

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST GRADO

**Organización burocrática, gestión eficiente
y modernización de la universidad publica
el caso de la Universidad Nacional Mayor
de San Marcos**

TESIS Para optar el grado de DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

AUTOR

Ramon Ramírez Erazo

LIMA – PERU 2005

**A LA MEMORIA DE MI BISABUELO DR PASCUAL ERAZO
RECTOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
DECANO
DEL ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE LIMA**

**ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA, GESTIÓN
EFICIENTE Y MODERNIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA
EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

INTRODUCCIÓN	8
CUESTIONES METODOLÓGICAS	14
MARCO TEÓRICO ADMINISTRATIVO	27
 CAPÍTULO I SOCIEDAD MEDIEVAL Y CONSTITUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD	
1. El medioevo y la cultura	
1.1. La universidad medieval	
1.2. La universidad en sus inicios	
2. Nacimiento de la Universidad	
2.1. Universidad y poder civil	
2.2. La concepción de la universitas	
2.3. La universidad europea	
3. Los modelos medievales	
3.1. Universidad y enseñanza	
3.2. La reforma protestante y la universidad	
4. La universidad y el proceso de cambio	
4.1. Los grados en la universidad medieval	
4.2. Los cambios en la universidad	
4.3. La universidad y la ilustración	
5. La universidad científica	
5.1. La universidad norteamericana	
5.2. Modelo departamentalista	
5.3. La universidad americana del siglo XXI	

CAPITULO II

LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

111

1. La universidad importada
 - 1.1. Constitución de la universidad en la Colonia
 - 1.2. Creación de la universidad
 - 1.3. Modelos de universidad
 - 1.4. La reforma colonial

2. La República y la Universidad
 - 2.1. La universidad y la independencia
 - 2.2. Tipos de universidad
 - 2.3. El movimiento de Córdoba
 - 2.4. Feudalismo académico
 - 2.5. Balance de la reforma universitaria

3. La Universidad y la realidad
 - 3.1. La crisis institucional
 - 3.2. La masificación de la universidad
 - 3.3. La universidad y los organismos internacionales

CAPITULO III

MODERNIZACION DE LA UNIVERSIDAD

160

1. Modernización y universidad
2. Sociedad del conocimiento
 - 2.1. Modernización y sociedad de conocimiento
 - 2.2. El problema de la autonomía
 - 2.3. Modernización y universidad pública
 - 2.4. Regulación de la universidad

3. Sociedad, modernización y límites a la autonomía
4. Los fines de la universidad
5. La democracia universitaria
6. Modernización y reingeniería.
7. El marco legal de la universidad
8. La Ley Orgánica de la Universidad Peruana
9. La Ley general de Educación 19326.
10. La Ley universitaria 23733

11. La Constitución de 1933.
12. El DL 882 de inversión privada en la educación

CAPITULO IV

UNIVERSIDAD GESTION Y DESARROLLO

234

1. La universidad y la globalización
 - 1.1. La universidad en la mundialización
2. Los cambios tecnológicos
3. La globalización y la educación
4. El desarrollo sostenible y la universidad
5. Universidad y empresa
6. El diagnóstico de la crisis
7. Investigación para el desarrollo
8. Contribución al desarrollo y Una universidad que no investiga
9. El desarrollo universitario
10. Trabas al desarrollo universitario

CAPITULO V

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN EFICIENTE DE LA UNIVERSIDAD PUBLICA

284

1. La universidad y el liderazgo
2. La universidad modernizada
3. Nueva estructura de la Universidad
4. Reformas orgánicas
5. Nueva Organización de la universidad

CAPITULO VI

LA UNIVERSIDAD DE SAN MARCOS :ANALISIS Y PLAN ESTRATEGICO 334

- 1.- ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA UNMSM
- 2.- PLAN ESTRATEGICO 2005-2010 DE LA UNMSM

CAPITULO VII

LA UNIVERSIDAD DE SAN MARCOS Y SU FUNCIONAMIENTO	380
CONCLUSIONES	462
RECOMENDACIONES	
CITAS BIBLIOGRAFICAS	473
BIBLIOGRAFIA	477
ANEXOS	496
1.- CUADROS DE ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	
2.- PROYECTO DE LEY UNIVERSITARIA	

INTRODUCCION

La presente tesis tiene un enfoque organizacional desde la perspectiva contingencial. El título no es casual ya que soy docente en San Marcos desde 1982 y durante estos 23 años mi reflexión por la situación institucional de mi alma mater ha sido permanente. Por eso no era una novedad que esta tesis sea producto de una reflexión sistemática sobre los problemas de San Marcos, ya que he desarrollado ensayos y estudios previos como "San Marcos ante la historia: 1551-2001" que me dieron un claro horizonte del problema

La tesis se titula " ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA, GESTIÓN EFICIENTE Y MODERNIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA (EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS) y refleja el enfoque administrativo que se le ha dado , más allá de las implicancias filosóficas, económicas y legales con la que también pudo abordarse su análisis .

La tesis consta de una primera parte referida al marco teórico administrativo y las cuestiones metodológicas que son esenciales para abordar el estudio y análisis serio del problema a estudiar. He optado por asumir la teoría contingencial dada la naturaleza compleja de la universidad

En una segunda parte desarrollo la tesis en siete capítulos con sus respectivas conclusiones , encuesta y como prospectiva presento un

anteproyecto de nueva ley universitaria necesario para plasmar los cambios organizacionales .

El primer capítulo “ Sociedad Medieval y Constitución de la Universidad” presenta un análisis retrospectivo de los orígenes de la universidad occidental, de sus modelos especialmente la Universidad de Bologna y París en Europa, el proceso de consolidación de la Universidad moderna ,científica .Efectuó un estudio del modelo de la universidad en los Estados Unidos realizando un análisis organizacional y de la estructura de estos centros de estudios, especialmente en el aporte del modelo departamentalista de organización.

El capítulo II denominado “La Universidad Latinoamericana” contiene un análisis genético d el proceso de creación de las universidades latinoamericanas en la Colonia y la república teniendo como modelos a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de México que fueron constituidas de acuerdo a los moldes y constituciones de la Universidad de Salamanca .Estos modelos tradicionales con el régimen facultativo hasta la fecha se conservan

Asimismo analizo las implicancias de la reforma universitaria de Cordova de 1918 desde el punto de vista de la estructura y organización de la universidad y de los órganos de gobierno y de la política universitaria. También efectuó un análisis de la crisis estructural de la universidad pública y las implicancias dentro del proceso de globalización mundial y la revolución del conocimiento

El capítulo III trata sobre la “Modernización de la Universidad” y defino las relaciones entre la política, la autonomía ,la gestión y la modernización de la universidad pública ,y como se ha producido este proceso a lo largo de la república sobre todo en las relaciones entre el gobierno central y la universidad, la forma como se ha entendido la modernización .También analizo las implicancias del marco legal ,la definición del modelo de la Universidad efectuada por la Constitución política de 1993 y la ley universitaria y la forma de organización y su relación con un proceso de cambio organizacional

El capítulo IV se ocupa de la “Universidad, gestión y desarrollo” tratando los efectos de la revolución tecnológica y de la sociedad del conocimiento en el siglo XXI sobre la universidad, su relación con la sociedad y el mercado, las formas de insertar a la universidad dentro del desarrollo económico y una forma eficiente de organizarla para alcanzar este objetivo, planteado una nueva estructura organizacional y de gobierno que implica reformas al sistema actual concebido por la ley 23733 vigente desde 1983.

El capítulo V estudio “La estructura y organización eficiente de la universidad Publica “ y en ella efectuó un análisis situacional de la estructura de la universidad actual y de las reformas que deben hacerse para modernizar su organización

El Capítulo VI trata de “La Universidad de San Marcos .Análisis organizacional y Pían Estrategico” y desarrollo un análisis de la Estructura Administrativa de la UNMSM donde comprendo aspectos de

su organización y administración ,entre otros temas : Los órganos de gobierno y de administración, las relaciones de estos órganos, y las funciones que cumplen. Analizo las metas institucionales, la política universitaria, delegación de autoridad, estructura de funciones, la estructura administrativa, los órganos administrativos, sus relaciones. Asimismo hace un análisis de la estructura en su conjunto. Propongo un mejoramiento de la estructura organizativa y cursos de acción y aplicación de alternativas de solución

Asimismo presento un “Plan estratégico 2005-2010 de la UNMSM” donde defino :programas de internacionalización, reestructuración administrativa, producción, investigación .Defino metas ,metodologías ,variables internacionales y nacionales ,institucionales,

8.-Finalmente en el Capitulo VII efectuo un análisis de la “Universidad de San Marcos y su funcionamiento - Análisis de la encuesta” En este ítem preciso los resultados de la encuesta aplicada a las unidades de análisis concretando el análisis situacional. La encuesta me permitió obtener la información suficiente para validar la hipótesis sustentada respecto a la organización de la universidad, la capacidad de las autoridades, la forma de acceso a los órganos de gobierno, los grados de centralización, la eficiencia de los órganos en la toma de decisiones ,en el tipo de gestión ,el tipo de controles necesarios, el tipo de modernización y el modelo de universidad que se requiere haciendo hincapié en la urgente reingeniería que necesita San Marcos

El trabajo de campo se llevo de acuerdo a las técnicas usuales ,el cuestionario corresponde a los objetivos diseñados, así como el tratamiento de la información documental .

La tesis presenta conclusiones sistematizando toda la investigación efectuada

Concluyo con una anteproyecto de Ley universitaria a efectos de concretar una prospectiva para una reforma de la universidad pública.

El marco teórico optado es el más adecuado al problema organizacional en estudio y los planteamientos relacionados a la problemática, objetivos, hipótesis ,variables de estudios, el tipo, diseño, técnicas ,universo y muestra de investigación ,así como la encuesta aplicada y el análisis documental efectuado me han permitido cumplir los objetivos trazados .

Agradezco a los docentes del Doctorado en Ciencias Administrativas que pudieron discutir con el suscrito los borradores de la tesis en los diversos cursos aprobados en los dos años de estudios. Sus comentarios fueron adecuados para replantear el análisis. Creó que la mejor forma de demostrar la eficiencia académica de un Doctorando es desarrollar la tesis durante los dos años de estudios ,aprovechando el cúmulo de conocimientos de los docentes, ya que postergar este trabajo intelectual para luego de egresar demuestra que no estaban calificados, para seguir un Post grado que requiere dedicación. En mi caso también por una decisión negativa del ex Director de la UPG se suspendió los estudios doctorales en el año 2003,alegando que como éramos 7 alumnos, el Doctorado no era rentable para la Universidad. Confundió la calidad con la cantidad. Quiso sustituir un concepto del saber y conocimiento por un criterio crematístico.

Asimismo dicha autoridad demostrando ineficiencia y que prueba la hipótesis de esta tesis durante mas de dos años no pudo cumplir con un simple requisito de remitir las actas de las notas de los cursos aprobados a la Escuela de Pos grado para que se me otorguen los certificados

respectivos. Asimismo los trámites burocráticos en la Universidad y la interferencia antiacadémica y fuera de todo reglamento, de las altas autoridades y asesores del rectorado demoraron más la sustentación de esta tesis que prueba el error de la intervención de estas autoridades en el tratamiento de los problemas académicos que no son de su competencia Pero de estas adversidades, de estas contingencias, pude sacar algo positivo pues tuve dos años adicionales para seguir reflexionando y revisando esta tesis en su versión final.

Esta tesis la dedico a la memoria de mi bisabuelo el Dr. Pascual Erazo, Rector de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de mis padres Julio Ramírez y Elsa Erazo cuyo ejemplo, honestidad, moralidad y culto a la sabiduría me formaron como un hombre decente, solidario y comprometido con mi alma mater.

RAMON RAMIREZ ERAZO

DOCTOR EN DERECHO Y EN CIENCIA POLITICA

DOCTOR EN EDUCACION

DOCTORADO EN FILOSOFIA

DOCTORADO EN ECONOMIA

CUESTIONES METODOLOGICAS

EL PROBLEMA

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos fue fundada en 1551, bajo el modelo de la Universidad de Salamanca Y desarrolla sus actividades académicas, administrativas e institucionales en un ambiente de crisis permanentes, y que en la actualidad, implican grandes restricciones a su modernización, crecimiento y expansión, no sólo en el contexto del Perú, sino en el ámbito de Latinoamérica.

La crisis institucional de San Marcos es compleja y se explica por una serie de factores como son una organización burocratizada, falta de capacidad gerencial de sus autoridades, una concepción autoritaria del poder, el bajo nivel de las investigaciones, falta de presupuesto, la baja calidad de sus docentes, la falta de estímulos para la investigación, la falta de cuadros de investigación, una regular formación profesional de los estudiantes del Pre grado, así como del Post grado.

A ello se suman los aspectos administrativos y de gestión, una falta de cuadros gerenciales para manejar la universidad, pues la mayoría de ellos no tienen la preparación especializada para ejercer los cargos y cada 5 años, San Marcos tiene que ir de experimento en experimento con las nuevas autoridades improvisadas que asumen su administración.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

MARCO TEORICO ADMINISTRATIVO

LA TEORIA DE LA BUROCRACIA

Sociedad y burocracia

No podemos estudiar inicialmente, las organizaciones de la sociedad occidental sino entendemos el abordaje teórico que se efectúa desde la perspectiva de la Teoría de la burocracia construida por Max Weber.

La sociedad moderna ha conllevado a un proceso de concentración urbana en grandes megaciudades y una creciente división del trabajo que varía en razón directa del volumen y la cantidad de población de las sociedades. Y en materia organizacional esta división también está en función de la complejidad de la organización

La secularización del Estado permitió, entre otras, la aparición del derecho como regulador de las conductas humanas, organizando la vida de las organizaciones, delimitando los marcos legales de su actuación dentro de estructuras formales.

El proceso de cambio social institucional con la modernización occidental implicó nuevas organizaciones, nuevos roles, estructuras.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CAPITULO I

SOCIEDAD MEDIEVAL Y UNIVERSIDAD OCCIDENTAL

1.EL MEDIOEVO Y LA CULTURA

1.1. La universidad medieval

La sociedad europea del siglo XI se desarrolló dentro de un régimen feudal, corporativo, con naciones en formación y en pleno proceso de gestación de las urbes modernas. Fueron sociedades cerradas caracterizada por su estancamiento económico y científico, por el predominio la influencia de la iglesia que no auspiciaba el avance científico. Era una "sociedad claramente jerarquizada y donde el nacimiento determina el status jurídico del individuo: libre, siervo o esclavo"⁽¹⁾. La organización social se basaba en la existencia de una red de dependencias de tipo vertical como de nivel superior que era el sistema feudal superior en cuya cúspide se encontraban los señores feudales, los hombres libres. En el nivel inferior se encontraban los dependientes, siervos y libertos, lo que era importante para definir su acceso al conocimiento.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CAPITULO II

LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

1. A UNIVERSIDAD IMPORTADA

1.1 Constitución de las Universidades en la colonia

La América prehispánica no conoció la institución universitaria y uno de los problemas centrales fue la falta de sistematización de todos los conocimientos a través de documentos escritos. Por eso para el conquistador ibérico no fue difícil la imposición de su nueva cultura occidental y cristiana. La conquista española no significó sólo la invasión militar, la imposición de una religión que sustituyó la cosmovisión andina. Además de ello supuso el trasplante y la construcción de una estructura administrativa y de gobierno que pudiera legalizar e institucionalizar la conquista.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CAPITULO III

3. MODERNIZACION DE LA UNIVERSIDAD

1. Modernización y universidad.

La universidad tradicional ha sido criticada por su anquilosamiento, por cuanto no ha sabido insertarse dentro de la modernización de las instituciones del Estado y las generadas en el sector privado. La modernidad se ha entendido gruesamente como industrialización, desarrollo, maquinismo, urbanización, progreso. Hay divergencias para ubicar su inicio pero los autores coinciden que hay tres hechos que la explican y que sucedieron en Francia, Inglaterra y Estados Unidos. Estos son la Revolución francesa de 1789 que significó la abolición en el plano político no sólo del antiguo régimen feudal, sino en el nacimiento de una nueva orden de la sociedad y el Estado, la cultura, la economía, de comprensión de la ciencia

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CAPITULO IV

UNIVERSIDAD GESTION Y DESARROLLO.

1. LA UNIVERSIDAD Y LA GLOBALIZACION

1.1. La universidad en la mundialización.

La globalización económica y la revolución tecnológica han impactado en universidad tradicional creada en el Medioevo y ha evolucionado en un entorno dinámico de profundos cambios sociales, económicos sucedidos en éstas dos últimas décadas. El papel de la Universidad y su relación con la sociedad, las empresas, el Estado y el gobierno que ha sido uno de los problemas cruciales en este último siglo han sido replanteados. Esto ha coincidido con el debate sobre los límites de la autonomía universitaria, la modernización y la globalización en un mundo que se transforma rápidamente y donde la ciencia y la investigación científica abren fronteras no conocidas.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CAPITULO V

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN EFICIENTE DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

1. La universidad y el liderazgo

La inserción en una sociedad altamente competitiva exige que la universidad del siglo XXI este comprometida no sólo con el cambio institucional, sino además debe promover una sociedad democrática y meritocrática. La sociedad civil no les el Estado, ni. el mercado. De allí que la educación superior debe promover valores más amplios que los que persiguen las comunidades religiosas, los hogares y las familias, o los grupos étnicos lingüísticos que forman la sociedad civil. Se debe garantizar la autonomía e independencia de sus miembros, y rechazar la discriminación basada en consideraciones de género, etnia, religión u origen social.

La universidad debe ser un modelo para la creación de una sociedad civil moderna con una democracia pluralista y responsable.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CAPITULO VI

LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS SU ORGANIZACION Y PLAN ESTRATEGICO

1. ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. .¡Error! Marcador no definido.

1. PRESENTACION.

En esta parte de la Tesis el objetivo es efectuar un análisis de la estructura administrativa de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Hacemos presente que no desarrollamos los aspectos académicos, financieros, legales, de auditoria por ser materia de otro estudio que rebasa el enfoque administrativo de la tesis. Se ha cruzado la regulación. legal de la Ley 23733, el Estatuto de la Universidad el reglamento de organización y funciones, la información documental de las castas de sesiones de la asamblea y el consejo universitario.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CAPITULO VII

UNIVERSIDAD DE SAN MARCOS Y SU FUNCIONAMIENTO ANALISIS DE LA ENCUESTA

El análisis situacional y prospectivo de la tesis requería la realización de una encuesta dirigida a las unidades de análisis constituidas por los docentes y estudiantes de la universidad. Para estos efectos se realizó una encuesta de carácter anónimo y personal cuyos objetivos fueron el de indagar la forma de organización de la universidad en la realidad, la forma de acceso a los órganos gobierno, los grados de centralización, el tiempo en la toma de decisiones, el tipo de gestión, la especialización en materias de administración universitaria, la experiencia gerencial, los tipos de controles existentes la percepción de los principales problemas de la universidad, la forma de solucionarlos y los cambios que debían hacerse

"consultar capítulo completo en formato impreso"

CONCLUSIONES

I

El modelo de universidad tradicional fue copiado en la República al reformarse la universidad colonial. No hubo reforma ni fue un producto nacional, de la nueva sociedad que se constituía; hubo una suerte de alineación cultural que ha impedido la renovación universitaria, pues siempre se busco el tutelaje no solo económico sino también cultural y no se innovo en organización, estructura académica y relación con la sociedad.

II

La reforma de la universidad latinoamericana tradicional surgió en Córdoba en 1918, donde la protesta política estudiantil lo llevo a desarrollar conflictos con el poder político donde las clases medias emergentes tuvieron un rol protagónico. Las universidades, como consecuencia de las estructuras sociales semif feudales que la Independencia consolidó, seguían siendo organización feudalizada

La Universidad elitizada respondía, en términos generales, a los intereses de los de grupos de poder de la sociedad, dueñas del poder político y económico funcionaba bajo moldes feudales conservadores ajenos al desarrollo de un espíritu científico a pesar de que la revolución industrial se había expandido por toda Europa y Estados Unidos

III

La idea clave de la reforma universitaria era crear una organización de gobierno de molde parlamentario que elegirla a las autoridades de las Facultades y de las universidades, reformadas, por todos los profesores, titulares y suplentes en ejercicio, por una representación de los estudiantes y por una representación de los graduados inscritos.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

RECOMENDACIONES

1. Para implementar las reformas sugeridas en esta tesis, se deben proceder a la modificación del Estatuto de la UNMSM, el Reglamento de organización y funciones, los Reglamentos, Manuales y organigramas de la UNMSM. Para tal efecto la Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario tienen facultades suficientes para efectuar dichos cambios, sin necesidad de que se modifique la ley universitaria.
2. La Facultad de Ciencias Administrativas debe implementar un diplomado de post grado en Administración y Gerencia Universitaria de un año de duración, que deberán cursarlo todos los aspirantes a autoridades y funcionarios universitarios.
3. En tanto no se modifiquen los artículos 35°, 36° y 37° de la ley universitaria para establecer la elección del Rector, Vice rectores de la universidad y Decanos de las facultades, por voto universal directo y secreto de todos los docentes de la universidad, se procederá mediante referéndum vinculante del estamento docente la elección de los pre candidatos a Rector, Vice Rector y Decano que deberán ser elegidos y formalizados luego por la Asamblea Universitaria y los Consejos de Facultad.
4. Mediante acuerdo de Asamblea Universitaria se deberá abolir las cátedras en propiedad en todas las facultades de la universidad, las mismas que serán dictadas por los docentes nombrados que tengan

méritos , estudios de post grado y especialización en la cátedra respectiva.

5. Mediante acuerdo del Consejo Universitario debe procederse a la reestructuración de la Escuela de Post Grado de la UNMSM que debe centralizar en un solo campus a todas las unidades de post grado, a sus bibliotecas especializadas ,personal bajo la dirección del Vice Rector de Investigación y un Consejo Directivo.
6. Mediante acuerdo de Asamblea Universitaria debe crearse los Vice rectorados de Investigación y de Producción cuyas funciones específicas estarán detalladas en el Estatuto de la universidad.
7. Deben implementarse un Plan de Reingeniería en todos los procesos administrativos y de servicios académicos que se brinda a los docentes, estudiantes, trabajadores cesantes ,proveedores de la universidad a fin de optimizar el servicio y la gestión.
8. El Rectorado debe implementar un programa de sensibilización de la comunidad universitaria para modificar la cultura confrontacional que existe en la universidad definiendo una imagen y una visión compartida de los miembros de la universidad.
9. La Asamblea Universitaria en tanto no se modifique la Ley Universitaria debe proceder a la elección del Contralor Universitario, el Defensor Universitario, el Tribunal Universitario integrado por juristas y Doctores en Derecho de intachable trayectoria ,conducta profesional y moral.

10. Debe implementarse una red digitalizada que interconecte todos los servicios administrativos y académicos de la universidad bajo la responsabilidad de un Director en Tecnologías de Información de la Universidad que dependa directamente del Rectorado.
11. El Consejo Universitario debe elaborar y aprobar el plan de Intercionalización de la UNMSM para lo cual tomar en cuenta los informes de la Escuela de Post Grado, de las Unidades de Post grado y de los Decanos respecto a las líneas de investigación, Diplomados, Maestrías y Doctorados que pueden ser ofertados en Latinoamérica.
12. Debe reestructurarse todos los Centros de Producción de la universidad bajo la dirección del Vice Rector de Producción a fin de optimizar el uso de los recursos, ampliar la oferta de productos y servicios que generen mayores recursos propios para la universidad.
13. El Consejo Universitario en un plazo de 30 días , previo los informes de los Decanos de las Facultades y Director de la Escuela de Post Grado, debe aprobar un Ante proyecto de Ley Universitaria que contenga las principales reformas sugeridas en este trabajo, a fin de elevarlo al Congreso de la República como un aporte Institucional de la Universidad.
14. Se debe modificar los Reglamentos de la Universidad para que los nombramientos, ratificaciones y promociones de los docentes de la Universidad, se efectúen bajo el principio meritocrático y se de mayor peso a los Grados de Magister ,Doctor y las investigaciones publicadas.

Citas bibliográficas

- (1) Ver Plan Estratégico Institucional PEI 2002-2006 UNMSM
- (2) Pfeffer, Jeffrey (1993) "El poder en las organizaciones" pag.9
- (3) Pfeffer, Jeffrey (1993) Op.Cit,pag. 13
- (4) Flores Dávila, Cristina Gloria (2002) La Europa feudal: Sociedades en expansión (100-1270) en Sociedad y Cambio en Occidente Siglos XI-XX. U.de Lima. Pág.72
- (5) Diana Ávila (2003) "Diseño estratégico de las investigaciones en las Universidades" pag. 136.En Estudios en Ciencias Administrativas UNMSM- Año 1-Vol.I- No 1-2003
- (6) Peppard y Rowland (1995) "la reingeniería en los procesos de negocios" pag. 19
- (7) Flores Dávila, Cristina (2002) Opus cit. Pág.77
- (8) Flores Dávila, Cristina (2002) Opus cit. Pág.91
- (9) Flores Dávila Cristina (2002) Opus cit. Pág.93
- (10) Flores Dávila, Cristina (2002) Opus cit. Pág.94
- (11) Flores Dávila Cristina(2002) Opus. cit. Pág.97
- (12) Flores Dávila Cristina (2002) Opus. cit. Pág.28
- (13) Eguigueren, Luis Antonio, (1951) La Universidad en el Siglo XVI -Volumen I. Imprenta Santa Maria Pág. 16
- (14) Eguigueren, Luis Antonio, (1951) Op.cit. Pág. 18
- (15) Weber, Max (1985). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Pág.8
Editorial Hyspamerica-Argentina.
- (16) Halperin Donghi, Tulio (1987) Historia Contemporánea de América Latina. Alianza Editorial. Cuarta reimpresión. México. Pág. 112
- (17) Opus cit. Pág.125

"consultar capítulo completo en formato impreso"

BIBLIOGRAFIA

ALBERT, KENNETH J. (ED) (1983) The Strategic Management, Handbook, New York, McGraw-Hill.

ALBROW, MARTIN, BUREAUCRACY, LONDON, The Macmillan Company (1970).

ALJURE NASSER, EMILIO Y OTROS (1996) "Lineamientos para la acreditación" CORCAS, Editores Ltda. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

ALJOVIN DE LOSADA CRISTOBAL Y OTROS -EDITORES -(2002) La Universidad en el Perú. Fondo Editorial de la UNMSM

ALTENBURG, QUAIMANIN & WELLER (2001). Modernización Económica y Empleo en América Latina. CEPAL, Santiago de Chile.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1990) Administración de la Educación, Enfoque Gerencial, Lima, Edit. Súper gráfica E.I.R.L.

ALVAREZ DE MON, Santiago (2001). El Mito del Líder. Edit, Prentice Hall, Madrid-España.

"consultar capítulo completo en formato impreso"

ANEXOS

"consultar capítulo completo en formato impreso"