4) El financiamiento por resultados relevantes en CTI deberán estar refrendados por artículos científicos publicados en revistas indizadas, patentes en INDECOPI, publicación de libros de investigación con depósito legal y código ISBN, participación como ponente a nombre de la universidad en congresos o eventos científicos organizado por instituciones de reconocido nivel científico; ser premiado o distinguido por instituciones como CONCYTEC, CORCYTEC por sus aportes en CTI; ser ganador de concursos externos de financiamiento de proyectos, entre otros;
- (5) Que para efectos de categorización en adelante debe ser requisito, para pasar de profesor auxiliar a asociado, contar por lo menos con dos artículos científicos publicados en revistas indizadas distintas al de la UNSCH y/o patentes registradas y para pasar de asociado a principal acreditar por lo menos cuatro artículos;
- (6) Para ingresar a la UNSCH como docente debe ser requisito tener el grado de magíster en la especialidad y tener publicado por lo menos un artículo científico en una revista indizada o un libro con depósito legal y código ISBN, e
- (7) Implementar la categoría de docente investigador en la UNSCH.

Cabe remarcar que las nuevas funciones propuestas para cada una de las instancias antes señaladas están plasmadas in extenso en el **nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga propuesto** y forma parte de la sección anexos de este informe.

### 7.3. PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL SEGUNDO NIVEL ORGANIZACIONAL

Luego del análisis realizado sobre la estructura y las funciones actuales establecidas para el segundo nivel organizacional conformado por las Facultades, Consejo de Facultad, Decanato, Escuelas de Formación Profesional, Asamblea de Escuela, Instituto de Investigación y el Centro de Proyección Social; en términos generales se llegó a establecer que no hay planeamiento estratégico, la gestión es rutinaria, los procesos académico-administrativos son lentos, las actividades se encontraban prioritariamente enfocadas al proceso de enseñanza-aprendizaje libresco, falta de una articulación entre la triada investigación-docencia-proyección social y extensión universitaria.

Por estas consideraciones ampliamente analizadas *in extenso* en el Informe Técnico N° 6, para el segundo nivel organizacional se propone en esencia lo siguiente:

#### 1. **Facultades**

- a. **Decanato.** Cuyo máximo representante es el Decano, este debe liderar, a nivel de la facultad, la implementación del nuevo modelo académico-administrativo basado en la gestión del conocimiento; implementar los lineamientos y políticas encaminadas a

lograr la calidad y la mejora continua de la Facultad y las Escuelas de Formación Profesional; gestionar el intercambio de docentes y estudiantes a nivel nacional e internacional; promover relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés y buscar capitalizar las posibilidades de cooperación y financiamiento. Por lo que se propone la reestructuración funcional del cargo de Decano.

- b. **Estructura administrativa adscrita al Decanato.** Así mismo, luego de haber analizado la estructura administrativa adscrita al Decanato y procurando impulsar un proceso de consolidación institucional de las Facultades basado en principios de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión académica y administrativa para el cumplimiento de sus funciones; y, teniendo presente los criterios de racionalidad, flexibilidad y simplicidad, así como los aportes recibidos en la validación social, las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa de la Universidad se propone que el Decanato debe contar con una Unidad Administrativa, una Unidad Académica, y la Biblioteca Especializada de Facultad.
- c. **Elección del Decano y su Equipo de Gestión.** El Decano de la Facultad, conforme a la normatividad interna vigente es elegido mediante referendo ponderado cuyos resultados son ratificados por el Consejo de Facultad. Por otro lado, se propone como atribuciones del Decano el designar al Director de las Escuelas de Formación Profesional, Jefe del Departamento Académico y el Coordinador de Proyección Social y extensión Universitaria, cuyos cargos de confianza serán evaluados y ratificados teniendo en cuenta indicadores de gestión.
- d. **Fusión de las Facultades y el reordenamiento de las Escuelas de Formación Profesional.** En cuanto la fusión de las Facultades y el Reordenamiento de las Escuelas de Formación Profesional en la UNSCH, en principio es menester tener en cuenta como premisa lo señalado por **ZOTA N.J. y DEPAZ T.Z., (2002)**; quienes en la publicación Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva Reforma Universitaria, en el capítulo referido a la Gestión Universitaria, manifiestan que: *Aquella dispersión de la oferta profesional da cuenta también de la escasa coherencia en la gestión académica general de cada universidad, **dificultada por la virtual autarquía académica de cada facultad que, a su modo, reproduce el carácter insular de cada universidad. A esto hay que agregar la nefasta tendencia a multiplicar el número de facultades, generándose algunas que albergan una sola especialidad (En la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco hay 21 facultades; en la Universidad Nacional del Centro 20; en San Marcos 19, etc.) con lo cual la tendencia al ensimismamiento se acentúa, debilitándose la posibilidad de un trabajo académico coordinado, interdisciplinario, precisamente en un momento en que la tendencia epistémica exige este tipo de intercambios** para concluir al respecto señalando de modo categórico que: *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.**

Lo citado, grafica plenamente lo que viene ocurriendo en nuestra Universidad, razón por la cual suscribimos en todos sus términos. En este contexto, para formular la propuesta de reestructuración a nivel de las facultades en la UNSCH se tuvo en cuenta los siguientes criterios: (a) Factibilidad legal, (b) Afinidad de las carreras, (c) Optimización del uso de recursos y capacidades, (d) Fortalecimiento de las Facultades y (e) que las nuevas escuelas se incorporen en una de las facultades propuestas. Para mayores detalles ver el Informe Técnico N° 6. La propuesta en referencia es la siguiente:

**1. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

1. EFP MEDICINA HUMANA
2. EFP ENFERMERÍA
3. EFP OBSTETRICIA
4. EFP FARMACIA Y BIOQUÍMICA

**2. FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS, BIOLÓGICAS Y AMBIENTALES**

1. EFP DE AGRONOMÍA
2. EFP DE BIOLOGÍA
3. EFP DE INGENIERÍA AGROFORESTAL
4. EFP DE MEDICINA VETERINARIA

**3. FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

1. EFP DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2. EFP DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
3. EFP DE ECONOMÍA

**4. FACULTAD DE INGENIERÍA**

1. EFP DE INGENIERÍA CIVIL
2. EFP DE INGENIERÍA AGRÍCOLA
3. EFP DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
4. EFP DE INGENIERÍA DE MINAS

**5. FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN**

1. EFP DE INGENIERÍA QUÍMICA
2. EFP DE INGENIERÍA EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS
3. EFP DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
4. EFP DE CIENCIAS FÍSICO-MATEMÁTICAS

**6. FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES**

1. EFP DE DERECHO
2. EFP DE ANTROPOLOGÍA SOCIAL
3. EFP DE ARQUEOLOGÍA E HISTORIA
4. EFP DE TRABAJO SOCIAL

**7. FACULTAD DE EDUCACIÓN Y COMUNICACIONES**

1. EFP DE EDUCACIÓN INICIAL
2. EFP DE EDUCACIÓN PRIMARIA

3. EFP DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
  4. EFP DE EDUCACIÓN FÍSICA
  5. EFP DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
- 
2. **Consejo de Facultad.** Es el máximo órgano de gobierno de la facultad y se constituye en la primera instancia en el que se identifican y resuelven todos los asuntos académicos y administrativos de su competencia. El Consejo Universitario es la segunda instancia a nivel de la UNSCH. La elección de sus miembros es realizada conforme la normatividad vigente.
  3. **Escuela de Formación Profesional.** A nivel de las escuelas de formación profesional, se propone lo siguiente:
    - a. El Vicerrectorado Académico debe reglamentar de manera clara sobre la nomenclatura de las siglas, descripciones de las asignaturas, competencia del dictado de los cursos, criterios de evaluación.
    - b. Las escuelas de formación profesional son los responsables de la elaboración, administración y actualización de los currículos por competencias.
    - c. Los cursos son solicitados por las escuelas de formación profesional y no está permitido asignar siglas que corresponden a otros departamentos académicos.
    - d. La investigación formativa estará plasmada en el currículo de estudios, por consiguiente gestionada por esta instancia.
  4. **Asamblea de Escuela.** Es la máxima instancia de gestión de una carrera de formación profesional encargada de gestionar los asuntos académicos y administrativos de su competencia. La conformación de sus integrantes se realiza conforme a la normatividad vigente.
  5. **Instituto de Investigación.** A nivel de las facultades la existencia de los institutos de investigación han sido suprimidos, corresponde su organización y gestión al Vicerrectorado de Investigación a través del Centro de Estudios Estratégico para el Desarrollo de Ayacucho.
  6. **Proyección Social y Extensión Universitaria.** Está a cargo de un Coordinador designado por el Decano y es el encargado de gestionar los asuntos de su competencia alineados a cumplir los estándares establecidos por el CONEAU.
  7. **Sección de Posgrado.** Es la instancia en el que se realiza la formación de investigadores y especialistas del más alto nivel académico y gestiona la educación continua. Está a cargo de un coordinador designado por el Decano de Facultad y es el encargado de gestionar los asuntos relacionados con las maestrías, doctorados, segunda especialidad y diplomados.
  8. **Departamento Académico.** Concordante con la nueva estructura a nivel de las facultades y la normatividad vigente, a nivel de los departamentos académicos, se propone lo siguiente:

- a. Cada Facultad debe contar con un solo departamento académico a cargo de un Jefe y estar organizados por áreas académicas a cargo de un Coordinador de Área.
  - b. La distribución de la carga académica se debe realizar a nivel de las áreas académicas y teniendo en cuenta la especialización, capacitación y experiencia de los docentes, dejando de lado la distribución por precedencia.
  - c. Las áreas académicas están integradas por profesores que cultivan disciplinas relacionadas entre sí y tiene como finalidad, entre otros: (a) Estructurar y actualizar los sílabos de las asignaturas de acuerdo con los requerimientos curriculares de las Escuelas; (b) Coordinar las actividades de enseñanza de sus miembros; (c) Realizar la publicación de textos universitarios, y (e) Implementen el dictado de cursos en cátedra.
  - d. La carga académica distribuida en las áreas académicas teniendo en cuenta la reglamentación respectiva, debe ser elevada al Jefe del Departamento Académico para su revisión y conformidad, y en el caso de no haber observaciones este procederá con elevarlo al Decanato para su aprobación por el Consejo de Facultad.
9. **Centros de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicios de la Facultad.** Del mismo modo, se propone que cada Facultad debe desarrollar sus Centros de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicios, para contribuir a mejorar la formación académica, la investigación, la proyección social, la extensión universitaria y otros servicios que ofrece.

Cabe precisar que las nuevas funciones propuestas para cada una de las instancias antes señaladas están plasmadas in extenso en el **nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga que se propone** y forma parte de la sección anexos de este informe.

#### **7.4. PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL TERCER NIVEL ORGANIZACIONAL.**

Luego del análisis realizado sobre las funciones actuales establecidas para el tercer nivel organizacional, se observa que el Vicerrectorado Administrativo se ha constituido en un órgano de apoyo institucional constituido por la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, la Oficina General de Administración y la Oficina General de Bienestar Universitario, a su vez cada una de ellas a cargo de otras oficinas, llegándose a establecer que sus funciones y atribuciones las orientan a ser parte de un aparato administrativo burocrático y poco eficiente, donde en algunos casos se observa una sobresaturación de responsabilidades y en otros un excesivo personal para atender lo asignado, incurriéndose inclusive en la duplicidad de funciones.

De otro lado, se cuenta con unidades orgánicas de asesoramiento como la Oficina General de Asesoría Jurídica, la Oficina General de Planificación y Presupuesto y la Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales, llegándose a establecer que en la

práctica, estas oficinas realizan sus funciones de manera rutinaria y poco trascendente para la gestión universitaria.

Por estas consideraciones analizadas con amplitud en el Informe Técnico N° 5, para el tercer nivel organizacional, se propone en concreto lo siguiente:

### **Órganos de apoyo:**

1. **Dirección General de Administración.** Los aspectos administrativos son importantes para la marcha institucional y son parte de los procesos de apoyo, sin embargo se debe entender que la administración no es un fin, sino un medio para el logro de los fines universitarios. La idea es que la nueva organización adoptada por la Universidad nos permita responder a los desafíos de un nuevo contexto socio económico, tecnológico y de las comunicaciones, en un mundo globalizado que es cada vez más dinámico y competitivo, atendiendo la necesidad mejorar el proceso enseñanza–aprendizaje, la investigación, innovación y transferencia tecnológica, la extensión universitaria y la proyección social como ejes fundamentales del quehacer universitario. Bajo estas consideraciones, se propone la creación de la Dirección General de Administración.

Las funciones que se le asignarán a la Dirección General de Administración contendrán las atribuciones del Vice Rectorado Administrativo en cuanto corresponde a las líneas de gestión, mas no en cuanto al nivel de autoridad, lo cual está regulado por la Ley Universitaria y el Estatuto de la UNSCH.

La Dirección General de Administración estará a cargo de un funcionario del más alto nivel acreditado por su destacada trayectoria profesional. La DGA contará con una Unidad de Control Previo y estará a cargo de las siguientes oficinas y unidades administrativas:

- La Oficina de Contabilidad y Tesorería, que estará integrada por la Unidad de Tesorería, quedando las actividades contables a cargo de al propia Oficina.
- La Oficina de Logística y Control Patrimonial, integrada por una Unidad de Adquisiciones, la Unidad de Control Patrimonial y la Unidad de Almacén Central.
- La Oficina de Servicios Generales, conformada por la Unidad de Mantenimiento y Servicios Generales y la Unidad de Estudios y Supervisión de Proyectos.
- La Oficina de Recursos Humanos, integrada por la Unidad de Remuneraciones y la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- La Oficina de Bienestar Universitario, integrada por la Unidad de Servicios Asistenciales, Recreación y Deporte, la Unidad de Comedor y Residencia y la Unidad de Biblioteca Central.

### Órganos de asesoramiento:

1. **Oficina General de Planificación y Presupuesto.** En el marco del nuevo modelo de gestión académica–administrativa existe la necesidad de otorgarle mayor importancia a las actividades relacionadas con la planificación institucional y las orientadas a garantizar la calidad de la inversión pública. Por lo tanto se propone considerar a la Oficina General de Planificación y Presupuesto al nivel de la Dirección General de Administración cuyas funciones están señaladas en el Reglamento de Organización y Funciones propuesto.
2. **Oficina General de Informática y Sistemas.** En la actualidad la institución cuenta con la Oficina General de Informática y Sistemas, la misma que realiza actividades muy elementales que no han permitido, por un lado, optimizar los sistemas administrativos y académicos institucionales; y por otro, impulsar la incursión de la Universidad en la era de la información. Ante esta situación, se propone modificar la denominación de Oficina General de Informática y Sistemas, a la de Oficina de Informática y Sistemas, destacando entre sus funciones la de coordinar, controlar, ejecutar y evaluar el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de tecnología de información, la innovación de la plataforma tecnológica, la administración de redes, las telecomunicaciones, bases de datos y sistemas operativos de la Universidad, conforme se precisa en el ROF propuesto.

### Órganos desconcentrados:

1. **Centros de Producción de Bienes y Prestación de Servicios.** En la actualidad, la Universidad cuenta con un Centro de Producción de Bienes y Prestación de Servicios que alberga al Centro Pre Universitario, el Instituto de Idiomas, el Instituto de Informática, el Fundo Allpachaka y el Fundo Huayllapampa. En su mayoría, estos centros no han logrado ser sostenibles, por lo que se propone otorgar autonomía económica y administrativa a todos los centros de producción de bienes y prestación de servicios de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, a fin de que puedan optimizar sus recursos y ser sostenibles, optando por mecanismos de gestión eficientes que garanticen la rentabilidad económica y social de los mismos, lo cual permita transferir el 10 por ciento del total de ingresos generados, para mejorar y acrecentar los servicios que brinda la Universidad y contribuir en el logro de los objetivos institucionales.

Amén de conservar los citados centros de producción bajo la dependencia del Rectorado, se propone incorporar como nuevos centros de producción de bienes y prestación de servicios a los siguientes: Centro Cultural, Institución Educativa Guamán Poma de Ayala y Librería Universitaria, quedando pendiente la activación e implementación del Fondo Editorial.

## **7.5. PROPUESTA DE AGENDA DE ACCIONES NECESARIAS Y URGENTES PARA LOGRAR MAYORES NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL**

### **7.5.1. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL**

**a) Planificación.** La Universidad debe de contar con un Plan Estratégico Institucional, que debe explicitar los principios, la misión, la visión, los objetivos, las políticas, las estrategias, proyectos, actividades, metas e indicadores de cumplimiento. Este Plan debe de ser elaborado con la participación de sus autoridades y representantes de los estudiantes, docentes, egresados y grupos de interés, y debe de ser aprobado y ser difundido por la autoridad correspondiente. La misión de la Universidad debe ser coherente con las políticas de educación del país, el campo de acción al que se deba y el marco ideológico y doctrinario de la Universidad. El Plan Estratégico Institucional deberá contribuir al aseguramiento de la calidad, expresado en sus objetivos, políticas y lineamientos estratégicos. El Plan Estratégico Institucional deberá ser implementado a través de los Planes Operativos anuales de las unidades académicas y administrativas de la Universidad.

**b) Organización, dirección y control.** La organización, dirección y control de la Universidad, deberán ser coherentes y efectivos para el cumplimiento de su misión dentro del marco legal nacional. Las funciones deberán estar definidas y asignadas a personas, que en número suficiente, por su formación y experiencia sean idóneas para asumirlas en forma responsable. La coordinación entre las distintas unidades que intervienen en la gestión de la universidad deberá ser eficiente, para asegurar la adecuada atención de los requerimientos de las carreras y posgrados. La Universidad debe de contar con un sistema de gestión de la calidad de sus procesos: administración, posicionamiento, enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social. Asimismo, debe de contar con un sistema de información y comunicación transversal a todo nivel de su organización. La implementación de estos sistemas deber ser complementada con el desarrollo de una cultura organizacional que permita preservar, desarrollar y promover, a través de sus diferentes procesos un estrecho vínculo con la sociedad. La Universidad deberá tener programas de motivación e incentivos para estudiantes, docentes y administrativos.

### **7.5.2. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

**a) Imagen y vinculación institucional.** La Universidad deberá ser presentada ante la sociedad nacional e internacional como una institución que, al cumplir su misión, contribuya a mejorar la calidad de vida de los integrantes de la sociedad, con el aporte de sus egresados, los conocimientos producidos y los servicios de

extensión y proyección, así como su continua participación en el debate nacional e internacional. Como consecuencia de ello, la sociedad le reconocerá un determinado posicionamiento que, deberá ser articulado al sistema de información y comunicación institucional, asegurando el continuo crecimiento de su intervención en los cambios socioculturales y tecnológicos que demanda un mundo cada vez más competitivo. Para ello la Universidad deberá relacionarse con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras a fin de trabajar en conjunto en función de las necesidades y demandas de la sociedad, el Estado y la empresa, para garantizar un desarrollo sustentable. La Universidad debe hacer lo posible en lograr su acreditación de la calidad de sus programas de estudio de pregrado y posgrado, evidenciada en el aporte significativo al desarrollo del país.

### **7.5.3. ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

La Universidad deberá implementar políticas, normas y procedimientos que orienten el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las carreras profesionales y los programas de posgrado, deberán responder al requerimiento del desarrollo social, científico y tecnológico, en el marco de la misión institucional y en la capacidad que se sustente en los recursos disponibles. La Universidad deberá tener un sistema de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, que se articule con los existentes en las carreras profesionales y programas de posgrado para su efectiva gestión. El sistema deberá realizar el seguimiento del desarrollo de la actividad de enseñanza-aprendizaje de las carreras y programas de posgrado, considerando como unidad de evaluación el proyecto educativo (currículo), desde su aprobación hasta la obtención de los resultados y su impacto. La Universidad deberá contribuir a la internacionalización de las carreras profesionales y programas de posgrado con normatividad y procedimientos que fortalezcan la movilidad académica de estudiantes y docentes.

### **7.5.4. INVESTIGACIÓN**

**Investigación, ciencia y tecnología.** La Universidad deberá de proponer políticas, normas y procedimientos que orienten el desarrollo de la investigación. Las áreas prioritarias de acción deberán de ser definidas con la participación de los grupos de interés y en base al requerimiento del desarrollo social, científico y tecnológico, en el marco de la misión institucional y en la capacidad que se sustente en los recursos disponibles. La Universidad deberá de contribuir a fortalecer la investigación en las carreras profesionales y programas de posgrado dando la normatividad, procedimientos y recursos que contribuyan al óptimo desarrollo de sus actividades. La Universidad deberá de implementar un sistema de evaluación de la investigación, que se articule con los existentes en las carreras profesionales y programas de posgrado para su efectiva gestión. El sistema deberá permitir el seguimiento de la actividad investigativa de las carreras y programas de posgrado, considerando como unidad de evaluación al proyecto, desde su aprobación hasta de los resultados y su impacto. La Universidad deberá contribuir con el marco normativo y procedimental a la difusión de los resultados de los

trabajos de investigación que realiza. La Universidad deberá de contar con políticas, normas y procedimientos para garantizar la protección de la propiedad intelectual y su registro ante el INDECOPI u otros organismos internacionales.

#### **7.5.5. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL**

**Extensión Universitaria y Proyección Social.** La Universidad debe desarrollar políticas, normas y procedimientos que orienten el desarrollo de las actividades de extensión universitaria y de proyección social. Tiene que definir los campos de acción en favor de la comunidad, en base al requerimiento del desarrollo social, en el marco de la misión institucional y en la capacidad que se sustente en los recursos disponibles. La Universidad debe de contribuir a fortalecer la extensión universitaria y la proyección social en las carreras profesionales dando la normatividad, procedimientos y recursos que contribuyan al óptimo desarrollo de sus actividades. La Universidad debe de tener un sistema de evaluación de la extensión universitaria y de la proyección social, articulado con los existentes en las carreras profesionales para su efectiva gestión, y que debe de tomar como unidad de evaluación al proyecto, desde su aprobación hasta la obtención de los resultados y su impacto. La producción intelectual de estudiantes a través de sus expresiones artísticas y culturales deberá de estar normada y con procedimientos para su reconocimiento dentro de la Universidad y, cuando sea el caso, para gestionar su registro ante el INDECOPI u otros organismos internacionales.

#### **7.5.6. A) DOCENTES**

**Labor de enseñanza y tutoría.** La Universidad deberá de implementar políticas, normas y procedimientos que orienten el desarrollo de las actividades de enseñanza de los docentes, en el marco de la demanda de la formación profesional o de posgrado. La Universidad deberá de implementar un sistema de evaluación de la labor de enseñanza del docente, que se articule con los existentes en las carreras profesionales y programas de posgrado para su efectiva gestión. Adicionalmente, la Universidad deberá de implementar un sistema de evaluación de la tutoría del docente, que se articule con los existentes en las carreras profesionales para su efectiva gestión. El sistema deberá de permitir evaluar periódicamente a los docentes considerando como unidad de evaluación el proyecto que deben de ser elaborados anualmente. El ingreso y la promoción de los docentes debe de considerar la capacidad para ejercer el cargo y la valoración del desempeño académico y profesional.

#### **B) DOCENTES E INVESTIGADORES**

**a) Labor de investigación.** La universidad deberá de implementar políticas, normas y procedimientos que orienten el desarrollo de las actividades de investigación de los docentes e investigadores, en el marco de la demanda del proceso de formación profesional y de las políticas de investigación de alto nivel de la universidad. La Universidad deberá de implementar un sistema de

evaluación de la labor de investigación del personal que realice investigación, que se articule con las existentes en las carreras profesionales y programas de posgrado para su efectiva gestión. El personal docente e investigador que realice labor de investigación deberá de tener la experiencia y capacidad requerida para el desarrollo de sus actividades, así como estudios de posgrado del más alto nivel cuyos grados deberán de ser validados y reconocidos por la autoridad peruana competente. Los docentes e investigadores deberán de difundir su producción intelectual en revistas indizadas nacionales e internacionales, a través de libros y como ponentes en congresos, seminarios y otros eventos nacionales e internacionales. La producción intelectual del personal docente o investigador (tesis, patentes, publicaciones en revistas o libros, etc.), deberá de estar protegida mediante normas y procedimientos, para su reconocimiento dentro de la Universidad y, cuando sea el caso, para gestionar su registro ante el INDECOPI u otros organismos internacionales.

**b) Labor de extensión universitaria y de proyección social.** La Universidad deberá de implementar políticas, normas y procedimientos que orienten el desarrollo de las actividades de extensión universitaria y de proyección social del personal docente. La Universidad deberá disponer de un sistema de evaluación de la labor de extensión universitaria y proyección social del personal docente, que se articule con los existentes en las carreras profesionales para su efectiva gestión. El personal docente difundirá su producción intelectual relacionada con las actividades de extensión universitaria y de proyección social. La producción intelectual del personal docente a través de sus expresiones artísticas y culturales estarán normadas y con procedimientos para su reconocimiento dentro de la Universidad y, cuando sea el caso, para gestionar su registro ante el INDECOPI u otros organismos internacionales.

#### **7.5.7. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

**Ambientes y equipamiento.** La Universidad deberá desarrollar políticas, normas y procedimientos para la gestión adecuada de su infraestructura y equipamiento; su ampliación, modernización, renovación y mantenimiento. La Universidad debe de tener un sistema de evaluación de los programas de ampliación, modernización, renovación y mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la Universidad. La infraestructura y equipamiento de la Universidad deberán tener las características y condiciones de comodidad, operatividad y seguridad que demande la naturaleza de las actividades académicas, administrativas y de producción. La infraestructura y equipamiento correspondiente a los servicios de bienestar, deben de encontrarse dentro del recinto universitario que debe albergar también a las instalaciones donde se realizan las actividades de enseñanza-aprendizaje e investigación. Las instalaciones sanitarias deben de encontrarse en óptimas condiciones de higiene y servicio. Especial consideración deben de tenerse la operatividad efectiva de los sistemas de información y comunicación a través de redes informáticas comerciales (Internet) y avanzadas (Red Avanzada

Peruana - RAP), telefonía, radio, etc. Igual atención se debe tener con respecto al uso de computadoras.

#### **7.5.8. BIENESTAR**

**Bienestar universitario.** La Universidad tiene que desarrollar políticas, normas y procedimientos que orienten el desarrollo de los programas de bienestar universitario en favor de sus estudiantes, docentes y administrativos. La Universidad deberá implementar un sistema de evaluación de los programas de bienestar, que se articulen con los existentes en las carreras profesionales y programas de posgrado para su efectiva gestión. Los programas de bienestar deberán cumplir con los objetivos definidos en su plan operativo, y evaluados en cuanto a su calidad mediante normas y procedimientos claramente definidos e implementados en el sistema de evaluación de tales actividades. A partir de la evaluación se generarán los planes de mejora correspondientes. La(s) biblioteca(s) dará(n) un servicio de calidad a los estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad.

#### **7.5.9. RECURSOS FINANCIEROS**

**Salud financiera.** Los planes estratégico y operativo institucional deberán tener el financiamiento correspondiente. La Universidad tendrá que implementar y/o mejorar el sistema de gestión de recursos financieros y de rendición de cuentas, que permita aplicar medidas correctivas para fortalecer las finanzas dentro de un plazo aceptable.

#### **7.5.10. GRUPOS DE INTERÉS**

**Vinculación con los grupos de interés.** Los grupos de interés de la Universidad, identificados en la región, el país y en el extranjero, deberán participar en la mejora de la calidad de la gestión, de los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, así como en los programas de bienestar a favor de los estudiantes, docentes y administrativos. La ejecución de los convenios con otras instituciones educativas, de investigación, culturales o empresariales, regionales, nacionales o extranjeras, con los cuales se debe tener intercambio de conocimientos, bienes y servicios, constituyendo los instrumentos con los cuales se vincule a los grupos de interés con la Universidad. La Universidad deberá establecer vínculos con los grupos de interés en un marco de mutuo beneficio, buscando su fortalecimiento en base a una relación de confianza y seguridad, en un marco de exigencia de calidad.

Lo señalado anteriormente se encuentra alineado con lo propuesto por el CONEAU en el Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria. Los detalles sobre esta propuesta se encuentran en el Anexo N° 1:

Agenda Pendiente de acciones necesarias y urgentes a realizar para lograr mayores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional.

En síntesis, con estas propuestas se busca que la implementación de la nueva estructura propuesta facilite insertar nuestra institución en el proceso de modernización del Estado y alcanzar la visión, misión y objetivos institucionales, contribuyendo de manera efectiva con el desarrollo de la región y el país.

# 8. Conclusiones

## **8.1. MODELO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO QUE TENGA COMO PILAR FUNDAMENTAL LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CON EL ENFOQUE DE LOGRAR QUE LA UNSCH SE CONVIERTA EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.**

Luego del análisis de la propuesta y por las consideraciones expuestas OPINAMOS por UNANIMIDAD porque el modelo académico-administrativo propuesto se denomine **MÓDELO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO SAN CRISTÓBAL** y sea adoptado por la UNSCH en los términos planteados.

## **8.2. ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL PRIMER NIVEL ORGANIZACIONAL.**

Luego de analizar las propuestas sobre la **NUEVA ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL PRIMER NIVEL ORGANIZACIONAL**, específicamente sobre la **REESTRUCTURACIÓN FUNCIONAL DEL RECTORADO**, la **REESTRUCTURACIÓN DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO** y la **CREACIÓN DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNSCH**, y por las consideraciones expuestas, los miembros de las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa de la UNSCH OPINAMOS UNÁNIMEMENTE que estas propuestas sean adoptadas por la UNSCH en los términos planteados.

## **8.3. ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL SEGUNDO NIVEL ORGANIZACIONAL.**

Luego de analizar las propuestas sobre la **NUEVA ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL SEGUNDO NIVEL ORGANIZACIONAL**, específicamente sobre la **FUSIÓN DE FACULTADES Y REORDENAMIENTO DE ESCUELAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL** y sobre **LAS FACULTADES Y EL DECANATO**, y por las consideraciones expuestas, los miembros de las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa de la UNSCH OPINAMOS UNÁNIMEMENTE que estas propuestas sean adoptadas por la UNSCH en los términos planteados; es decir, que las Facultades pasen de un número de diez a siete y que cada una de ellas deberá contar con un mínimo de tres escuelas de formación profesional, agrupadas teniendo en cuenta principalmente la afinidad de las carreras profesionales, la optimización del uso de los recursos y capacidades y el fortalecimiento de las mismas en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

#### **8.4. ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL TERCER NIVEL ORGANIZACIONAL.**

Luego de analizar las propuestas sobre la NUEVA ESTRUCTURA REAJUSTADA DEL TERCER NIVEL ORGANIZACIONAL, específicamente sobre la CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN y la CREACIÓN DE LA OFICINA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS, sobre la optimización y sostenibilidad de los CENTROS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS de la UNSCH, y por las consideraciones expuestas, los miembros de las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa OPINAMOS UNÁNIMEMENTE que estas propuestas sean adoptadas por la UNSCH en los términos planteados.

#### **8.5. AGENDA DE ACCIONES NECESARIAS Y URGENTES A REALIZAR PARA LOGRAR MAYORES NIVELES DE EFICACIA, EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.**

Adicionalmente a todo lo ya propuesto por las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa a través de los informes técnicos emitidos, existen un conjunto de acciones y actividades que se proponen en el Anexo N° 1: ACCIONES NECESARIAS Y URGENTES PARA LOGRAR MAYORES NIVELES DE EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, que luego de su análisis y por las consideraciones expuestas, OPINAMOS UNÁNIMEMENTE que estas propuestas sean acogidas en los términos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional e implementadas como base fundamental en el proceso de reorganización institucional emprendida, las mismas que se encuentran alineadas con los estándares establecidos por el CONEAU para fines de acreditación.

## 9. Recomendaciones

Para concluir con las labores asignadas por la Asamblea Universitaria a las comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa de la UNSCH, los miembros, por unanimidad, hacemos las siguientes recomendaciones:

- a. Constituir una Comisión Técnica, por mandato de la Asamblea Universitaria para que elabore una propuesta de nuevo Estatuto de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- b. Implementar el Vicerrectorado de Investigación y convocar a una comisión para definir acciones prioritarias en la investigación como es fijar líneas maestras a desarrollar en el corto plazo, teniendo en cuenta la existencia de fondos de FOCAM por más de 30 millones, que muy bien podrían ser usados, por ejemplo, para potenciar la tecnología de la industria en cerámica autosostenible en Ayacucho, el desarrollo articulado de la producción agropecuaria andina y nuestra biodiversidad.
- c. Instalación de la Red de Informática de la UNSCH que ayude a la optimización de todos los procesos académicos y administrativos.
- d. Crear un programa de sensibilización e información que permita generar una nueva cultura organizacional basada en el nuevo modelo académico - administrativo propuesto en el marco de la gestión del conocimiento.
- e. Que el Rectorado y los Vicerrectorados propongan su plan de trabajo anual en el contexto de una gestión estratégica de la educación superior.
- f. Que se haga un estudio sobre una nueva forma de asignación presupuestal a las facultades y otras instancias teniendo en cuenta la población atendida y la naturaleza de las asignaturas.
- g. Implementar una central de costos que permita implementar la gestión de procesos.
- h. Crear una cultura de planificación y rendición de cuentas en función al Plan de Desarrollo Institucional y adoptar prácticas de buen gobierno a nivel de todos los Órganos estructurados de la Universidad.
- i. Acoger e implementar la agenda pendiente de acciones necesarias y urgentes para lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad organizacional en el marco establecido por el CONEAU con fines de acreditación.
- j. Se debe crear el Fondo Editorial de la UNSCH como un Centro de Producción de Bienes y Prestación de Servicios a la comunidad universitaria y público en general, el cual facilite la difusión de la producción intelectual.
- k. La Asamblea Universitaria debe disponer la conformación de comisiones para la creación de nuevas carreras profesionales en función a las necesidades futuras y demanda del mercado laboral, lo cual permita el crecimiento y desarrollo de la UNSCH sin restricciones, aún cuando las carreras propuestas no se implementen en lo inmediato.

- l. Articular las ejecuciones de los proyectos de investigación con un proceso administrativo ágil, tanto en los trámites como en las adquisiciones de bienes de capital, que especialmente en las primeras etapas requiere la implementación de equipos científicos de última generación que en gran parte son con importación directa.
- m. Que la designación en cargos de confianza a los docentes deba prever la contratación de su remplazo para que cubra sus responsabilidades académicas, de modo tal que se garantice un mejor desempeño.
- n. Operativizar los mecanismos legales y administrativos que permitan separar a los docentes y estudiantes que no cumplan con los requisitos y exigencias que la vida universitaria exige.
- o. Se debe concentrar toda la actividad académica administrativa en la ciudad universitaria.
- p. Gestionar adecuadamente las propiedades de la universidad con fines de lograr rentabilidad y generar recursos. Se propone que para efectos de concesionar algunas propiedades de la UNSCH, se debe realizar una CONSULTA a toda la comunidad universitaria en casos especiales.
- q. Se debe identificar a través de Bienestar Universitario a los estudiantes con buen rendimiento académico y real necesidad económica y brindarles la ayuda consistente en un estipendio para el pago de residencia y acceso al comedor de estudiantes.

Por otro lado, además de establecer atribuciones a través del ROF, se sugiere que a nivel del Estatuto se precisen las siguientes atribuciones para la Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario, las mismas que se describen a continuación:

**1. La Asamblea Universitaria tiene las siguientes atribuciones:**

- a) Reformar el Estatuto de la Universidad, a petición debidamente fundamentada de un Órgano de Gobierno o de un tercio de los miembros de la Asamblea Universitaria;
- b) Ratificar la elección del Rector y Vicerrectores de la Universidad por un periodo de cinco (05) años y ratificar la vacancia de sus cargos. La elección de estas autoridades para un nuevo período se realiza con cuatro meses de anticipación al término del gobierno de quienes están en ejercicio;
- c) Aprobar, modificar y evaluar los Planes Anuales de Funcionamiento y de Desarrollo de la Universidad, a propuesta del Consejo Universitario;
- d) Aprobar la Memoria Anual del Rector;
- e) Evaluar el funcionamiento de la Universidad y disponer, en su caso, medidas correctivas;
- f) Acordar la creación, fusión, supresión o reorganización de Facultades, de la Escuela o Secciones de Post grado, de Escuelas de Formación Profesional y de Departamentos Académicos. En todos estos casos, su pronunciamiento y acuerdos son a partir de estudios fundamentados y a propuesta del Consejo

Universitario;

- g) Evaluar la organización académica, de investigación y administrativa de la Universidad adoptando cambios organizacionales pertinentes, para el mejor cumplimiento de sus fines y objetivos;
- h) Aprobar los lineamientos de política de desarrollo de la Universidad a corto, mediano y largo plazo, los mismos que son formulados por el Consejo Universitario;
- i) Elegir anualmente a los miembros del Comité Electoral Universitario;
- j) Elegir a los miembros del Órgano de Inspección y Control;
- k) Pronunciarse sobre el receso acordado por el Consejo Universitario, en el caso que supere un mes;
- l) Defender a los afectados y pronunciarse sobre la violación de sus derechos humanos;
- m) Pronunciarse sobre problemas de la realidad regional, nacional y mundial;
- n) Sancionar a los miembros del Consejo Universitario, Rector y a los Vicerrectores por el incumplimiento de sus atribuciones o funciones; y
- o) Elegir a los miembros de las Comisiones Técnicas Permanentes de la Asamblea Universitaria por el período de un año calendario.

**2. El Consejo Universitario tiene las siguientes atribuciones:**

- a) Aprobar, a propuesta del Rector, los Planes Anuales de Funcionamiento y de Desarrollo de la Universidad;
- b) Aprobar y modificar, a propuesta del Rector, el Reglamento General de la Universidad, con sujeción a las Leyes vigentes y al Estatuto Universitario;
- c) Aprobar los Instrumentos de Gestión Institucional, así como los reglamentos específicos que regulan la gestión de los respectivos órganos que los proponen;
- d) Aprobar el Presupuesto Institucional de Apertura y resolver los aspectos inherentes a su economía, con sujeción a la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto y a la Ley Anual de Presupuesto de la República;
- e) Aprobar las informaciones para la Cuenta General de la República al cierre de cada ejercicio presupuestal y los estados financieros de la institución;
- f) Proponer a la Asamblea Universitaria la creación, fusión, supresión, reestructuración, reordenamiento o reorganización de Facultades, de la Escuela o Secciones de Post Grado, Escuela de Formación Profesional y Departamentos Académicos, previo estudio y análisis por los órganos pertinentes;
- g) Ratificar las currícula propuestas por las Facultades;
- h) Conferir los grados académicos y títulos aprobados por las Facultades, así como otorgar distinciones honoríficas y reconocer y revalidar los estudios,

- grados y títulos de universidades extranjeras, conforme a Ley;
- i) Ratificar anualmente el número de vacantes para el Concurso de Admisión, previa propuesta de las facultades en concordancia con el presupuesto y plan general de desarrollo de la universidad.
  - j) Ratificar el nombramiento, contrata, renovación, ratificación, promoción y cambio de régimen del personal docente, y confirmar la no ratificación de los profesores de la Universidad a propuesta de las Facultades;
  - k) Ratificar el nombramiento, contratación, promoción y remoción del personal administrativo y de servicios a propuesta en las respectivas Facultades y en su caso de la Dirección General de Administración de la Universidad;
  - l) Constituirse en instancia de apelación en las sanciones a los docentes, estudiantes y personal administrativo y de servicio;
  - m) Conceder Año Sabático y licencia por capacitación o perfeccionamiento al personal de la Universidad de conformidad al Reglamento General;
  - n) Declarar en receso a la Universidad o a cualquiera de sus unidades académicas, cuando las circunstancias lo requieran, con cargo a dar cuenta a la Asamblea Universitaria;
  - o) Formular proyectos para la reforma del Estatuto y ponerlos a consideración de la Asamblea Universitaria;
  - p) Aprobar los Estatutos de los Graduados para su reconocimiento de conformidad con los fines institucionales y de acuerdo con la ley;
  - q) Respetar y defender los derechos humanos y pronunciarse sobre la violación de los mismos;
  - r) Aprobar la creación de centros de producción y prestación de servicios de la Universidad, dependientes del Rectorado;
  - s) Pronunciarse sobre problemas de la realidad regional, nacional y mundial;
  - t) Autorizar al Rector, vicerrectores, decanos y funcionarios, los viajes al exterior del país.

**ANEXO N° 1:**

**AGENDA PENDIENTE DE ACCIONES NECESARIAS Y URGENTES A  
REALIZAR PARA LOGRAR MAYORES NIVELES DE EFICIENCIA,  
EFICACIA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.**

**ANEXO N° 2:**

**REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, PROPUESTO.**

**ANEXO N° 3:**

**VALIDACIÓN SOCIAL DE LAS PROPUESTAS.**

## **ANEXO N° 4:**

### **CUADRO RESUMEN DE LAS REUNIONES SOSTENIDAS POR LAS COMISIONES DE REESTRUCTURACIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA UNSCH.**

<b>N°</b>	<b>SESIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>HORA DE INICIO</b>	<b>HORA DE FINALIZACIÓN</b>
1	Instalación	3/05/2012	Rectorado	11 am	11.45
2	Trabajo CRA-Plan de trabajo	07/05/2012	Rectorado	5 pm	6.45
3	Diagnóstico de la estructura académica	09/05/2012	Rectorado	5 pm	8 pm
4	Propuesta del VI	16/05/2012	Rectorado	5 pm	8 pm
5	Comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa	17/05/2012	Rectorado	6 pm	9 pm
6	Análisis de la declaración de principios	21/05/2012	Rectorado	10 am	12 m
7	Análisis del primer informe creación del VI	23/05/2012	Rectorado	6 pm	9 pm
8	Comisiones de Reestructuración Académica y Administrativa	24/05/2012	Rectorado	6 pm	8.45 pm
9	Encuentro con docentes	26/05/2012	Auditorio	6 pm	8 pm
10	Encuentro con estudiantes	27/05/2012	Auditorio	6 pm	9 pm
11	Aprobación del plan conjunto	28/05/2012	Rectorado	6 pm	8.45 pm
12	Reunión de trabajo	30/05/2012	Rectorado	10 am	12 m
13	Reunión de trabajo Ampliada	04/10/2013	Rectorado	7 pm	9.30 pm
14	Reunión de trabajo Ampliada	19/08/ 2013	Rectorado	7 pm	9 pm
15	Reunión de trabajo Ampliada	11/11/2013	Rectorado	7.35 pm	9.45 pm
16	Reunión de trabajo Ampliada	18/11/2013	Rectorado	7 pm	9 pm
17	Reunión de trabajo Ampliada	22/11/2013	Rectorado	7 pm	9.30 pm
18	Reunión de trabajo Ampliada	25/11/2013	Rectorado	7 pm	9 pm
19	Reunión de trabajo Ampliada	09/12/2013	Rectorado	7 pm	9.30 pm
20	Reunión de trabajo Ampliada	18/03/2014	Rectorado	7 pm	9.45
21	Reunión de trabajo Ampliada	21/03/2014	Rectorado	10 am	12 m
22	Reunión de trabajo Ampliada	29/03/2014	Rectorado	10 am	12.30 pm
23	Reunión de trabajo Ampliada	14/04/2014	Rectorado	7 pm	9 pm
24	Reunión de trabajo Ampliada	02/05/2014	Higuera	7 pm	9 pm
25	Reunión de trabajo Ampliada	05/05/2014	Higuera	10 am	12.45 pm
26	Reunión de trabajo Ampliada	06/05/2014	Higuera	9 am	12.40 pm
26	Reunión de trabajo Ampliada	07/05/2014	Higuera	9.30	12.45 pm
27	Reunión de trabajo Ampliada	14/05/2014	Higuera	10 am	12.30



**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  
Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2013-UNSCH-AU

**Ayacucho, mayo de 2014**