

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
DIVISIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**ESTUDIO DE “CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

Guatemala, octubre de 2006



## **DIRECTORIO**

Lic. Estuardo Gálvez Barrios  
Rector

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo  
Secretario General

Lic. Carlos René Sierra Romero  
Director General de Administración

Dr. Jorge Solares Aguilar  
Director General de Extensión Universitaria

Dr. Olmedo España Calderón  
Director General de Docencia

Lic. Miguel Angel Lira Trujillo  
Director General Financiero

Lic. Gerardo Arroyo Catalán  
Director General de Investigación

Licda. Rosa María Ramírez Soto  
Directora de Asuntos Jurídicos

Ing. Edgar Augusto Ponce Villela  
Jefe, División de Desarrollo Organizacional

### **Elaboración**

Ing. Edgar Augusto Ponce Villela  
Consultor

Ing. Álvaro Amílcar Folgar Portillo  
Exjefe División de Desarrollo Organizacional

---

División de Desarrollo Organizacional  
Edificio de Recursos Educativos,  
1er. Nivel Ciudad Universitaria, Zona 12  
Correo electrónico: [ddo@usac.edu.gt](mailto:ddo@usac.edu.gt)

# INDICE

PRESENTACIÓN	i
I EL PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS	1
1. INTRODUCCION	1
2. DELIMITACIÓN DEL TEMA	2
Tema	3
Cultura Organizacional de la USAC	
Subtema	
Cultura Organizacional las Áreas de Conocimiento de la USAC	
Objeto de Investigación	
Cultura Organizacional de Unidades Representativas de las Áreas de Conocimiento de la USAC	
3. PROBLEMA E HIPÓTESIS DE TRABAJO	4
4. OBJETIVOS	5
5. EL MARCO TEÓRICO	5
Cultura	
Organización	
Cultura Organizacional	
6. EL MARCO METODOLÓGICO	11
Los sistemas y variables del Modelo	
o El entorno de la organización	
o Sistema cultural de la organización	
o Sistema socio estructural	
o Las personas (gestión del talento)	
o Producto cultural	
o Análisis de vínculos	
6.2 Nivel de Intervención	
6.3 Tipo de Investigación	
6.4 Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación	
6.5 Problematización, preguntas	
7. PROGRAMACIÓN Y CRONOGRAMA	27
8. RECURSOS	31
9. RESULTADOS ESPERADOS	33

II RESULTADOS	34
Capítulo 1 El Marco Histórico	34
1.1 Breve reseña de los antecedentes históricos de la Universidad	34
1.2 Autonomía, Misión Institucional y la Revolución, la “Liberación” y el Conflicto 1944-54	38
1.3 La Universidad y el conflicto armado interno 1962- 96	46
1.4 La democracia administrada, las readaptaciones de la Universidad y la firma de la Paz 1982-96	57
1.5 La Paz, el sistema educativo, la Globalización y el bajo perfil de la Universidad 1996-2006.	62
Capitulo 2 El Entorno de la Universidad	66
2.1 El Contexto Político	69
2.2 El Contexto Económico	71
2.3 El Contexto de la Tecnología	76
2.4 El Contexto Social	83
2.5 El Contexto de la Seguridad Ciudadana	88
2.6 Recursos naturales y medio ambiente	90
2.7 Escenarios en Latinoamérica 2020	91
Capitulo 3 El Sistema Socio Cultural de la Universidad	99
3.1 Los Valores Compartidos	99
3.2 Los Valores Compartidos de la Universidad de San Carlos	103
3.3 Artefactos y Creaciones: los Símbolos y Signos	110
Capitulo 4 El Sistema Socio Estructural	119
4.1 Autonomía, Marco Legal y Gobierno de la Universidad de San Carlos	119
4.2 Marco Organizativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala	124
4.3 El marco Estratégico	126
Capitulo 5 El Capital Humano	160
5.1 Caracterización de la Gestión Actual del Recurso Humano	160
5.2 Problemática en la Gestión del Recurso Humano	162
5.3 Lineamientos Generales y Soluciones a la Problemática de la Gestión del Recurso Humano	163
5.4 Resultados de la Discusión de Grupo	165
5.5 Propuesta	165
Capitulo 6 Análisis de los Vínculos	166
6.1 Vínculo entre Entorno y la Universidad	166
6.2 Vínculo entre el sistema Socio Estructural y el Socio Cultural	169
6.3 Vínculo entre el sistema Socio Estructural, Socio Cultural y el Capital Humano (las personas)	169

6.4	Vínculo entre los sistemas socio estructural, socio cultural y entorno de la Universidad	170
6.5	Vínculo entre el sistema socio estructural, sistema socio cultural, capital humano (las personas) y entorno	171
6.6	Incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño de la Universidad	174
6.7	El producto cultural	176
6.8	Desafíos del Entorno de la Universidad	178
	Conclusiones	181
	Recomendaciones	184
	IV BIBLIOGRAFÍA	188
	V ANEXOS	193

## PRESENTACIÓN

El estudio para caracterizar la Cultura organizacional de la Universidad de San Carlos es un primer intento, una primera aproximación, iniciando por las unidades académicas y administrativas de la Ciudad Universitaria, para identificar los valores compartidos que ayuden a explicar el paradigma cultural de nuestra casa de estudios y, que nos permitan reforzar aquellos valores de la comunidad universitaria san carlista, que le permitan un mejor cumplimiento de la misión institucional y una formación integral de nuestros graduados, para un desenvolvimiento idóneo en una sociedad altamente dinámica, en un contexto internacional globalizado con sus luces y sombras. Situación que demanda competencias profesionales y excelencia pero a la vez solidaridad humana.

Las diferentes partes del estudio reflejan el modelo sistémico explicativo que se define en el Proyecto de Cultura Organizacional, buscando explicar la cultura organizacional como la interacción entre el entorno y la Universidad y los subsistemas que la integran.

El Marco histórico es una visión principalmente de la evolución contemporánea de la Universidad buscando identificar valores, actitudes de líderes universitarios que han aportado al imaginario de nuestra carolingia desde el periodo prerrevolucionario del 44 hasta nuestros días para aproximarnos a nuestros paradigmas actuales en función de esos valores, principios y directrices. Estamos conscientes que nuestra historia data de la fundación del Colegio Santo Tomás por el Obispo Marroquín en 1542, pero para fines del estudio organizacional nos es útil el periodo mencionado. Agradecemos la contribución del doctor Oscar Peláez, historiador, que nos dio insumos para delimitar el tema; asimismo los aportes del licenciado Aníbal Chajón Flores historiador de CEFOL, al licenciado en historia Danilo Dardón, Director de la Escuela de Investigaciones Históricas; al ingeniero Mario Alfonso Bravo, al doctor Jorge Solares, antropólogo, que como investigadores nos aportaron valiosas observaciones en la validación de este componente; así como al ingeniero Álvaro Folgar y demás personal de la DDO que participaron activamente en el taller.

El Entorno de la Universidad pretende visualizar un marco contextual con escenarios globalizados que afrontará no solo nuestra Alma Máter sino el país y la sub región en una realidad en la que el peso de Latinoamérica se ve mermado por regiones que han podido capitalizar a su favor las condiciones creadas por la Globalización, principalmente Asia a través de Japón, China Continental e India, estas dos últimas desde estadios de desarrollo similares a los nuestros. Pero también se perfilan escenarios políticos, económicos, sociales y tecnológicos, especialmente por ese crecimiento exponencial del conocimiento humano que se duplica cada dos o tres años y que implícitamente, a través de las biociencias, biotecnología y nanociencias nos presenta desafíos e hipótesis a la luz de las posibilidades de la transformación y manipulación de la constitución biológica del ser humano planteando la necesidad, como bien lo señala José Luis Soberanes, el

ombudsman de México<sup>1</sup>, de adoptar un referente ético para médicos, legisladores, jueces, funcionarios públicos y a la bioética como paradigma ético de nuestro tiempo. Tomando como base la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos, aprobada el 19 de octubre de 2005 por la Conferencia General de la UNESCO, y la manera concreta en que en ella se integra el concepto de dignidad humana. Y la necesidad de adoptar y, en general, para los comités de bioética conformados en los distintos países, para permitir o rechazar ciertos tipos de prácticas o técnicas relacionadas con la ciencia de la vida.

Los aportes sobre otros escenarios han sido la investigación de las comisiones sobre América Latina del parlamento Europeo dirigidas principalmente por el ex diputado Rolf Linkhor y las conclusiones del seminario “Latinoamérica 2020: pensando los escenarios de largo plazo”, realizado en Santiago de Chile, el 7 y 8 de junio del 2004, organizado por la Georgetown University de Washington, el Centro de Estudios Nueva Mayoría de Buenos Aires y la Universidad Adolfo Ibáñez de Santiago de Chile; así como estudios de la Rand Corporation de Santa Monica California; así como el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial.

En el Capítulo Tercero, se desarrolló una investigación sobre valores compartidos principalmente en las unidades académicas y administrativas de la Ciudad Universitaria, identificados inicialmente en base a declaraciones de autoridades universitarias, el marco histórico, documentos universitarios y cuestionarios sobre valores universitarios efectuados en unidades académicas por miembros de la Coordinadora de Planificación y, validados por una encuesta sobre valores compartidos efectuada por la División de Desarrollo Organizacional.

Asimismo la parte de artefactos, símbolos y signos contiene investigación de la Licenciada Odilia Dávila de la DDO y del consultor.

El Subsistema Socioestructural lo constituyen lo que llamamos las variables duras del modelo y se integran por los marcos jurídico, organizativo, y estratégico, este último refiriéndose a los lineamientos estratégicos del Plan USAC 2022, los cuales en un contexto inestable como el presente nos ofrecen guías válidas para orientarnos en los planes operativos y en los referentes a largo plazo para la toma de decisiones. En el marco jurídico y de gobierno hay un aporte sobre autonomía universitaria perteneciente al doctor Jorge Solares, publicado recientemente.

Por último en la Capítulo 5, hemos tomado una ponencia del Licenciado Carlos Pineda actual Jefe de la División de Administración de Personal y también agradecemos la participación, ideas y reflexiones dadas en el taller de validación a la licenciada en psicología Magali Portillo y al licenciado en psicología Eric Tejeda también de la DAP.

---

<sup>1</sup> Soberanes José Luis, Bioética como Paradigma Ético de Nuestro Tiempo, UNAM, Boletín UNAM-DGCS-717, 06: hrs, 27 de septiembre 2006, [www.dgcs.UNAM.mx/.boletin/dbboletin/2006\\_717.html](http://www.dgcs.UNAM.mx/.boletin/dbboletin/2006_717.html)

# I EL PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL USAC

## 1. INTRODUCCIÓN

La dinámica de las tendencias políticas, económicas y sociales, que se dan tanto en el ámbito nacional como en el internacional, presenta desafíos al País, a las instituciones, organizaciones, empresas, universidades, entre ellas la Universidad de San Carlos. La vinculación geopolítica de países en el Norte alrededor de Estados Unidos, en el Sur con eje alrededor de Brasil buscando una mayor significación mundial, de frente a esquemas de Asia y Europa, articulando y abriendo sus economías en un marco de tratados comerciales y generando una alta y compleja competencia; así mismo un cambio acelerado en la tecnología, en las comunicaciones, en la información, que permiten conocer eventos que suceden en el Mundo casi instantáneamente o tener acceso a conocimientos rápidamente, pero también la transmisión de costumbres, hábitos y valores que provocan cambios culturales en las personas y comunidades receptoras.

Este contexto altamente cambiante ha generalizado la necesidad de contar con instituciones flexibles, eficientes y eficaces para adaptarse a las nuevas condiciones, lo que ha enfocado la importancia de la gestión, del desempeño y sus complejidades, tratando en forma integral, de considerar la mayor cantidad de factores que inciden sobre el mismo.

Sabedores que las instituciones y organizaciones además de integrarse por estructuras, máquinas, artefactos, procesos y tecnología se conforman de personas, con personalidad, historia, conocimientos, experiencia, actitudes y formas de ver el mundo que influyen en el desempeño de las mismas y que la gestión basada en los aportes de esas componentes inteligentes incide en el éxito de ellas. En suma los valores humanos, la cultura de los miembros de la organización y la gestión del conocimiento y talento humano<sup>i</sup> inciden en el desenvolvimiento y eficiencia de la misma y son la base del cambio y la innovación en un contexto ambiental imprevisible e impregnado de turbulencia.

Así mismo el cuestionamiento de los tradicionales paradigmas de gestión establecidos por Taylor, Mayo y Fayol y de otros teóricos del desarrollo de las tendencias administrativas, a la luz del modelo exitoso japonés y posteriormente de los países de la cuenca del Asia – Pacífico, que establecen nuevos paradigmas<sup>ii</sup> en los cuales tiene un peso importante la participación de las personas en la toma de decisiones, el liderazgo, la formación de valores sólidos donde prevalezca la visión de futuro; que depende de varios factores: el orgullo de pertenencia a la organización, el entusiasmo por el trabajo, una cultura de calidad total, de mejora continua y la múltiple capacitación en el trabajo.

<sup>i</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill Interamericana, Bogotá, Colombia, 2002

<sup>ii</sup> Kotter John, Culturas y Coaliciones, en Gibson Rowan, Toffler Alvin y Heidi, Porter Michael et al, Repensando el Futuro, Editorial Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1997.



Si consideramos la posición de rezago de nuestro País respecto a la región de Latinoamérica, de acuerdo a los índices internacionales y el estancamiento de ella con relación a regiones como Asia-Pacífico, que hace cuatro décadas se encontraba en condiciones similares, y la importancia de la educación superior para hacerlo viable, en especial por la significación de la Universidad de San Carlos en el País y, a la vez la necesidad de contar con una universidad moderna, eficiente en su gestión y con principios cívicos para la formación de profesionales con el perfil idóneo y en la cantidad adecuada que responda a las condiciones que según Giddens y Habermas<sup>iii</sup> la modernidad presenta, como el acceso a cantidad de información súper sofisticada, el conocimiento teórico y especializado disponible en pocos minutos por la red de comunicaciones, lo que se proyecta sobre la misma sociedad para transformarla. Asimismo la descontextualización de la vida local, cada vez más producida por lo translocal que es un factor de aculturación.

En este contexto es necesario contar con un estudio de cultura organizacional que permita identificar fortalezas y debilidades y que soporte una propuesta de acciones para fortalecer un proceso de identificación, orgullo de pertenencia, de compromiso con la Universidad de San Carlos; y para mejorar su imagen institucional en el ámbito nacional y regional, así como la memoria colectiva especialmente de las nuevas generaciones estudiantiles, profesionales, docentes, de los trabajadores administrativos y en general de la comunidad universitaria.

Además de contar con un estudio que facilite una propuesta de cambio adecuada para fortalecer la cultura organizacional y superar componentes culturales deficientes y fomentar aquellas apropiadas que conduzcan a la vez a la superación de la Universidad de San Carlos y por ende de sus graduados al optimizarse el sistema docente.

## **2. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

Esta propuesta de delimitación del tema está vinculada a un proceso metodológico cuya lógica contempla el realizar el estudio de acuerdo a dos fases.

**Tema:** Cultura organizacional de la USAC

**Sub. tema:** Cultura organizacional de las áreas de conocimiento de la USAC

**Objeto de Investigación:** Cultura organizacional de unidades representativas de las áreas de conocimiento de la USAC.

**Primera fase:** Comprenderá una muestra representativa de las unidades académicas de las tres áreas de conocimiento, las cuales se describe a continuación:

iii Giddens y Habermas, citados por Escobar Arturo, Globalización, Desarrollo y Modernidad, Publicado en Planeación, Participación y Desarrollo, Corporación Región, Medellín, 2002.

1) Área Social Humanística, en la cual se seleccionará dos unidades académicas de un sub universo integrado por las unidades académicas siguientes:

- o Facultad de CC. JJ. y Sociales
- o Facultad de Ciencias Económicas
- o Facultad de Humanidades
- o Escuela de Ciencia Política
- o Escuela de Profesores de Enseñanza Media
- o Escuela de Historia
- o Escuela de Trabajo Social
- o Escuela de CC. de la Comunicación
- o Escuela de Ciencias Lingüísticas

2) Área de Ciencias de la Salud, se seleccionará una unidad académica del sub universo formado por las unidades académicas siguientes:

- o Facultad de Odontología
- o Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
- o Facultad de Ciencias Médicas
- o Escuela de Ciencias Psicológicas
- o Escuela de Ciencia y Tecnología de la Actividad Física y el Deporte

3) Área Técnica, se seleccionará una unidad académica del sub universo integrado por las unidades académicas siguientes:

- o Facultad de Arquitectura
- o Facultad de Ingeniería
- o Facultad de Agronomía
- o Facultad de CC. QQ. y Farmacia

**Segunda fase:**

Comprende la delimitación del tema en los centros regionales que realizará de acuerdo a una estratificación por las tres áreas de conocimiento: Ciencias de la Salud, Social, Humanística y Técnica, tomando en consideración que cada centro regional ofrece diferentes opciones, por lo que la muestra seleccionada se integrará de forma que sea representativa entre el universo integrado por 92 carreras y diplomados que ofrecen los once centros regionales, descritos abajo, de las cuales 35 son del área técnica, 49 son del área social humanística y 8 son del área de ciencias de la salud.

## CARRERAS OFRECIDAS EN CENTROS REGIONALES

CENTRO \CARRERA:	Social humanística	CC de la Salud	Técnica	TOTAL
1. CUNOC,	8	2	4	14
2. CUSAM,	6		2	8
3. CUNSUROC	8		4	12
4. CUNOROC,	2	1	5	8
5. CUNSUR,	3		2	5
6. CEMA,	-	-	2	2
7. CUNOR,	3	1	5	9
8. CUDEP,	8	1	3	12
9. CUNORI,	5	2	4	11
10. CUNZA,	2	-	1	3
11. CUNSURORI,	4	1	3	8
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>92</b>

Fuente: Guía de Inscripción Primer Ingreso, Departamento de Registro y Estadística USAC, elaboración de la División de Desarrollo Organizacional USAC.

Se contempla entrevistas a autoridades, personal administrativo docentes y estudiantes regulares de los centros universitarios regionales, seleccionados por su significación y representación.

### 3. EL PROBLEMA E HIPÓTESIS DE TRABAJO

La USAC se encuentra ante el problema que no dispone de un estudio de Cultura Organizacional como base para tomar acciones de fortalecimiento de valores, actitudes, sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la Universidad, que le permita mejorar sus niveles de excelencia y que incidan en la eficiencia y pertinencia de la misma.

Así mismo la Universidad no cuenta con un instrumento que facilite promover los cambios institucionales, que permitan responder con éxito a las demandas de un contexto nacional e internacional altamente dinámico y exigente, así como fundamentar acciones para mejorar la imagen.

La hipótesis de trabajo derivada es: **“Si se efectúa un diagnóstico de cultura organizacional que permita establecer las causas que inciden en el producto cultural de la Universidad de San Carlos y encontrar las disfuncionalidades y las desincronizaciones entre su sistema cultural y socio estructural y de ellos con el entorno; se podrán identificar acciones que permitan fortalecer los valores, la pertenencia y el compromiso con la misma y, desarrollar actitudes que mejoren las respuestas institucionales ante un contexto altamente cambiante y exigente”.**

## 4. OBJETIVOS

- a) Realizar un diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Universidad de San Carlos que permita identificar fortalezas y debilidades culturales para su adaptación institucional exitosa, a un contexto cada vez más dinámico y exigente, que presenta una revolución tecnológica y del conocimiento, de las comunicaciones, de la información, y a la vez a patrones de conducta y cultura translocal. Además un ambiente altamente competitivo e innovador lo que exige a la USAC que desarrolle mayores destrezas, habilidades y conocimientos de sus miembros para adaptarse, sobrevivir y mantener el perfil de rectora de la educación superior.
- b) Contar con instrumento de apoyo a las decisiones de cambio de la Universidad de San Carlos para sustentar el esfuerzo que permita una nueva forma de administración **para dirigir con las personas**, para lo cual es imprescindible la participación activa de sus miembros, mantener la cohesión en el medio de trabajo, la valorización y el compromiso de los trabajadores y de los grupos para obtener su eficacia organizacional.
- c) Contar con un instrumento que permita el desarrollo de actitudes y fomento de valores adecuados para impulsar la identidad propia y memoria colectiva en un ambiente saturado de información y cultura translocal; y que a la vez permita superar componentes culturales que frenen la vitalidad y el éxito de la Universidad de San Carlos en la búsqueda de los niveles de excelencia, congruentes con un proceso de actualización y de validación externa que implican modificaciones de procedimientos administrativos, de gestión y del proceso de formación académica hacia un enfoque de calidad total.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Cultura

Entre las diversas teorías sobre cultura las que se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y énfasis particulares, la tipología de las escuelas propuesta por Allaire y Firsirotu<sup>iv</sup>, presenta dos grandes divisiones: la primera que conceptualiza la cultura como sistema independiente de ideas o como “códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes” incluyendo los importantes desarrollos teóricos en esta línea que engloba las escuelas cognoscitiva de Goodenough, la estructuralista de Levi Strauss y la de equivalencia mutua de Wallace; así como la simbólica, que considera la cultura como productos de la mente (significados y símbolos compartidos) representada por Geertz y Schneider.

iv Allaire Yvan y Firsirotu Mihaela, Basándose en un artículo de Keesing en: Teorías sobre la cultura organizacional, describiendo el concepto de cultura desde la perspectiva de la cultura como sistema sociocultural, en Abarbanel et al: Cultura Organizacional Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos, pp. 9, Legis Editores, S.A. Colombia, 1992.

La segunda que considera la cultura como parte integrante del sistema socio estructural, supone que entre el dominio social y el dominio cultural existe armonía, coherencia e isomorfismo y lo integra en el sistema sociocultural. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es expresión concreta de este sistema sociocultural. Según estas escuelas la cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento, maneras de vivir; y en los productos de este comportamiento, en esa tendencia la escuela funcionalista de Malinowsky presenta la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor los problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal. La funcionalista-estructuralista como Radcliffe-Brown, consideran la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida. Ambas hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos por lo que se les llama sincrónicas.

La escuela histórico-difusionista, en la que están Boas, Benedict, Kluckhohn y Kroeber, considera la cultura como configuraciones temporales, interactivas, súper orgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos. Y los ecológico adaptacionistas como White, Service. Rappaport que consideran la cultura como un sistema de esquemas de comportamiento transmitidas por el medio social, los cuales sirven para integrar a las comunidades humanas con su entorno, con su medio ambiente. Entre los sistemas socioculturales y sus ambientes hay una mutua interacción, un proceso de causalidad recíproca. A estas escuelas se les llama asincrónicas.

En el estudio se utilizará la visión ecológica-adaptacionista pero considera la incidencia del proceso histórico pues no se dan el medio y la cultura independientes uno del otro porque cada uno define al otro; el medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura, sino desempeñan un papel interactivo en el cual el medio en su dimensión espacial y su temporalidad, incide en la orientación de la evolución cultural que, a su vez, influye en las características de su ambiente<sup>v</sup>

## 5.2 Organización

Asimismo para obtener un concepto de Cultura Organizacional debemos partir de las organizaciones como una clase de sistemas socioculturales, que según Katz y Kahn son sistemas abiertos que consisten en actividades estandarizadas de un conjunto de individuos, repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y en tiempo. Así mismo Gómez Ceja define al sistema administrativo como “Un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan”<sup>vi</sup>.

v Allaire Yvan y Firsirotu Mihaela, Opus Cit.

vi Gómez Ceja Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Mc Graw Hill

Las organizaciones como sistemas sociales, tienen una naturaleza planeada por el hombre, imperfecta y están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, fábricas y otros artefactos e instrumentos, aunque estos no estén interactuando. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que otros sistemas por lo que necesitan fuerzas de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas, para lo cual se han definido requisitos, normas, funciones y dispositivos de control, que le permitirá realizar las transacciones con el ambiente y transformaciones de energía para proporcionar resultados aceptables para el ambiente, permanecer en él y poder crecer.

### **5.3 Cultura Organizacional**

En los diversos enfoques sobre cultura organizacional se refleja por supuesto las diferentes teorías y conceptos que sobre cultura tienen las escuelas ya mencionadas. Es así como a la escuela cognoscitiva de Goodenough está ligada a una visión de cultura organizacional donde el clima, como forma de competencia aprendida permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con sus miembros y con ella; puesto que es capaz de pensar y organizar su universo de forma de hacerlo inteligible. Y por supuesto relacionada con el aprendizaje organizacional, a través de representaciones de la organización, descripciones colectivas de ella como los organigramas, por medio de los cuales sus miembros aprenden, guían y utilizan en su investigación individual; similares enfoques tiene Argyris, Schön y Arrow<sup>vii</sup>.

La escuela estructuralista de Levi-Strauss plantea la pregunta: ¿las organizaciones y los procedimientos son manifestaciones sociales diversas de procesos de pensamiento universal y subconsciente? March y Simon afirman que las estructuras y los procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos.

Y la escuela simbólica entre la cual se encuentran Geertz y Schneider, considera que la cultura organizacional es producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de sus miembros y solicita su compromiso. Las organizaciones son construcciones sociales Inter. subjetivas provenientes de decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.

Las escuelas que consideran las organizaciones como sistemas socioculturales están la funcionalista de Malinowski y la funcionalista-estructuralista de Radcliffe-Brown consideran que una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de valores del macrosistema, justificando así el papel y la posición de la organización en el sistema social circundante.

<sup>vii</sup> Allaire y Firsirotu, Opus Cit

También en esta línea está la escuela ecológica-adaptacionista con Rappaport, Harris, Vayda, White y Service que consideran a las organizaciones como producto de la interacción con el ambiente; y la cultura como uno de los factores influyentes de contingencia. Pueden constituir subculturas un poco diferentes a su sociedad pero tienden más bien a estar conformes. A ella hay que agregar la escuela histórica-difusionista que incluye a Boas, Benedict, Kluckhohn y otros; que consideran que las organizaciones nacen y desaparecen según las circunstancias históricas y son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.

Sin embargo destacan dos propuestas que por su integralidad se aproximan en mejor forma a la definición de cultura organizacional: una es desde la perspectiva simbólica de cultura planteada por Allaire y Firsirotu<sup>viii</sup> y la otra es de Alabart y Portuondo con un enfoque histórico-adaptacionista.

La propuesta de Allaire y Firsirotu considera que la organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

- Un sistema socio estructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento de la organización (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, reclutamiento y formación, etc..)
- Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura).
- Este sistema cultural está sujeto a la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales.
- Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y posición jerárquica, pueden contribuir a la modificación y elaboración del sentido.

Entre el sistema cultural y el sistema socio estructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y de presión cuando la organización deba adaptarse a circunstancias nuevas.

<sup>viii</sup>Allaire Yvan y Firsirotu Mihaela, Opus Cit.

Cuando se observan esos cambios tratamos de adaptarnos a ellos modificando es sistema socio estructural formal. Ahora bien estos cambios no tienen justificación ni sentido en el sistema cultural. De allí que surja a veces cierta disonancia y una desincronización entre los dos sistemas. Las consecuencias de esa tensión pueden ser más o menos graves: pérdida de eficacia hasta el marasmo crónico, decadencia o tendencia al cambio radical.

La cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como por diferentes factores de contingencia. La cultura organizacional de este modo es viviente, utilizada de diferente modo por cada empleado y modificada por ellos durante un proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales.

Alabart y Portuondo<sup>ix</sup> llegaron a la conclusión después de aplicar el método Delphi a 28 expertos internacionales con experiencia entre 10 y más de 15 años, a proponer una definición de cultura organizacional que explica en forma integral y dinámica la interacción de los diferentes sistemas de la organización, y de esta con el entorno:

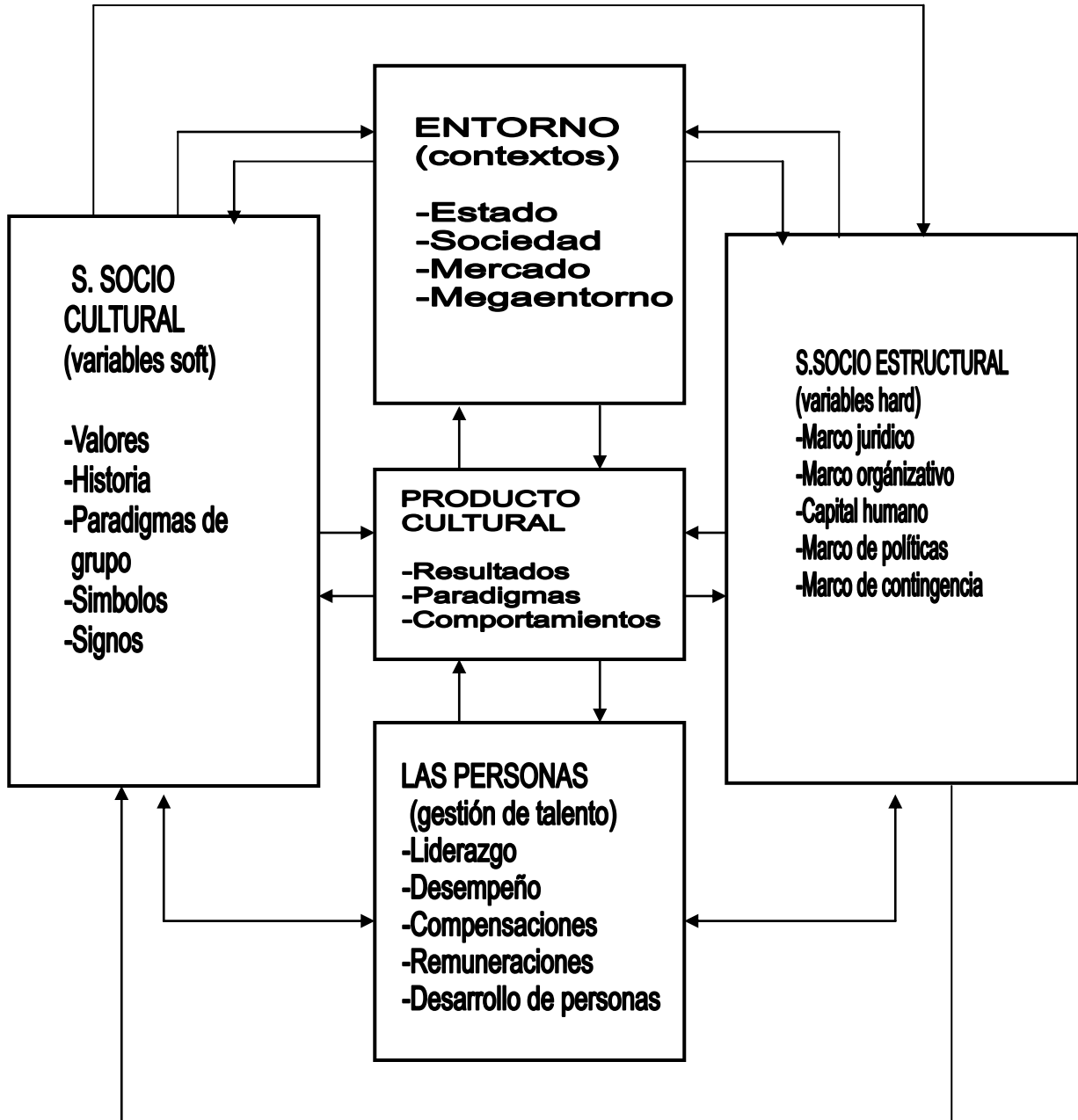
**“La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán validas en tanto garanticen la eficiencia y la efectividad de la organización”.**

Este concepto reconoce la relación entre el estilo de liderazgo y las variables culturales (soft), las de los sistemas de gestión (hard), las del entorno y las asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia, efectividad), que incluye las premisas básicas necesarias para que la cultura emerja como fenómeno, o sea que exista un grupo, con historia y una visión compartida del mundo. Y además reconociendo como generadoras de la cultura organizacional la interacción entre los miembros del grupo, el grupo, las variables hard y la organización con su entorno.

ix Alabart Pino Yesmín y Portuondo Vélez Angel Luis, Diagnostico de la Cultura Organizacional, Monografías, CIH,S.A, La Habana, 2001.



**DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
PROPUESTA METODOLOGICA**



## 6. MARCO METODOLÓGICO

La metodología propuesta incluye la aplicación del modelo de Alabart y Portuondo que comprende el estudio de variables cuya definición se presenta a continuación:

### 6.1 Las Variables

Se consideran cinco conjuntos de variables:

- i) El entorno
- ii) Sistema cultural
- iii) Sistema socio estructural
- iv) Las personas ( talento humano)
- v) Producto cultural

**i) El Entorno que rodea la Universidad:** son los elementos contextuales, externos a la organización o actores internos significativos en su operación que interactúan con los cuatro sistemas de la misma, que influyen y demandan de la misma. Por lo que el estudio tiende a establecer cual es la interacción de la USAC respecto a los factores del entorno siguientes

- Microentorno
  - Mercado
  - Grupos de interés
  - Instituciones de educación media
- Macroentorno
  - Estado
  - Variables políticas
  - Variables económicas
  - Variables tecnológicas
  - Variables sociales
- Mega entorno
  - Acreditación
  - Apertura económica

### Contenido:

Micro-Entorno	Macro- Entorno	Mega- Entorno
Estudiantes	Variables políticas	Proceso de acreditación
Universidades privadas	Variables tecnológicas	Apertura económica
Colegios profesionales	Variables económicas	
Sistema nacional de educación	Variables sociales	

**El objetivo:** conocer la relación de la USAC respecto al micro, macro y mega entorno.

**Métodos e instrumentos:** Histórico Lógico, análisis documental, cuestionarios, entrevistas, estudios sobre la historia reciente de la Universidad de San Carlos<sup>x</sup>.

**Resultados a obtener:** principales vínculos de acción directa e indirecta que influyen y determinan en el funcionamiento de la USAC.

#### **Variables del microentorno:**

##### **Mercado:**

- Estudiantes: niveles de educación de recién ingresados, participación y codirección de los consejos directivos y en el Consejo Superior Universitario.
- Universidades privadas: tendencias e innovaciones en ellas, coordinación en el Consejo de Enseñanza Superior.

##### **Sistema nacional de educación:** relaciones en cuanto a:

- Producto obtenido de la educación secundaria, modificaciones a la educación secundaria y primaria,
- Relaciones con Ministerio de Educación en la retroalimentación y cambios al sistema educativo.
- Relaciones con colegios privados e institutos públicos como fuente de alumnos.

##### **Grupos académicos y de interés:** relaciones con:

- Colegios profesionales
- Otras organizaciones académicas y de investigación
- Empresas que proveen a la Universidad de bienes y servicios para la USAC

#### **Variables del macro entorno:**

##### **Políticas:** relaciones de la Universidad con:

- Poder Ejecutivo: Generadas por la participación de delegados en la dirección de varias instituciones del Estado. Propuestas de la Universidad sobre temas de Gobierno.

<sup>x</sup> Cazali Avila Augusto, Historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Época Republicana (1,821-1994) Tomo III, Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos, Guatemala, 1997.

Posiciones públicas de la USAC sobre temas de interés público que involucra al Gobierno. Evolución de las relaciones durante el conflicto armado hasta la forma de relaciones al firmarse la Paz. Relaciones con el Gobierno para ejecutar las asignaciones presupuestarias constitucionales.

- Congreso: generadas por las iniciativas de Ley que le concede la Constitución a la USAC. Posiciones públicas de la USAC respecto a la aprobación, contenido y objeto de leyes y labor legislativa.
- Organismo Judicial: generadas por la participación en la comisión de postulación de magistrados.
- Partidos políticos: vinculadas a propuestas de comisiones de postulación, como la de Corte de Constitucionalidad, Corte Suprema de Justicia, Tribunal Supremo Electoral y en otras que participa por ley la Universidad de San Carlos en las que esas organizaciones tienen intereses; así como por la participación de sus delegados en las juntas directivas de varias instituciones.

#### **Sociales:**

- Incidencia variables de la cultura nacional o regional sobre el sistema cultural de la Universidad (tradiciones, religiones, folklore, costumbres, idiosincrasia, ideologías)
- Convenios suscritos con organizaciones sociales y productivas con fines de cooperación
- Efectos del deterioro de las condiciones sociales como en el ausentismo y repitencia estudiantil de la Universidad
- Efectos de la explosión demográfica estudiantil en la Universidad
- Relaciones con diversos sectores sociales por participación en foros e instancias de dialogo sobre problemas nacionales, en los que la Universidad tiene una posición.

**Tecnológicas:** Incidencia del cambio tecnológico en el sistema socio estructural y en el sistema cultural

- Efectos del cambio tecnológico sobre funcionamiento de la Universidad como uso de computadoras personales, uso de la red global internacional para consultas de trabajo e investigación
- Tipo y cantidad de programas de investigación sobre el tema tecnológico
- Efectos del uso de los medios informáticos en la docencia de la Universidad

#### **Económicas:**

- Efectos de la situación económica nacional sobre la universidad, en aspectos como crecimiento de oportunidades de trabajo de graduados, situación de los ingresos de las familias de los estudiantes, calidad de vida.

- Efectos de la apertura de la economía nacional en la situación de los graduados de la Universidad, en el ejercicio profesional y en nuevas oportunidades o desafíos.
- Efectos de los programas de desarrollo de la productividad y competitividad a nivel nacional sobre la Universidad, como componente clave

### **Variables del mega entorno:**

#### **Acreditación:**

- Relación del proceso de acreditación con modificaciones del Sistema Socio Estructural de la Universidad
- Efectos del proceso de acreditación en el Sistema Cultural de la Universidad.
- Efectos de programas educativos virtuales internacionales en estudiantes, profesores, personal administrativo de la Universidad

#### **Apertura Comercial:**

- Efectos de la apertura comercial en el Sistema Cultural de la Universidad
- Efectos de los tratados comerciales suscritos con México, otros países de Centro América en la Universidad en el Sistema Cultural de la Universidad.

#### **Preguntas:**

1. ¿Es el entorno el subsistema que más incide en la cultura de la USAC?
2. ¿Que papel tuvo la historia reciente: el conflicto armado interno, el proceso político electoral nacional, la firma de la Paz, las tendencias políticas nacionales, los escándalos de corrupción e ilícitos en el ámbito nacional en la cultura organizacional?
3. ¿Qué significación tuvo la migración de profesionales de la USAC?
4. ¿Cuál es el periodo o periodos de represión hacia la USAC?
5. ¿Qué efectos tuvo la supervivencia al terror en la cultura organizacional en la cultura organizacional?
6. ¿Que significación tiene las condiciones internacionales en cuanto a certificación y acreditación?
7. ¿Qué significación tiene el cambio tecnológico que experimenta el País y el ambiente internacional?
8. ¿Qué significación tiene la apertura de la economía nacional en la demanda de trabajo profesional y en el subsistema estructural de cultura organizacional?
9. ¿Qué incidencia tiene la llegada de profesionales internacionales al mercado de trabajo nacional?

10. ¿Qué niveles de excelencia plantea la presencia de dichos profesionales y tiene incidencia en la cultura organizacional?
11. ¿Qué efecto ha tenido la explosión demográfica estudiantil en la cultura organizacional?

**ii) Sistema Cultural:** está integrado por las variables que permiten caracterizar el sistema social de la organización y tiene en cuenta a las personas, los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las cuales sus miembros orientan su conducta. Incluyen indicadores llamados por ello variables suaves (soft) como los siguientes:

- o Valores
  - Aparentes
  - Expresados
  - Operativos
  - Actitudes
- o Historia
  - Antecedentes
  - Periodos relevantes
  - Evolución de la organización
  - Hechos del entorno
- o Paradigmas de grupo
  - Presunciones de funcionamiento interno
  - Presunciones de funcionamiento externo
- o Símbolos
  - Héroes
  - Ritos
  - Mitos
- o Signos
  - Gestión espacial
  - Gestión del tiempo
  - Comportamientos

### **Historia reciente de la Universidad de San Carlos**

**Objetivo:** Conocer los principales eventos de adaptación externa, integración interna, estancamiento que ha afrontado la USAC en periodo relativamente reciente en relación con su vida.

**Contenido:**

<b>Antecedentes</b>	<b>Periodos desde 1960 -2005</b>	<b>Del entorno</b>	<b>Evolución de la Universidad</b>
	Críticos	Políticos	Respecto al marco de planificación
Acontecimientos significativos como autonomía de la USAC (1945)	De éxito	Sociales	Respecto al marco organizativo
	Neutros	Culturales	Funciones
		Económicos	Personal

**Métodos e instrumentos a aplicar:** Histórico-lógico, perfil de personalidad, entrevistas a personalidades, evaluación del liderazgo legitimador de cambios.

**Resultados a obtener:** Descripción del comportamiento de la Universidad y su liderazgo en cada etapa de significación.

**Preguntas:**

1. ¿Qué efecto tiene la gran rotación de autoridades universitarias en los periodos 1978-1982?
2. ¿Es inercial el desenvolvimiento de la USAC?
3. ¿Si es afirmativo, qué papel juega en la cultura organizacional actual esa inercia?
4. ¿Si es afirmativo porque y desde cuando?
5. ¿El crecimiento inercial de la USAC está explicado por la defensa o supervivencia institucional ante la represión?
6. ¿En que momento cesan las transformaciones significativas de la USAC?
7. ¿Fue interiorizada y persiste o ha cambiado la actitud inconsciente de defensa?
8. ¿Cómo afecta la exigencia por competitividad en el entorno nacional e internacional a la cultura organizacional de USAC?
9. ¿Cómo afecta la acreditación y validación internacional?
10. ¿Cómo afectan las condiciones sociales del entorno tales como deterioro de valores, impunidad, ingobernabilidad, ilícitos, falta de seguridad?
11. ¿Cómo afectan las condiciones sociales de desempleo y subempleo y subdesarrollo?
12. ¿Cómo afectan las condiciones de involución o estancamiento económico a la cultura organizacional de la USAC?
13. ¿Hay relación o contraposición con la cultura organizacional de otras universidades?

## Los Símbolos y signos:

**Objetivos:** Diagnosticar la imagen interna y externa de la USAC.

**Contenido:**

### Símbolos

Mitos	Ritos	Héroes
Anécdotas	Reuniones	Personajes que simbolizan valores, Transmiten y catalizan la cultura
Historias	Conmemoraciones/ aniversarios	
Personalidades	Fiestas/ Huelga de Dolores, bautizos	

### Signos

Gestión del Espacio	Gestión del Tiempo	Comportamientos
Arquitectura: espacio por estudiante	Distribución de tiempo: planear, dirigir, ejecutar, controlar	Lenguaje
Estética: significación de murales	Prioridades de tiempo	Expresión de autoridades
Distribución y ubicación de locales		Actitud ante procesos de gestión
Limpieza		Formas en que se hace el proceso de socialización de nuevos miembros
Mobiliario		
Prioridades espaciales		

Métodos e instrumentos a aplicar: Análisis documental, entrevistas, observaciones, estudios, trabajo de grupo.

### Preguntas:

1. ¿Qué efecto tiene la administración del espacio físico saturado del campus en la cultura organizacional?
2. ¿Cuáles son los efectos de la repitencia en la cultura organizacional?
3. ¿Cómo afectan los símbolos y los héroes a la cultura organizacional de la USAC?
4. ¿Cómo se relaciona con otros fenómenos culturales de la USAC como la Huelga de Dolores, bautizo de estudiantes recién ingresados, celebraciones de la autonomía universitaria, etc.?



## Los Valores

**Objetivos:** Determinar los valores existentes en el sistema cultural de la USAC.

### Contenido:

Valores expresados	Valores esenciales	Valores operativos	Actitudes
En la declaración de Misión y la Visión	En la elección de los héroes	Reglamento interno	Respecto al sistema de gestión imperante
En lo que se expresa en los medios de comunicación de USAC	En la elección de los dirigentes	Evaluación de resultados, Evaluación de personal Remuneración	Respecto al entorno
En las declaraciones de autoridades	En la elección de lo que se considera un logro (producto, opción estratégica, carrera)	En ciertas formas de gestión: Productividad Reducción de costos	Respecto a otras universidades
En los signos y símbolos (ritos, mitos, historias)	En la comunicación externa	Definición de metas	Respecto a los estudiantes
En los lemas de la USAC		Toma de decisiones	Respecto a la naturaleza humana
		Relaciones estructurales	Respecto a la naturaleza de la educación media
		Contratación de personal	
		Sistemas de control Presupuestario	

Fuente: Adaptado de Maurice Thevenet, Auditoría de la Cultura Empresarial, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1992, Citado por Alabart y Portuondo<sup>xi</sup>

**Métodos e instrumentos a aplicar:** Análisis documental, encuesta para determinar valores compartidos, entrevistas, observaciones, trabajo de grupo.

### Preguntas:

1. ¿Qué grado de conocimiento existe del plan estratégico?
2. ¿Qué grado de conocimiento y compromiso con la Misión enunciada?
3. ¿Qué grado de conocimiento y compromiso con la Visión enunciada?
4. ¿Qué grado de conocimiento existe sobre los objetivos y metas de la USAC?
5. ¿Existe conocimiento de la estructura orgánica y del manual de funciones en las unidades académicas?
6. ¿Cuál es la percepción sobre el papel de la USAC en relación con la sociedad guatemalteca y el desarrollo del País?

xi Alabart Pino Yesmin y Portuondo Vélez Angel Luis, Opus Cit

7. ¿Qué efecto ha tenido en la percepción interna de la USAC, el bajo perfil mantenido durante un largo periodo?
8. ¿Qué efectos tiene la crisis del Plan de Prestaciones?

**Paradigma cultural de grupo:** Identificar si existe una cultura común y/o existen subculturas por grupo o unidad académica de la USAC.

**Objetivo:** Diagnosticar el conjunto de subculturas que existen en la organización. Determinar cual es la cultura que prevalece.

**Contenido:** Con la información obtenida en este paso se identifican las presunciones sobre las que opera cada grupo; las presunciones interrelacionadas constituyen el paradigma cultural.

Presunciones de funcionamiento interno	Presunciones de funcionamiento externo
Presunciones sobre el tiempo	Presunciones acerca del entorno
Presunciones sobre el espacio	Presunciones sobre otras universidades
Naturaleza del género humano	Presunciones sobre los estudiantes
Naturaleza de la actividad humana	Presunciones sobre instituciones gubernamentales y políticas
Naturaleza de las relaciones humanas	Presunciones sobre la educación media y su producto
Funcionamiento de las estructuras, los sistemas y los procesos de gestión	Presunciones sobre la cooperación de otras instituciones
Presunciones acerca de cómo enfrentar y resolver los problemas	
Presunciones acerca de cual es la meta de la organización y como alcanzar la eficiencia y la eficacia	

Se analiza si todos los grupos comparten las mismas presunciones e ideologías o, por el contrario, si además de las diferencias por el oficio o profesión tienen una visión diferente del mundo, pudiendo existir subculturas más fuertes que pongan en crisis a la cultura receptora.

**Métodos e instrumentos a aplicar:** Guía de observación de reuniones, guía de observación del proceso de toma de decisiones, entrevistas reiteradas, auto evaluación del sistema de valores,

**Resultados a Obtener:** Determinación de presunciones que regulan el funcionamiento interno de la Universidad de San Carlos y su relación con el entorno (funcionamiento externo).

**Preguntas:**

1. ¿Existe una cultura organizacional o existen sub. culturas organizacionales en la USAC?
2. ¿Existe una subcultura organizacional dominante en USAC?
3. ¿Existen sub. culturas de acuerdo a las unidades académicas?
4. ¿La cultura organizacional de la Administración Central es dominante respecto a las otras sub. culturas?
5. ¿Existen sub culturas que se separen de la cultura general de la USAC?
6. ¿Cómo interactúan los sistemas culturales en la USAC?

**iii) Sistema Socio estructural:** está constituido por las variables que permiten caracterizar el sistema estructural de la Universidad de San Carlos, tomando en consideración indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional por lo que se llaman variables duras (hard):

- o Marco jurídico institucional
- o Marco organizativo
- o Capital humano
- o Marco de políticas
- o Marco de contingencia (medidas de adaptación a factores de contingencia surgidos del entorno)

Marco Jurídico	Marco Organizativo	Capital Humano	Marco de Contingencia	Marco de planificación
Constitución de la República	Organización funcional, regional	Fuentes de reclutamiento	Acreditación	Académicas
Estatutos	Dirección	Sistemas de selección	Cambio tecnológico	Administrativas
Reglamentos		Socialización e inducción	Reformas curriculares	Investigación
	Sistemas y procesos	Planes de desarrollo	Contingencias financieras	Extensión
		Evaluación del desempeño		

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento de la USAC, desde la perspectiva de las variables duras y de su capital humano.

**Métodos e instrumentos a aplicar:** Análisis documental, entrevistas, observaciones, estudios, trabajos en grupo.

**Resultados a obtener:** Caracterización del funcionamiento de la Universidad de San Carlos a partir del diagnóstico de las variables duras y de sus recursos humanos.

**Preguntas:**

1. Como es el proceso de selección de personal?
2. ¿Existe un proceso de inducción del nuevo personal?
3. ¿Cómo son las expectativas del personal administrativo respecto a la USAC?
4. ¿Cuál es el nivel de educación de los cuadros administrativos?
5. ¿Existe una actitud de pro actividad en los cuadros administrativos?
6. ¿Existe actitudes pasivas y reactivas en esos cuadros?
7. ¿Qué actitud existe ante la escala de salarios y promociones pecuniarias?
8. ¿Cuál es la percepción de los procedimientos administrativos?

9. ¿ Como se responde ante factores de contingencia como la demanda de acreditación, al cambio tecnológico y las actualizaciones curriculares que realizan otras universidades del País?

**iv)Personas:** Se refiere a la forma de canalizar los esfuerzos de las personas que constituyen e integran la Universidad para alcanzar los objetivos institucionales y a la vez alcanzar los objetivos y expectativas personales que tienen para beneficio de ambas. Incluye la forma de dirigir a las personas que poseen personalidad, talento, conocimientos; habilidades y expectativas, que canalizan su energía en el trabajo de la Universidad, también las formas de evaluación y motivación, el grado de estímulo al compromiso y actitudes proactivas, el fomento del desarrollo personal, mayores niveles de conocimiento y experiencia y el trabajo de equipo.

Este sistema interactúa con los otros cuatro por lo que se trata de establecer el grado de compatibilidad y organicidad de las relaciones, que incluye:

- Liderazgo
- Evaluación del desempeño
- Compensación y remuneración
- Desarrollo de personas

**Contenido:**

Liderazgo <sup>xii</sup>	Evaluación del desempeño	Compensación de personas	Desarrollo de personas
Influencia	Cumplimiento objetivos rutinarios	Remuneraciones	Capacitación
Poder	Cumplimiento objetivos innovadores	Beneficios y servicios	Información de trabajo
Política Organizacional	Cumplimiento objetivos de calidad	Reconocimientos no pecuniarios	Formación
Negociación		Sanciones	

xii Lussier Robert y Achua Christopher, Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades, Thomson Learning, Inc., México, 2002.

**Objetivo:** Se busca diagnosticar cual es la actitud y percepción de los miembros de la Universidad respecto a la gestión de las personas en

la forma que es dirigida, motivada y remunerada; así como el desarrollo de su capacidad, conocimientos y su vínculo con el sistema cultural de la USAC.

**Métodos e instrumentos:** cuestionarios, entrevistas y grupos de enfoque.

**Resultados a obtener:** principales vínculos entre la gestión del talento humano prevaleciente y el sistema cultural y en el producto cultural de la USAC.

**Preguntas:**

1. ¿Cuál es la percepción sobre las formas de dirección en cuanto a participación, motivación, control y solución de conflictos?
2. ¿Cuál es la percepción sobre los reconocimientos al desempeño?
3. ¿Ha participado en programas de capacitación en el trabajo o en programas de formación académica en relación con el trabajo?

**v) Producto Cultural:** es el resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables soft, hard y de todos con el entorno, lo que trae como consecuencia paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que las interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad.

- o Resultados
- o Paradigmas
- o Comportamientos

**Dentro de los indicadores que miden el comportamiento de la organización son los resultados. Incidencia de la cultura organizacional diagnosticada en el desempeño del producto cultural.**

**Objetivo:** Diagnosticar el desempeño del producto cultural

**Contenido:** Se determina la relación entre las variables soft y las variables Hard, buscando establecer en que grado la cultura apoya los sistemas de gestión de las unidades investigadas y viceversa. Se analiza la cultura como factor de efectividad en que grado garantiza la satisfacción de los actores internos y externos así como los resultados de eficacia y eficiencia.

**Métodos e instrumentos a aplicar:** En este paso se integra toda la información obtenida en los pasos anteriores, lo cual se utiliza para una descripción detallada del funcionamiento de la unidad académica.

**Resultados a obtener:** Diagnóstico de las variables soft. Diagnóstico de las Variables hard. Diagnóstico del entorno en que se desarrolla la Universidad de San Carlos. Evaluación del grado de compatibilidad entre las variables hard, soft y el entorno.

sistemas de gestión se reconoce la compatibilidad entre las variables cultura, estructura, estrategia y la actitud ante el entorno. Dentro de los sistemas humanos destacan la vinculación de la cultura con el estilo de liderazgo, las relaciones grupales y el funcionamiento de la gestión del capital humano. En cuanto a la variable resultados, Alabart<sup>xiii</sup> establece que el Producto Cultural no es más que la consecuencia de las relaciones entre estilo de dirección, variables soft y hard, y entorno.

**Preguntas:**

1. ¿Es inercial el desenvolvimiento de la USAC?
2. ¿Si es afirmativo, qué papel juega en la cultura organizacional actual esa inercia?
3. ¿Si es afirmativo porque y desde cuando?
4. ¿El crecimiento inercial de la USAC está explicado por la defensa o supervivencia institucional ante la represión?
5. ¿Cuál es la percepción respecto al proceso docente en sí?
6. ¿Cuál es la percepción respecto a los docentes?
7. ¿Cuál es el compromiso con la USAC de diversos tipos de docentes?
8. ¿Existe criterio de vocación a la docencia en el reclutamiento de los docentes?
9. ¿Cuál es la percepción sobre los medios tecnológicos usados en el proceso docente?
10. ¿Cuál es la percepción del papel de la investigación en el proceso docente?
11. ¿Cuál es la percepción del ambiente físico de la docencia?
12. ¿Cuál es la percepción del costo de la educación superior en la USAC respecto a otras universidades?
- 13.

**vi) Análisis de vínculos:** se refiere al análisis de las relaciones que se presentan entre variables del entorno, del sistema socio estructural, del sistema cultural y de las personas; interrelaciones que inciden en la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos y por consecuencia en su producto cultural. El análisis de vínculos es una herramienta importante para identificar las causalidades culturales.

**a. Vínculo entre el entorno y la Universidad:** este vínculo subraya la importancia de la adaptación o de la conformidad de las acciones organizacionales de la USAC con las exigencias cambiantes de los mercados altamente competitivos y de los contextos sociopolíticos.

xiii Alabart Pino Yesmín y Portuondo Vélez Angel Luis, Opus Cit.

Este vínculo es en ambas direcciones pues la Universidad no se relaciona con el entorno en forma pasiva sino hace esfuerzos por cambiar el ambiente de acuerdo a sus intereses y capacidades.

Cambios en la tecnología, condiciones económicas, de los contextos sociales y políticos devienen problema cuando la Universidad tiene que adaptarse a ellos, transformándose en factores de contingencia del entorno, a los que responde con un marco de medidas de contingencia que implican cambios en el sistema socioestructural para adaptarse a los nuevos contextos.

- b. Vínculo entre los sistemas Socio estructural y Socio cultural:** representa la relación entre las variables de los marcos jurídico, organizativo, capital humano, de políticas y de contingencia, que representan las variables hard, con el sistema cultural de variables soft, de valores, costumbres, paradigmas de grupo. La cultura y la estructura están estrechamente relacionadas y constituyen un apoyo mutuo cuando la organización es viable o bien cuando la organización sigue en marcha cómo en el pasado. Entre ambas hay un potencial de tensión, pues al producirse cambios en el sistema socio estructural por presiones de factores internos o externos del entorno, sin existir una estrategia de cambio que se base en un análisis válido de la cultura, pueden romper el vínculo legitimador con el sistema cultural produciendo confusión, desconcierto, frustración entre los empleados que tratan de comprender las nuevas circunstancias de acuerdo a sus expectativas y sus códigos ya establecidos.
- c. Vínculos entre las personas y los sistemas Cultural y Socio estructural:** estos vínculos destacan el hecho que los empleados mantienen una relación contractual con la Universidad y que reaccionan ante las solicitudes del sistema socioestructural. Pero los individuos aprenden también a identificarse con los valores, con las tradiciones y materiales simbólicos, crean presuposiciones y expectativas que forman las bases de sus acciones y llegan a ser partes de su estructura de pensamiento. Estos dos vínculos suscitan el escenario siguiente:

1. Desacuerdos entre los aspectos estructurales y culturales se resuelven mentalmente por el trabajador, pero si el grado de disonancia es considerable no se puede neutralizar y los empleados quedarán sujetos a estrés o confusión.
2. Los trabajadores ejercen influencia sobre los sistemas socio cultural y socio estructural. Los trabajadores dominantes y líderes pueden actuar y actúan tratando de mantener o cambiar las características formales o informales de la organización y los menos dominantes pueden considerar que todo está en su sitio y poco pueden contribuir para cambiarla.
3. La relación del trabajador individual con la cultura organizacional, su integración al sistema de valores, creencias de la organización, la influencia que ejercen en su mente las presuposiciones, las expectativas y las perspectivas globales con esta última, varían en cuanto a formas e intensidad, desde integración total, parcial, instrumental o puede no integrarse.

Aquí también se incluye un proceso diacrónico, la historia de la Universidad, ciertos factores del pasado que continúan influyendo en su funcionamiento actual, constituyendo un problema práctico importante.

**d) Vínculos entre los sistemas Socio estructural, Socio cultural, Las personas y El entorno:** es la interacción de todos los sistemas con el entorno lo que da como consecuencia paradigmas, comportamientos, resultados que serán efectivos en la medida que exista coherencia, organicidad y adaptabilidad, es decir que el producto cultural permita la sobre vivencia y éxito de la Universidad de San Carlos, medido a través de su valor sustantivo sus profesionales graduados.

## 6.2 Nivel de Intervención

Por las características de los miembros de la USAC de acuerdo a su representatividad se definieron cuatro niveles de intervención así:

- vii) Autoridades universitarias
- viii) Personal administrativo
- ix) Personal docente
- x) Estudiantes regulares



### **6.3 Tipo de Investigación**

La investigación será explicativa, es decir después de obtenidos los datos evaluará las diversas variables, dimensiones y componentes para describir el tema, subtema y objeto de investigación en forma ordenada y exhaustiva, se procederá a la búsqueda de causalidades que respondan a las preguntas definidas en la problematización, sin embargo por la dimensión de la investigación el estudio es del tipo no experimental.

### **6.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos**

El método utilizado será inductivo – deductivo pues partirá de datos que definen lo específico y concreto, para luego pasar a lo general del estudio. Así mismo se utilizará el análisis documental y análisis en grupos de enfoque.

Se utilizarán técnicas estadísticas para obtención, sintetización, validación y presentación de los datos e información de campo recolectada. Se utilizará también la observación directa, entrevistas y una encuesta que se realizará de acuerdo a técnicas de muestreo, con una muestra representativa, estratificada de acuerdo a tres áreas de conocimiento y a cuatro niveles de intervención, para obtener las respuestas a un cuestionario específico.

El instrumento que se aplicará esta constituido por un cuestionario que incluye una combinación de diferentes tipos de preguntas de acuerdo a las variables definidas y basadas en la práctica de medición de cultura organizacional. Las respuestas se evaluarán basándose en la escala de Likert, es decir un conjunto de afirmaciones y conceptos que califican a los ejes que se están midiendo.

Para la compilación de los resultados se deberá contar con la participación del Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos. Así mismo se desarrollará un taller multidisciplinario para analizar y discutir los hallazgos desde las diferentes perspectivas académicas y someter a debate una propuesta de cambio.

### **6.5 Preguntas**

Luego de reflexiones sobre la realidad de la USAC y su desenvolvimiento se han planteado algunas preguntas empíricas buscando encontrar elementos claves que nos lleven a enfocar las variables de los subsistemas que forman la cultura organizacional de la USAC, 63 de ellas se han detallado en el punto 6 que trata de la Metodología, en especial del acápite 6.1 del presente documento.

## **7. PROGRAMACIÓN Y CRONOGRAMA**

La programación de actividades de la investigación está dividida en dos fases de acuerdo a un marco lógico definido por la delimitación del tema, de esa cuenta la primera fase corresponde a la investigación en las unidades académicas de acuerdo a su división por áreas de conocimiento y la segunda fase corresponde a la investigación en los centros regionales de la Universidad de San Carlos:

### **7.1 Actividades de la primera Fase:**

#### **7.1.1 Recopilación de Información**

- Recopilación bibliográfica y documental
- Depuración de información
- Delimitación de la población a estudiar y definición de la muestra
- Discusión con equipo de la División de Desarrollo Organizacional

#### **7.1.2 Diseño y elaboración de Instrumentos**

- Identificación de instrumentos específicos
- Organizar equipo de trabajo inicial
- Diseño y elaboración de cuestionarios y boletas
- Impresión de cuestionarios y boletas

#### **7.1.3 Ejecución del Trabajo de Campo**

- Definición del equipo de trabajo de la División de Desarrollo Organizacional y personal externo
- Organización y sensibilización de personal externo
- Reuniones informativas a autoridades de unidades académicas que integran la muestra
- Aplicación de instrumentos
- Recolección de la información de campo

#### **7.1.4 Tabulación y Presentación de la Información**

- Procesamiento de la información por el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos
- Clasificación de información

#### **7.1.5 Análisis de la Información**

- Identificación de vínculos entre variables
- Análisis e interpretación de los vínculos entre variables
- Elaboración inicial de la caracterización

#### **7.1.6 Organización de un panel de Expertos para validación**

- Selección e invitación de profesionales y expertos para Seminario-Taller
- Desarrollo del Seminario Taller
- Elaboración de diagnóstico de la cultura de la Universidad
- Elaboración de propuesta de cambio
- Elaboración de informe final
- Aprobación
- Publicación y divulgación

## **7.2 Actividades de la Segunda Fase:**

### **7.2.1 Recopilación de Información**

- Recopilación bibliográfica y documental
- Depuración de información
- Delimitación de la población a estudiar y definición de la muestra
- Discusión con equipo de la División de Desarrollo Organizacional

### **7.2.2 Diseño y elaboración de Instrumentos**

- Identificación de instrumentos específicos
- Organización del equipo de trabajo inicial
- Diseño y elaboración de cuestionarios y boletas
- Impresión de cuestionarios y boletas

### **7.2.3 Ejecución del Trabajo de Campo**

- Definición e integración del equipo de trabajo de la División de Desarrollo Organizacional y personal externo
- Organización y sensibilización de personal externo
- Reuniones informativas a autoridades de Centros Regionales que integran la muestra
- Aplicación de instrumentos
- Recolección de la información de campo

### **7.2.4 Tabulación y Presentación de la Información**

- Procesamiento de la información por el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos
- Clasificación de información

### **7.2.5 Análisis de la Información**

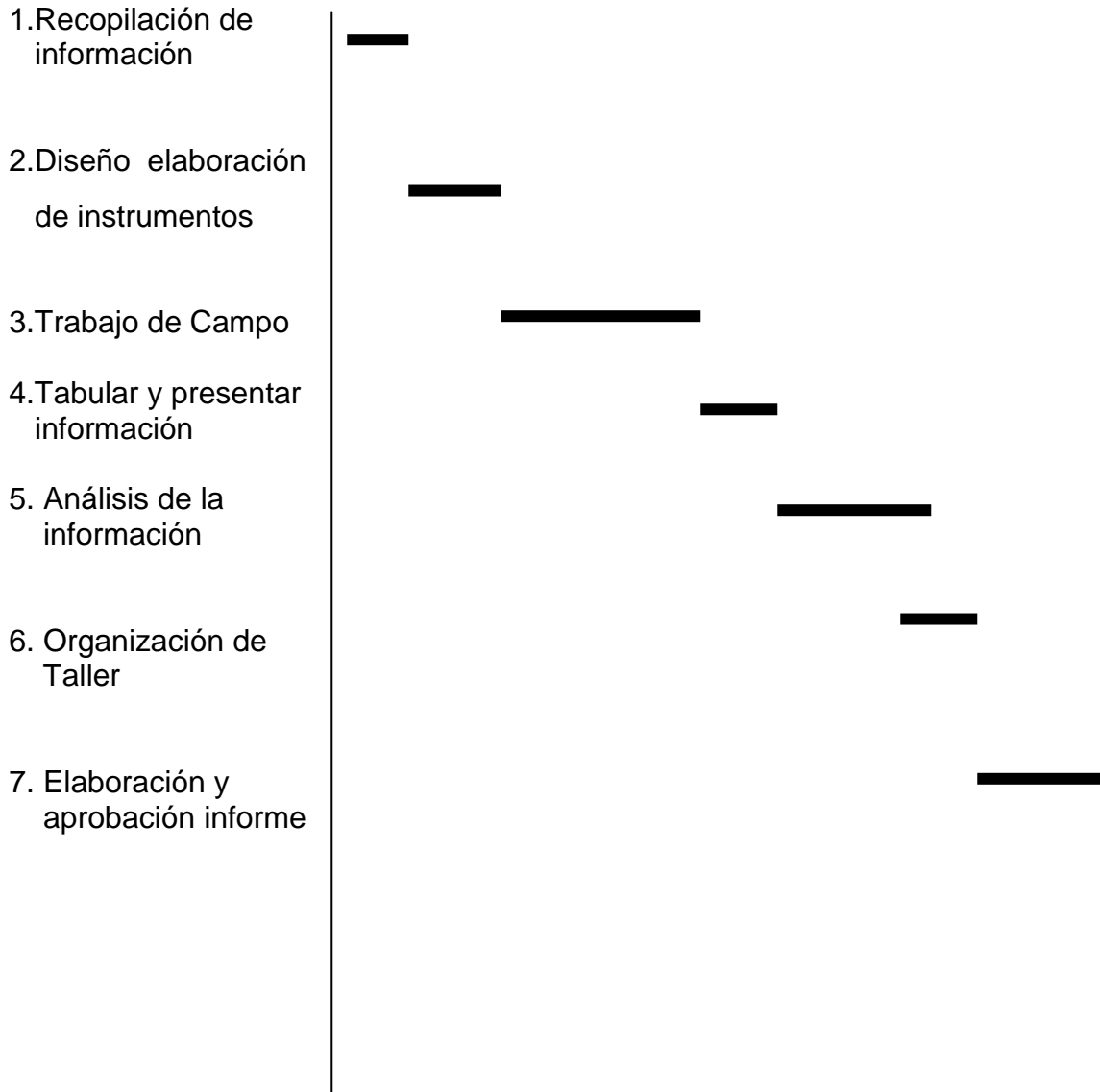
- Identificación de vínculos entre variables
- Análisis e interpretación de los vínculos entre variables
- Elaboración inicial de la caracterización

### **7.2.6 Organización de un panel de Expertos para validación**

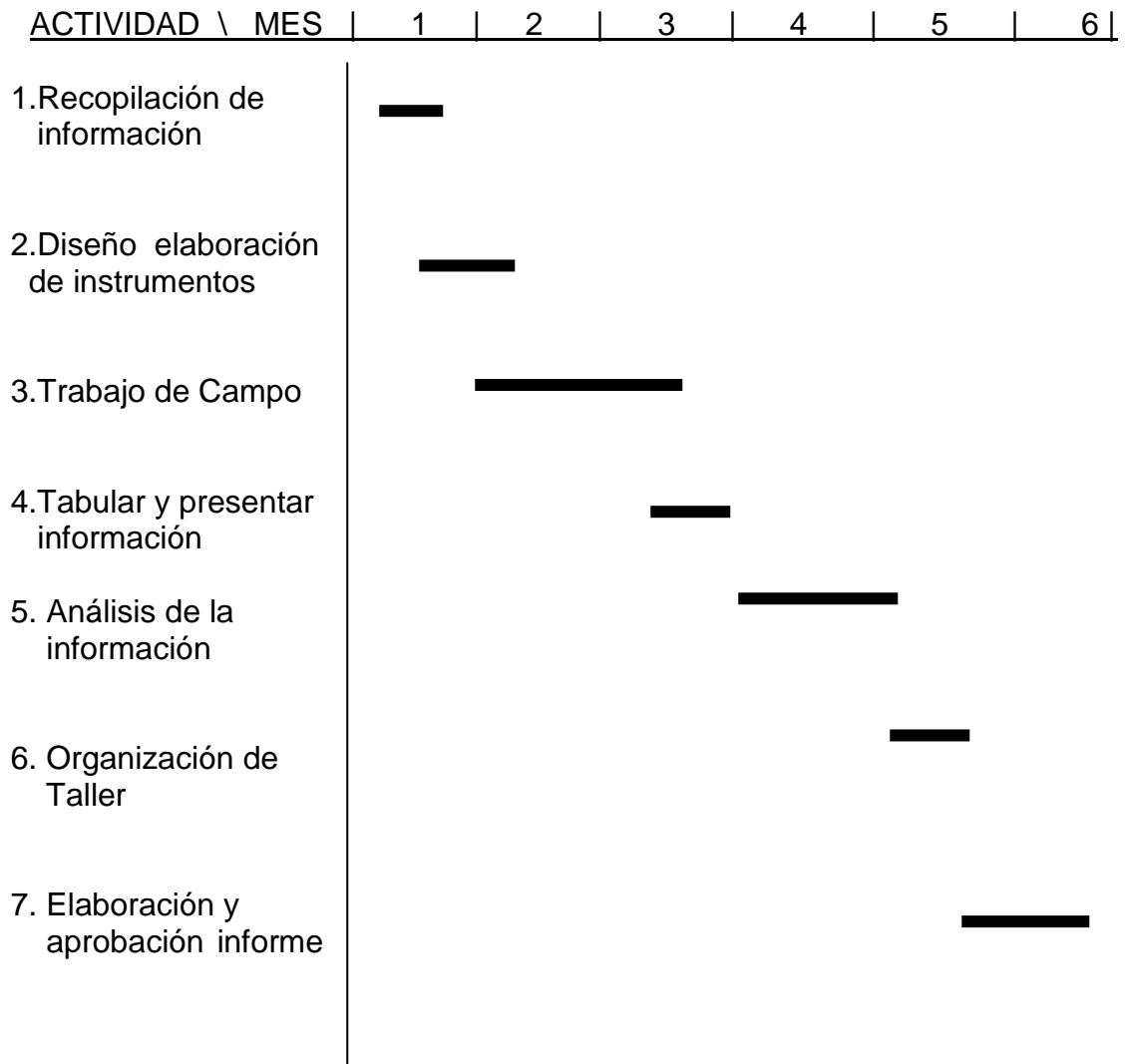
- Selección e invitación de profesionales y expertos para Seminario-Taller
- Desarrollo del Seminario Taller
- Elaboración de diagnóstico de la cultura de la Universidad
- Elaboración de propuesta de cambio
- Elaboración de informe final
- Aprobación

## PRIMERA FASE: CALENDARIO DE EJECUCIÓN 2005

ACTIVIDAD \ MES | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12



## SEGUNDA FASE: CALENDARIO DE EJECUCIÓN 2006



## **8. RECURSOS**

### **8.1 Humanos**

Se contará con el asesoramiento y dirección de un profesional de Sistemas Administrativos de la División de Desarrollo Organizacional.

Así mismo se involucrará en diversas etapas a todo el personal de la División de Desarrollo Organizacional.

Se contará con la participación de tres o cuatro expertos para participar en dos seminarios taller.

Se contará con los servicios de un consultor externo para formular procesos de sensibilización y hacer mas objetivo el instrumento a utilizar en la encuesta en la primera etapa y un sondeo en la segunda, así como para analizar la información recabada.

Se contará con veinte encuestadores para aplicar el instrumento y levantar la información

Se requerirá la participación de un programador proporcionado por el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos.

### **8.2 Físicos**

Se contará con el mobiliario y equipo de la División de Desarrollo Organizacional, que incluye: computadoras, impresoras, fotocopadoras, encuadernadora, ventiladores, mobiliario, etc.

Adicionalmente se contará con insumos de oficina proporcionados por la División de Desarrollo Organizacional.

### 8.3 Financieros

#### Primera Etapa

1 Servicios Profesionales	Q. 40,000.00
2 Consultores Externos (4 horas a Q.600.00 por hora)	4,800.00
3-4 Panel de Expertos (2 horas a Q. 400.00 por hora)	4,800.00
2 Supervisores de encuestadores (2 días a Q.250.00/día)	1,000.00
20 Encuadernados y pastas	500.00
3 Resmas de papel bond	100.00
2 cartuchos de tóner fotocopiadora	750.00
3 cartuchos de impresora (negro y color)	1,050.00
Impresión de boletas	1,000.00
Contingencias	2,700.00

**Total primera etapa** **Q. 56,700.00**

#### Segunda Etapa

1 Servicios Profesionales	Q. 40,000.00
2 Consultores Externos (4 horas a Q.600.00 por hora)	4,800.00
3-4 Panel de Expertos (2 horas a Q. 400.00 por hora)	4,800.00
20 Encuadernados y pastas	500.00
3 Resmas de papel bond	100.00
2 cartuchos de tóner fotocopiadora	750.00
3 cartuchos de impresora (negro y color)	1,050.00
Publicación de 5000 folletos	15,700.00
Contingencias	2,600.00

**Total segunda etapa** **Q. 70,300.00**

**TOTAL** **Q. 127,000.00\***

\* Valor estimado. Las cantidades pueden variar.

## 9 RESULTADOS ESPERADOS

- o Diagnostico de la cultura organizacional de la Universidad de San Carlos.
- o Caracterización de la Universidad de San Carlos, a partir de la cultura organizacional existente, su forma de adaptación al entorno y su incidencia en el desempeño.
- o Caracterización de la Universidad a partir de sus valores, actitudes, presunciones, compromiso e identificación con la institución por parte de los trabajadores, docentes y estudiantes.
- o Viabilización de las estrategias de cambio formuladas por la División de Desarrollo Organizacional y por las unidades académicas.
- o Propuestas de cambio organizacional para mejorar los aspectos negativos y debilidades detectadas, basadas en las fortalezas identificadas en el diagnostico de cultura de la Universidad.
- o Fortalecimiento de la memoria colectiva, identidad, compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores, docentes y estudiantes; así como de las iniciativas para mejorar la imagen de la Universidad de San Carlos en los ámbitos nacional y regional.
- o Potenciación de la capacidad de gestión del talento poniendo énfasis en las personas, el logro del consenso, tanto en los métodos y vías de enfrentar el entorno como en su percepción a fin lograr mayor cohesión interna y de hacer converger los esfuerzos de desarrollo de la Universidad para mejorar su respuesta que incida en los niveles de excelencia.



## II RESULTADOS

### Capítulo 1 El Marco Histórico de la Universidad

#### 1.1 Breve reseña de los antecedentes históricos de la Universidad

La tricentenaria Universidad de San Carlos fue fundada en 1676 por Real Cédula emitida por Carlos II, abrió sus aulas en 1681 y, luego, recibió el título de pontificia. Desde entonces no ha cesado de cumplir con la finalidad de formar profesionales, primero con el énfasis en la filosofía escolástica y, después de la participación del franciscano Antonio Liendo y Goicoechea a finales del siglo XVIII, con la introducción de la ciencia y tecnología de su época<sup>2</sup>.

Su fundación se debió al legado del obispo Francisco Marroquín y por el aporte económico de Pedro Crespo Suárez, Sancho de Barahona e Isabel de Loaiza. En sus inicios proporcionó formación en teología, cánones, leyes, medicina y lenguas nativas (el primero de los idiomas incluidos fue el kaqchikel). Las reformas de Liendo abrieron las puertas a la física experimental, matemática y cirugía, anatomía, química, entre otras<sup>3</sup>.

Desde el traslado de la Universidad a la Nueva Guatemala de la Asunción hasta llegar Guatemala a la independencia de España, los universitarios acrisolaron los valores de **libertad, soberanía y civilidad**<sup>4</sup>. Por supuesto estos valores fueron el sustrato de las actitudes independentistas de los universitarios, de su curiosidad académica y de la búsqueda de condiciones favorables al desarrollo de la Universidad. También fueron crisol de próceres del movimiento emancipador que se logró en 1821, que se expresó en la participación del claustro de doctores en la firma de la Independencia<sup>5</sup>, y se consolidó en 1823 luego de superar la anexión a México.

---

<sup>2</sup>González Orellana, Carlos: Historia de la educación en Guatemala. Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997, pp. 152-157.

<sup>3</sup> González, Op. Cit., pp. 134-157.

<sup>4</sup> Interpretación de la División de Desarrollo Organizacional, ver Pedro Molina: “ A la Libertad”, **El Genio de la Libertad**, No 15, Folio 113, Guatemala, lunes 3 de septiembre de 1821, dice:”Libertad don divino dado a los hombres por el Creador para alivio de sus penas, yo te bendigo... Tu espada persigue la muerte de los tiranos... y la humanidad oprimida se llena de júbilo al mirarte...”, en Cazali Avila, Opus cit P37. Además Cazali dice: “ Sin embargo, la lucha por la independencia prosiguió con vigor y siempre estuvo presente en ella la participación universitaria. Así lo muestra la queja presentada por Gainza en reunión promovida por el Ayuntamiento el 4 de septiembre de 1821, en Cazali Ávila, opus Cit ,P. 40. También Mata Gavidia nos dice “ desde el graduado de bachiller, hasta el doctor, catedráticos y rectores, que de toda jerarquía hubo héroes y proceres”, Mata Gavidia, José, “La Universidad en el Movimiento de la Independencia”, **Revista Humanidades**, III-IV Guatemala, septiembre 1949, Imprente Universitaria, 1949,P 41-49.

<sup>5</sup> Luján Muñoz, Jorge: Hacia la emancipación. En: Historia General de Guatemala. Tomo III. Asociación de Amigos del País y Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1995, pp. 435.

El gobierno de Mariano Gálvez, después de la Independencia, convirtió la Universidad en Academia de Estudios, dentro del contexto de una reforma de la “Instrucción Pública”. La Academia, que unificó al Universidad de San Carlos, el Protomedicato, el Colegio de Abogados, la Academia de Derecho Teórico-Práctico y la Sociedad de Amigos del País, estaba bajo el control estatal, por medio de la Dirección de Estudios. Estaba dividida en tres secciones: Ciencias Físicas y Matemáticas, Ciencias Eclesiásticas, Morales y Políticas, y Literatura y Artes<sup>6</sup>. Su régimen apoyó con una Lotería a la Academia, le cedió varios inmuebles, la Tesorería del Estado debía asignarle tres mil seis cientos pesos anuales además de una serie de derechos sobre intestados, legados, donaciones y bienes mostrencos.<sup>7</sup>

Tras la caída de Gálvez, en 1838, provocada por el movimiento armado de Rafael Carrera y de sus aliados conservadores, volvió a ser regida por las constituciones establecidas en su fundación. En 1845, la Universidad fue designada como la encargada de toda la instrucción pública del país y se dividió otra vez en tres secciones: Ciencias Morales y Políticas, Ciencias Naturales y Ciencias Eclesiásticas y Estudios Preliminares<sup>8</sup>.

Con la Revolución Liberal de 1871, los gobiernos liberales impusieron un control sobre los estudiantes como en la época conservadora, que prevaleció hasta la llegada de José María Reyna Barrios. Lo que representó una involución pues conculcaban el ambiente libertario que se respiraba durante el régimen de Gálvez, y ese clima condición necesaria para la expresión del conocimiento y generación de ideas.

En 1875, el gobierno suprimió la Pontificia Universidad de San Carlos y creó la Universidad de Guatemala, dividida en tres facultades: Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales, Medicina y Farmacia y Ciencias Eclesiásticas. Quedó bajo el control absoluto del Estado, pues de él dependían todos los nombramientos e, incluso, autorizaciones de libros. Desde entonces perdió importancia el claustro de doctores<sup>9</sup>.

La Universidad estuvo inmersa en avances producidos al inicio del mandato de Reyna Barrios como la celebración del “Congreso Pedagógico de 1893”, la convocatoria al concurso de la letra y música del himno nacional, la reforma urbanística de la Ciudad de Guatemala como la avenida de la Reforma, el establecimiento de la Tipografía Nacional y orientaciones que en materia educativa se desarrollaban en el país, como su señalamiento que sobre la urgencia de establecer métodos positivos y el análisis científico<sup>10</sup> y un sistema

---

<sup>6</sup> González, Op. Cit., pp. 241-244.

<sup>7</sup> Cazáli { Ávila, Opus Cit Tomo1, p.80-88

<sup>8</sup> González, Op. Cit., pp. 252-253.

<sup>9</sup> Goicolea, Alcira: La educación. En: Historia General de Guatemala. Tomo IV. Asociación de Amigos del País y Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1995, pp. 792.

<sup>10</sup> Cazali Ávila, Opus Cit. P. 35

de cátedras por oposición y retrocesos. Durante el gobierno de Reyna Barrios las juntas directivas de las facultades serían nombradas por el Organismo Ejecutivo. Las facultades eran de Derecho y Notariado; Medicina y Farmacia, que incluía la carrera de cirujano dentista y la Escuela de Comadronas, e Ingeniería<sup>11</sup>.

Tras la muerte de Reyna Barrios asumió el gobierno Manuel Estrada Cabrera quien, en sus primeros tres meses de Gobierno, en 1898, dio cierta libertad informativa y los estudiantes de medicina organizaron la primera Huelga de Dolores celebrada el Viernes de Dolores antes de la Semana Santa<sup>12</sup>. La Huelga fue suspendida en 1903 a raíz de incidentes en la Facultad de Derecho debido a la intervención policial, desde entonces la represión de Estrada Cabrera impidió su celebración durante los años que duró su autocracia hasta 1920<sup>13</sup>. Los valores que impulsaban eran: **la contestación, la crítica y la libertad.**

Entre 1918<sup>14</sup> y 1920, el único centro de estudios superiores recibió el nombre de Universidad Nacional Estrada Cabrera, con las facultades de Derecho, Notariado y Ciencias Políticas y Sociales; de Medicina y Cirugía, Matemáticas; Ciencias Naturales y Farmacia; Filosofía, Literatura y Ciencias Especulativas, y Agronomía<sup>15</sup>.

Durante el año que duró el gobierno de Manuel María Herrera que sustituyó a la dictadura de Estrada Cabrera, se dio autonomía a las facultades por el Decreto de la Asamblea Nacional Legislativa del 4 de mayo de 1920 y se suprimió el nombre de Estrada Cabrera. Se nombró Rector de la Universidad Nacional al jurista Salvador Falla<sup>16</sup>, quién fundó la Revista Universitaria, para divulgar el saber científico, además pidió que: **“se inculcara el amor a la verdad, que en la institución se formara a verdaderos ciudadanos y se desarrollara la Extensión Universitaria, impartándose pláticas dirigidas a los agricultores, obreros, maestros, a las mujeres y a los niños”**<sup>17</sup>.

---

<sup>11</sup> Cazalli, Op. Cit., pp. 190-191.

<sup>12</sup> Barnoya José, Historia de la Huelga de Dolores, Guatemala, Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos, de Guatemala, 1987, pp. 3. Este **Rito de la Universidad** celebrado todos los Viernes de Dolores tiene sus raíces en los convites populares celebrados en los municipios.

<sup>13</sup> Barnoya, José, Opus Cit.

<sup>14</sup> Mientras en Guatemala se daba el nombre del presidente a la Universidad, en Córdoba, Argentina, se iniciaba un proceso educativo que incluyó la libertad de cátedra, la posibilidad de reforma curricular y de selección de docentes. Estas reformas se incorporarían a la Universidad de San Carlos en el futuro.

<sup>15</sup> Cazali, Op. Cit., Ps.54,57.

<sup>16</sup> Ibidem, P 70

<sup>17</sup> Diario de Centro América, Año XL No 11,179, Guatemala 8 de Junio de 1920, pp5, citado por Cazali Ávila, Op. Cit, Tomo II, pp. 70.

Se formó la llamada “Generación de 1920”, así se restablecieron la “Asociación El derecho” y la juventud Médica desarrollando actividades científicas y culturales que contribuían a las actividades académicas de la Universidad. Se fundó la Asociación de Estudiantes (AEU) el 22 de mayo de 1920.

El gobierno de Herrera fue depuesto por el general José María Orellana, que gobernó de 1921 a 1926. El gobierno de Orellana, en 1924, suprimió la Universidad Nacional, con lo que las facultades quedaron aisladas entre sí. Al morir súbitamente éste, asumió Lázaro Chacón en 1926, cuyo gobierno restableció la Universidad Nacional en 1928 y le concedió cierta autonomía. En 1930, los estudiantes iniciaron una serie de protestas para exigir cambios en el funcionamiento de la Universidad<sup>18</sup>. Posteriormente, llegó al poder el general Jorge Ubico Castañeda, el 14 de febrero de 1931, que implantó una dictadura de 14 años. Para la Universidad Nacional significó una conculcación de su autonomía y funciones académicas.

En lo económico, el gobierno de Ubico se plegó a los intereses de la United Fruit Company que monopolizaba la producción de banano, así como otras empresas: la Tropical Radio y Telephone & Telegraph, que monopolizaban las telecomunicaciones, y la Intenational Railroad of Central America, que monopolizaba el ferrocarril y los puertos del Atlántico y Pacífico. También eran estadounidense la Electric Bond & Share, que monopolizaba la generación de electricidad<sup>19</sup>. En lo político mantuvo un control dictatorial, su gobierno totalitario aún más radical que sus pares Anastasio Somoza García, en Nicaragua, Tiburcio Carías, en Honduras, y Maximiliano Hernández Martínez, en El Salvador<sup>20</sup>. En lo administrativo el régimen tuvo algunas realizaciones positivas como el saneamiento administrativo y obras de infraestructura como la red vial, a bajo costo gracias al trabajo servil estipulado en la Ley de Vialidad.

Este entorno creado por el gobierno de Ubico no permitía que la Universidad Nacional evolucionara de acuerdo a las demandas de la época, que se podían apreciar en otros países latinoamericanos como Argentina, Chile o México. Es así como la Asamblea Legislativa controlada por él, dispuso que las autoridades Rector, Decanos y Juntas Directivas serían nombrados, por el Presidente de la República, hasta los catedráticos en terna propuesta de los Decanos serían nombrados por él, conculcando así la autonomía ya lograda.

---

<sup>18</sup> Cazali, Op. Cit., pp. 234-243.

<sup>19</sup> Gleijeses Piero, Shattered Hope, Princeton University Press. Princeton New Jersey, 1991, P 220. Vease FLACSO, Historia General de Centro America, Tomo IV, San José, Costa Rica, 1994, P131, 134,135, 136

<sup>20</sup> Gleijeses Piero, Opus Cit P223, FLACSO, Historia General de Centro America, Tomo IV, San José, Costa Rica, 1994. P364,365,366,367,370.

La Universidad contemporánea autónoma y singular, tuvo su origen en la Revolución de Octubre de 1944, que le otorgó la misión institucional de dirigir la educación superior del país, difundir la ciencia, técnica y la cultura a todos los guatemaltecos y conceder los títulos profesionales de las diferentes disciplinas académicas impartidas en sus aulas.

## **1.2 Autonomía, Misión Institucional, la Revolución, la “Liberación” y el Conflicto.**

La juventud universitaria que mantuvo una posición crítica respecto al régimen ubiquista y participó como actor unificado con el movimiento magisterial, participó una parte importante del sector económico y la juventud militar de la época, que con otra visión política también participaron en el derrocamiento de la dictadura. Todos esos factores incidieron en la caída del régimen de los 14 años y, más tarde, en la caída del gobierno de Federico Ponce Vaides que era continuación de ella.

El movimiento estudiantil que se había unificado con el movimiento magisterial en la AEU y la juventud militar rechazaron el régimen del general Ponce Vaides, que lideró la Junta Militar que sucedió a Ubico y, luego, se hizo nombrar presidente provisional por la Asamblea Legislativa y buscó perpetuarse en el poder impulsando su candidatura presidencial. Esta situación fue agravada con el asesinato del periodista Alejandro Córdoba, director y fundador del diario El Imparcial. Así se originó la Revolución de Octubre de 1944. El capitán Jacobo Árbenz Guzmán, el mayor Carlos Aldana Sandoval, entre otros oficiales, y el licenciado Jorge Toriello Garrido eran los principales dirigentes de la sublevación y, posteriormente, convencieron al mayor Francisco Javier Arana, comandante del batallón de tanques del cuartel Guardia de Honor<sup>21</sup>.

Después de varios días de enfrentamiento, el gobierno dimitió y se instaló la Junta Revolucionaria de gobierno integrada por el mayor Francisco Javier Arana, el capitán Jacobo Árbenz Guzmán y el ciudadano Jorge Toriello Garrido, iniciando con ello una década de transformaciones sociales, entre ellas la reforma educativa y la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que no solo concedió autonomía institucional sino, superando la reforma de Córdoba, Argentina, hizo partícipes a los estudiantes en el gobierno universitario, atributo que ninguna universidad americana posee. Además, recuperó su nombre tradicional: Universidad de San Carlos de Guatemala, que aún conserva.

---

<sup>21</sup> Toriello Garrido Jorge, ex miembro de la Junta de Gobierno, Documento Testimonial, A 60 años de la Gesta Revolucionaria, La Revolución del 20 de Octubre de 1944, Organización y Lucha, P3, El Periódico, 20 Octubre 2004. Véase Gleijeses Piero, Shattered Hope, The Guatemalan Revolution and The United States, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1991, P28.

Antes de iniciarse el periodo autónomo, los estudiantes habían logrado que el gobierno de Ponce Vaides sustituyera la Rector nombrado por Ubico y nombrara al doctor Carlos Federico Mora, quién ejercía el cargo al inaugurar el régimen autónomo, quién en sus frases finales del discurso inaugural expreso:

**“Nuestra Universidad autónoma, diferente en eso también de su predecesora, tratará de formar a los revolucionarios del futuro, es decir a los revolucionarios que un buen día vendrán a declarar caduca e insoportable a nuestra gloriosa revolución del 44. Solo así con toda la audacia que reclaman los tiempos críticos, las situaciones amenazantes, las injusticias denunciadas, las desigualdades no remediadas, podrá la Universidad de San Carlos ufanarse de haber alcanzado para algo, por algo su autonomía. Solo así en estrecho connubio con la revolución que le dio el ser, podrá decirse que por fin le ha llegado la hora de servir a Guatemala.”<sup>22</sup>**

Esto muestra los valores de renovación y cambio continuo que trasmite el Rector y que prevalecía en esa época de la revolución y en esas generaciones de dirigentes universitarios. El otro valor que señala el Dr. Mora es el de la solidaridad ante las desigualdades e injusticia que prevalecían y, por último el servicio en función de Guatemala<sup>23</sup>.

El primer Rector electo en el periodo autónomo fue el doctor Carlos Martínez Durán. A su toma de posesión asistió el Presidente Juan José Arévalo, varios de sus ministros y funcionarios civiles y militares. El doctor Martínez Durán, quien era además de médico y cirujano un humanista y estudiante “eterno” como le decían amigablemente en reconocimiento a sus méritos, en su discurso inaugural declaró solemnemente inaugurada la Facultad de Humanidades y entre otros conceptos expresó: **“Os ofrezco mantener incólumes la libertad y autonomía universitarias, que en hora felicísima para nuestra cultura nos legó la revolución del 20 de octubre, cuyos principios nobles y austeros se fincan en lo mejor de nuestro pueblo, y en lo mejor de nuestra juventud, que sabrá respetarlos y hacerlos eternos, en beneficio de una patria auténtica, grande, libre y culta”<sup>24</sup>.**

Con ello, los valores que se promueven desde entonces son **la libertad** y la **defensa de la autonomía**; este valor prevalece aún entre los universitarios actuales y es un rito, cada año celebrado el 1º de diciembre en

---

<sup>22</sup> Studium, Época III, Abril de 1945, No1, “Discurso del Rector de la Universidad Autónoma- Doctor Carlos Federico Mora, al inaugurarse el nuevo régimen del Alma Mater el 1º de diciembre de 1944, pp83-87, loc. Cit.Cazali Ávila, Opus Cit, Tomo III pp20.

<sup>23</sup> Entre los objetivos de este Marco Histórico de la Universidad de San Carlos, está el establecer valores organizacionales, estilos de liderazgo y paradigmas organizacionales y de grupo, ritos y mitos de la Universidad..

<sup>24</sup> Martínez Durán Carlos, Discursos Universitarios. 1945- 1950, prólogo de Cesar Brañas, Guatemala, Universidad de San Carlos, Editorial Universitaria, 1950, P 3

conmemoración esa misma fecha de 1944 cuando se inauguró dicho régimen y dio vigencia al Decreto Gubernativo No 12, de la Junta Revolucionaria de Gobierno, en el Paraninfo Universitario.

Durante el rectorado de Martínez se alcanzaron los siguientes logros,:

- La revista de la Universidad de San Carlos (1945)
- La Escuela de Verano adscrita a la Facultad de Humanidades (1946)
- El Teatro de arte Universitario (1947)
- El Departamento de Radiodifusión (1947)
- El Club Deportivo Universitario (1947)
- La Escuela de Periodismo, adscrita a la Facultad de Humanidades (1947)

Además, se celebró en San Salvador el Primer Congreso Centroamericano de Universidades en septiembre de 1948, patrocinado por la Rectoría de la Universidad y en el que se creó la Confederación de Universidades de Centroamérica, con una autoridad que dirigiría con el nombre de Consejo Superior Universitario de Centroamérica que tiene vigencia en la actualidad.<sup>25</sup> En 1949 se celebró en Guatemala el Primer Congreso de Universidades Latinoamericanas, creándose en el mismo la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), siendo su primer presidente del Consejo Directivo el doctor Martínez Durán.

Los universitarios que durante dicho periodo estuvieron identificados con el proceso revolucionario participaron en el gobierno del presidente Juan José Arévalo y, más tarde, en el del presidente Jacobo Árbenz. Ello dejó a la Universidad sin profesionales con ideales revolucionarios que prosiguieran esa visión dentro de la Universidad, generándose un vacío que fue ocupado por dirigentes cada vez más opuestos al proceso político nacional<sup>26</sup>. En 1947 se advertían actitudes de sectores que, desde la Universidad, adversaban algunas medidas sociales del gobierno de Arévalo, como el Código de Trabajo y la creación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social<sup>27</sup>.

Por otra parte, debido a que se suprimieron las cuotas establecidas por el gobierno de Ubico, la Universidad recibió un número nunca antes visto de estudiantes y quedó conformada por las facultades de Ciencias Económicas, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales, Ingeniería, Ciencias Médicas, Ciencias Químicas y Farmacia y Odontología, mientras que el gobierno universitario quedó establecido en una rectoría electa cada cuatro años y el Consejo Superior Universitario<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Cazali Ávila, Op. Cit., P. 40

<sup>26</sup> Cazali, Opus. Cit. Tomo III P 23

<sup>27</sup> Cazali, Opus Cit. Tomo III, p 49

<sup>28</sup> Cazali, Op. Cit., P.42.

La muerte del Coronel Francisco Javier Arana el 18 de julio de 1949, hace más notoria la brecha entre dos sectores de la Universidad entre los que se oponían a las medidas revolucionarias y entre los que las apoyaban, notándose las contraposiciones en el seno de<sup>29</sup> las asociaciones estudiantiles, los colegios profesionales y la selección de autoridades.

En marzo de 1950 tomó posesión como Rector el ingeniero Miguel Asturias Quiñónez para el periodo que concluiría en el mismo mes de 1954. Durante su gestión, se creó la Facultad de Agronomía, con instalaciones propias en el campus de la zona 12, espacio que había cobrado impulso desde la rectoría de Martínez Durán, se creó la Escuela Técnica Obrera, adscrita a la Facultad de Ingeniería, se prosiguieron los trabajos en la Ciudad Universitaria y se realizaron los siguientes logros:

- La organización de la Escuela Centroamericana de Periodismo
- Creación de la primera residencia universitaria
- Ampliación del Club Deportivo Universitario
- Creación de un departamento de arte, con Escuela de Artes Escénicas como anexo
- Creación del Departamento de Arquitectura, adscrito a la Facultad de Ingeniería, previo a la creación de la Facultad de Arquitectura en 1958

La Guerra Fría entre las dos potencias triunfantes en la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos y Unión Soviética, tuvo efectos en todos los continentes, tiene también su efecto en América Latina polarizando posiciones ideológicas e intereses económicos, de los que no estuvo libre Guatemala.

En la Universidad, los grupos partidarios de la revolución se agruparon en el Frente Universitario Democrático (FUD) y la oposición, bajo las consignas del anticomunismo, se organizaron en agrupaciones como el Comité de Estudiantes Anticomunistas Universitarios (CEUA), que más tarde dio origen al Partido Unión Anticomunista (PUA) y del que surgieron políticos integrantes del Movimiento de Liberación Nacional<sup>30</sup>; hicieron presencia en el ambiente académico.

Durante el rectorado de Asturias se produjo la muerte del estudiante Edgar Lemcke, durante una manifestación en el Parque Central, de una puñalada. Esto motivó a que la AEU, dirigida por anticomunistas, convocara a una huelga general pidiendo la destitución del Ministro de Gobernación, quién se retiró voluntariamente del cargo.

---

<sup>29</sup> Ibidem, P50.

<sup>30</sup> Organización Juvenil en Guatemala, Instituto de Estudios y Capacitación Cívica, Guatemala, 1994, pp16



El balance de la década entre 1944 y 1954 fue positivo para la Universidad, pues se alcanzó la autonomía; la diversificación académica, con la creación de tres carreras nuevas: humanidades, agronomía y arquitectura; el número de estudiantes se cuadruplicó, de 705 en 1944 a 3,368 al final de 1954, para lo cual el profesorado se incrementó. Sin embargo, la investigación científica fue bastante limitada, lo mismo que la extensión universitaria<sup>31</sup>.

En marzo de 1954 tomó posesión como Rector el licenciado Vicente Díaz Samayoa, en cuyo periodo se produjo la renuncia del presidente Árbenz, por la intervención del movimiento de Liberación Nacional, integrado por militares guatemaltecos, con apoyo de empresarios y agricultores nacionales, así como de la Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos<sup>32</sup>.

En Marzo de 1954 toma posesión como Rector el Licenciado Vicente Díaz Samayoa, en cuyo periodo se da la renuncia del Presidente Árbenz Guzmán, por la intervención del movimiento contrarrevolucionario con apoyo de Estados Unidos, con lo cual finaliza el proceso revolucionario del 20 de octubre.

Se instauró el gobierno de la Liberación. Después de varias juntas militares y un referéndum, tomó el poder el coronel Carlos Castillo Armas, comandante del Ejército de Liberación Nacional. Se derogó la Constitución de 1945, se reformó el Código de Trabajo y la Ley del IGSS, se derogó la Ley de Reforma Agraria, se suspendieron artículos de la Ley de Escalafón Magisterial, se despidió a empleados públicos acusados de comunistas, se creó el Comité de Defensa Nacional contra el Comunismo y la Ley Preventiva Penal contra el Comunismo. Sin embargo, se distribuyeron tierras a campesinos, mediante una nueva ley, pero con la diferencia de que el Estado no sería el propietario sino los campesinos, también se continuaron las obras de infraestructura promovidas por el gobierno de Árbenz: la carretera al Atlántico, la conclusión del puerto de Santo Tomás de Castilla y la Hidroeléctrica Jurún Marínala<sup>33</sup>.

Debido a la posición derechista de la juventud universitaria y la posición autónoma llevada por la Universidad durante la década, se respetó la autonomía universitaria, designándose el 2% del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Nación destinado a la Universidad de San Carlos. Castillo Armas hizo mención de esto en su mensaje a la Asamblea Nacional Constituyente en octubre de 1954. Todo ello se refrendó en la Constitución de 1956. Posteriormente, se abrió la posibilidad para el funcionamiento de universidades privadas en el artículo 106 de la nueva Constitución.

---

<sup>31</sup> Cazali Ávila, Opus Cit, pp. 56

<sup>32</sup> Luján Muñoz, Jorge: Historia contemporánea de Guatemala. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

<sup>33</sup> Contreras, Daniel y Silvia Castro: Historia política (1954-1995). En: Historia General de Guatemala. Tomo VI. Asociación de Amigos del País, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1997, pp. 57-59.

La juventud universitaria que se había opuesto al proceso revolucionario pasó a formar parte de los cuadros de gobierno liberacionista, en forma similar que lo sucedido una década antes, con lo cual el espacio académico fue abandonado por las personas que se oponían al proceso revolucionario, dejando un vacío que fue ocupado por personas con ese pensamiento, en forma similar a lo ocurrido una década anterior, cuando los cuadros universitarios pasan a formar parte del gobierno de Arévalo<sup>34</sup>.

En abril de 1955 se publicó el primer número del periódico el Estudiante, evocando el nombre del periódico que en 1920 denunciaba los desmanes de Estrada Cabrera. Denunciaba las arbitrariedades del régimen liberacionista. Asimismo, la AEU y la Asociación El Derecho solicitaron al gobierno el retorno de los estudiantes en el exilio. El estudiantado se había convertido en opositor al régimen lo que se hizo sentir en la Huelga de Dolores de 1956. En esa ocasión, individuos no identificados lanzaron bombas de fósforo a una de la carrozas, causando heridos. El 25 de junio de 1956, después de una Asamblea convocada por la AEU en el Paraninfo, salió un desfile de protesta y, en el cruce de la 11 Calle y 6ª Avenida, fue atacado por la Policía Nacional. Fueron asesinados cinco dirigentes estudiantiles<sup>35</sup>. A partir de entonces, numerosos miembros de la comunidad estudiantil y docente de la Universidad fueron víctimas de atentados y asesinatos, debido a su actitud opositora a los gobiernos. Con estos hechos en la juventud universitaria prevaleció el valor del compromiso político que privaba en la década revolucionaria pero de diferente signo pues en aquella era derechista y en este proceso la AEU y algunas Asociaciones Estudiantiles se iban a orientar hacia la oposición a los liberacionistas.

El periodo del licenciado Díaz Samayoa fue crítico desde sus inicios por el contexto político conflictivo, pues en su mandato ocurrió la muerte del presidente Castillo Armas, el 26 de julio de 1957. Los principales logros del rectorado de Días fueron:

- Creación de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia en 1957 logrando cooperación de la Universidad de Oklahoma, de la Oficina Sanitaria Panamericana, la Organización Mundial de la Salud y la Escuela superior de Medicina Veterinaria de Hannover, Alemania.
- Organización del Bufete Popular en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales en 1954.
- Creación del Departamento de Derecho Internacional en la misma Facultad, en 1956.
- Creación de la Escuela Facultativa de Humanidades de Occidente en 1957.

---

<sup>34</sup> Pelaés Oscar, Presentación realizada en la división de Desarrollo Organizacional de la USAC, mayo 2006

<sup>35</sup> Cazali Ávila, Opus Cit. Tomo III, P 81, 82

En la política nacional, luego de tres gobiernos provisionales, ganó las elecciones el general Miguel Ydígoras Fuentes, que asumió en marzo de 1958. Durante el mismo período se produjo el rectorado del doctor Carlos Martínez Durán, nuevamente electo para el periodo 1958- 62, cuando se logró que el Estado pagara adeudos del presupuesto a la Universidad.

En el ámbito nacional, los empresarios guatemaltecos buscaban la diversificación económica del país, por lo que se promovió la creación de un mercado que sustituyera exportaciones en el ámbito regional y promoviera la industrialización del país, fue el Mercado Común Centroamericano, MERCOMÚN<sup>36</sup>. Esto produjo una incipiente industrialización y fomentó el proceso de urbanización iniciado en la década de 1950, la expansión del Estado, el aumento de las capas medias y la extensión de la cobertura de la educación primaria. Este último fenómeno, produjo la masificación en el nivel primario y el crecimiento de la escuela secundaria, y en sus aulas se mezclaba gente de diversas capas sociales.

En el contexto internacional, el triunfo de la Revolución Cubana, en 1959, influyó en el estudiantado para politizarlo, aunado a las medidas represivas contra el movimiento estudiantil de 1956. En el panorama nacional, las acusaciones de corrupción del régimen y el fallido levantamiento militar de 1960 habían sacudido al país. Ese levantamiento buscaba derrocar el gobierno con tres objetivos: a) reestructurar el Ejército para lograr su profesionalización, b) eliminar la corrupción del gobierno y del Ejército y, c) no prestar el territorio nacional para entrenar a cubanos exiliados, en alusión a la finca Helvetia, donde se habrían entrenado para derrocar al gobierno de Fidel Castro,<sup>37</sup>. La finca Helvetia era propiedad de Roberto Alejos, funcionario del Gobierno.

En 1960 se inicia una crisis de gobernabilidad con la insurrección del 13 de noviembre de ese año, los déficit en el presupuesto de la nación y continúa con el levantamiento de la Fuerza Aérea Guatemalteca el 22 de noviembre de 1962, así como el inicio de operaciones del Movimiento Revolucionario 13 de Noviembre (MR-13) de ese año<sup>38</sup>. Los efectos en los ingresos públicos provocaron que se fueran suspendidas las asignaciones a la Universidad, hasta el punto que en un momento se pensó suspender actividades, pues no había fondos para sueldos de docentes y personal administrativo. La que se fue superando paulatinamente.

---

<sup>36</sup> Guerra-Borges, Alfredo: El Mercado Común Centroamericano, 1950-1980. En: Historia General de Guatemala. Tomo VI. Asociación de Amigos del País, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1997, pp. 481-484.

<sup>37</sup> Asprey Robert B. , War in the Shadows, The Guerrilla in History, William Momm \$ Company Inc., N.Y 1994, pp. 1069

<sup>38</sup> FLACSO, Opus Cit. Tomo V, P118, 119,120.

En febrero de 1962 había concluido el periodo, rectoral y asumió el ingeniero Jorge Arias de Blois, que había desempeñado el cargo de Decano de la Facultad de Ingeniería.

El nuevo rectorado se inició con en un ambiente político de tensiones. Las elecciones de diputados para renovar el Congreso de la República, el 1 de marzo, se realizaron con fraude. La AEU realizó una protesta depositando una corona en señal de duelo en el edificio del Organismo Legislativo. En la protesta, se unieron también estudiantes de secundaria que protestaban por la falta de catedráticos, problemas en la reparación de edificios y los recursos de los establecimientos públicos,<sup>39</sup> como consecuencia de un sistema educativo inadecuado para administrar la masificación y sin recursos<sup>40</sup>.

El Gobierno responde con violencia contra los estudiantes y allanamiento de instalaciones universitarias que culmina con la muerte del estudiante Marco Antonio Gutiérrez directivo de la Asociación de Estudiantes de ciencias Económicas, radicaliza la situación y se pide la renuncia de Idígoras Fuentes, las jornadas continúan todo el mes de abril y como persistía el acoso a la Universidad y la represión contra los estudiantes y sectores populares cívicos y se sumó el asesinato de tres estudiantes en la Facultad de Derecho el 12 de abril, ante ello el Consejo Superior Universitario resolvió solicitar la renuncia al Presidente, General e Ingeniero Miguel Idígoras Fuentes, el 13 de abril de 1962, la cual fue apoyada por numerosas asociaciones, sindicatos y partidos políticos y personalidades cívicas.

Al finalizar el mes de abril el movimiento había decaído, se había decretado Estado de Sitio, Idígoras persiguió y encarceló a muchos dirigentes estudiantiles y su Gobierno sobrevive corto tiempo desprestigiado, en 1963, un año mas tarde, el Coronel Enrique Peralta Azurdia, su Ministro de la Defensa lo derroca aprovechando el miedo generado por la presencia del ex Presidente Arévalo que había retornado a Guatemala para participar en las elecciones de 1964 y gobierna dictatorialmente en nombre del Ejército, poniendo fin a las movilizaciones cívicas, los institutos mas conflictivos son militarizados y expulsados los estudiantes con participación destacada en el movimiento, obligados a estudiar en establecimientos privados convierte en semilleros de dirigentes para la próxima década. Pero se iniciaba otro proceso que repercutiría durante más de treinta años en el País: y en la Universidad: el conflicto armado interno.

---

<sup>39</sup> Colom Argueta Manuel, Las Jornadas de Marzo-Abril de 1962, 1ª edición, Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR) DE LA USAC, Guatemala, 1979.

<sup>40</sup> Colom Argueta Manuel, Las Jornadas de Marzo- Abril de 1962, 1ª edición, Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR) DE LA USAC, Guatemala, 1979.

### 1.3 La Universidad y el conflicto armado interno 1962- 96

Los militares que habían participado en el frustrado levantamiento del 13 de noviembre de 1960, se refugian en Honduras y El Salvador, luego son politizados por el Partido Guatemalteco del Trabajo (PGT) y formaron el Movimiento Revolucionario 13 de Noviembre (MR13), posteriormente las Fuerzas armadas Rebeldes (FAR), en febrero de 1962 lanzan su primer ataque, la guerra interna había comenzado. La otra vertiente que converge en las FAR, fueron los estudiantes universitarios de la AEU y de las Asociaciones, así como los estudiantes de secundaria pertenecientes al FUEGO que habían participado en las jornadas de marzo- abril y los que posteriormente habían sido expulsados de los institutos públicos.

El régimen de Peralta Azurdia, derogó la Constitución de 1956 y gobernó por medio de una Carta Fundamental de Gobierno, que no afectó la autonomía universitaria. Y mediante Decreto Ley No 23 se reconoce su calidad de institución autónoma, con personalidad jurídica. Pero tomando en cuenta las luchas universitarias de 1962, condiciona la autonomía al cumplimiento de sus altos fines culturales en observancia de las leyes, la seguridad del Estado y el mantenimiento del orden público.

La Universidad continuo sus labores académicas velando celosamente su autonomía siempre en riesgo por aquellos que pretendían restar su influencia en la vida del País o mitigar su ascendiente en el tema de la educación superior.

En este periodo se aprueba por el Consejo Superior Universitario el Programa de Estudios Básicos para Integración Universitaria el cual entraría a funcionar en el ciclo lectivo 1964, estableciendo cursos comunes para los estudiantes de primer ingreso de Matemáticas, Biología, Química, Lenguaje y Cultura, que se impartirían en forma centralizada por el Departamento de Estudios Básicos, nombrando al Ingeniero Roberto Zepeda Aldana su primer Director. También se continúan la obra física en la Ciudad Universitaria.

Otros logros fueron los convenios con la Universidad de Wisconsin para investigar sobre problemas de tenencia de la tierra, la creación de la Escuela Regional de Ingeniería Sanitaria, adscrita a la Facultad de Ingeniería y la fundación de la Sociedad Centroamericana de Física y el establecimiento de un Plan de Prestaciones, Pensiones y Seguro de Vida para el personal de la Universidad, aspiración de muchos años atrás que se hacía realidad.

Los valores prevalecientes en ese periodo se identifican en el esfuerzo de superación de la Universidad a través del Programa de Básicos era el de **excelencia académica**, que se mostraba en la reforma del plan de estudios y contenidos curriculares; así mismo la participación contra Idígoras y Peralta mostraba la tendencia que prevalecía sostenida por el valor de **compromiso**

**político**; por supuesto un valor defendido obsesivamente por sus miembros era el de **autonomía universitaria**, como se puede ver en casi todas las declaraciones públicas de las autoridades; así como en la lucha por el bienestar de los sectores populares en la cual prevalece el valor **solidaridad social**. Pero existía también el deseo de comprensión de los problemas nacionales por lo que el valor de **estudio continuo** y especialmente de la realidad nacional y de las ideologías, tendencia que prevalecía en las diversas corrientes ideológicas que se manifiestan en ese periodo la Juventud Patriótica del Trabajo (JPT), el Frente Estudiantil Social Cristiano (FESC) y los movimientos estudiantiles social demócratas como el FRE de Derecho y el movimiento independiente de Ingeniería...

La oposición contra el régimen de Peralta Azurdia continúa al protestar el Colegio de Abogados por la forma en que convoca la Asamblea Constituyente de 1965 que elabora la Constitución del 65 en la que se ratifica la Autonomía de la Universidad y se le asigna un 2.5% de Presupuesto Nacional en lugar del 2% que señalaba la Constitución anterior, precisaba la forma como debía integrarse el Consejo Superior Universitario; pero introduce un cambio relativo a la educación superior, reconociendo las universidades privadas ya existentes y la posibilidad de crear otras nuevas en función del desarrollo de la educación superior, el desarrollo profesional y la investigación científica, la difusión de la cultura y la solución de los problemas nacionales. Se creó el Consejo de la Enseñanza Privada Superior, con la facultad de aprobar la organización de las universidades privadas previo el dictamen de la Universidad de San Carlos de Guatemala; y al Ejecutivo, por acuerdo del Presidente de la República, tomado en Consejo de Ministros la de aprobar los Estatutos y autorizar el funcionamiento de las mismas, con lo cual se abrió la posibilidad de no solo nuevas universidades sino su régimen y en libertad para su posterior desarrollo<sup>41</sup> Se abrió con esto la competencia en el mercado educativo pero también la posibilidad a las capas altas de emigrar de la Universidad de San Carlos a las universidades privadas como sucede más tarde.

En 1966 entra en vigencia la Constitución, se elige como Presidente de la República al Licenciado Julio César Méndez Montenegro, ex Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, ex candidato a Rector de la Universidad, que se convierte en candidato a la Presidencia al morir misteriosamente en su casa su hermano Mario Méndez Montenegro, líder del Partido Revolucionario. Por su trayectoria es apoyado por diversas corrientes de la izquierda desde el centro hasta las guerrillas a través del Centro Provisional de las Guerrillas<sup>42</sup>. El Alto Mando del Ejército y la cúpula militar imponen un pacto que fue firmado por el Presidente y Vicepresidente electos,

---

<sup>41</sup> Cazali Ávila, Opus Cit, pp 97

<sup>42</sup> Villagran Kramer Francisco, Biografía Política de Guatemala, FLACSO, 1993. P 404 y 503, citando a Cesar Montes, Comandante de las FAR, en Galeano "Guatemala Occupied Country" P. 140

el Ministro de la Defensa, alto mando militar y comandantes, así como por la dirigencia del Partido Revolucionario. Con esto se garantizaba el Ejército la proscripción de las actividades comunistas y su exclusión del gobierno y, también la autonomía del Ejército pues el Ministro de la Defensa sería nombrado por el Presidente sobre la base de terna presentada por el Alto Mando y la exclusión de los oficiales de baja para causar alta, él Ejército entregaría el poder a los electos y garantizaría su permanencia en el cargo durante el periodo constitucional.

Esto frustra las expectativas de una gran mayoría de guatemaltecos que vieron en el ascenso de Méndez Montenegro a un profesional que se había distinguido por su vocación civilista y democrática, mostrada en su papel como dirigente estudiantil en las luchas cívicas contra el dictador Ubico, luego catedrático universitario y posteriormente Decano 1958- 62 de la Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales, realizando una labor encomiable tanto académica como administrativa. En las condiciones políticas imperantes se esperaba la acción firme de un gobernante civil que garantizara el régimen de derecho y ejercicio de la democracia, lo cual no sucedió por los antecedentes mencionados.

En lo económico el Gobierno de Méndez Montenegro en lugar de nacionalizar compra la Tropical Radio, convirtiéndola en GUATEL, compra la IRCA y se convierte en Ferrocarriles de Guatemala (FEGUA), compra la Empresa Eléctrica y crea el Instituto Nacional de Electrificación (INDE)

La elección del Licenciado Edmundo Vásquez Martínez como Rector de la Universidad significó la llegada al más alto cargo universitario de un miembro de las nuevas generaciones de profesionales formados durante la década revolucionaria de 1944- 54. Coincidente con el periodo de su rectoría fue la finalización del régimen de Peralta Azurdia y la gestión del Presidente Méndez Montenegro (1966- 70). Es significativa la declaración del Consejo Superior Universitario el 12 de marzo de 1966, en el se pide el retorno al régimen de derecho, invocándose que para el desenvolvimiento de su vida académica y la realización de sus altos fines, la Universidad requería de un clima de paz y normalidad en la vida institucional del país<sup>43</sup>.

Entre los principios de los universitarios se destacan la **prevalencia de un régimen de derecho y también un clima de paz**. Entre logros del cuatrienio destacan de ese rectorado:

- El establecimiento de la Comisión de Planeamiento de la Universidad en 1966, como un organismo técnico encargado de la tarea de planificación de las actividades universitarias, la investigación de los requerimientos de la institución en diversos órdenes y la ejecución de los programas de trabajo.

---

<sup>43</sup> Boletín Universitario, Época II, No 4, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, marzo de 1966, p2

- Se creó la Sección de Mantenimiento para la preservación del patrimonio físico de la entidad también en 1966.
- Se aprueban en calidad de estudios superiores los desarrollados por la Escuela de Servicio Social del IGSS, y los del Instituto Femenino de Estudios Superiores, pro medio de convenios entre la Universidad y dichas instituciones.
- El 4 de junio de 1966, fue investido Profesor Emérito el Doctor Carlos Martínez Durán, en reconocimiento a sus méritos académicos e intelectuales.
- Se creó en 1967 el Centro de estudios de Población, para promover la investigación demográfica y sociológica.
- Se aprueba por el Consejo Superior Universitario la creación del Departamento de Extensión Universitaria, para dar mayor impulso a esta función esencial de las universidades latinoamericanas.
- Se compró el predio del “Colegio Santo Tomás”, en Antigua Guatemala
- Se evaluó el Departamento de Estudios Básicos, se cambió su nombre por “Escuela de Estudios Generales”, sin embargo por demandas estudiantiles el consejo superior Universitario suprimió tales estudios a fines de 1968, incorporando las Facultades a los planes de las respectivas carreras profesionales, los cursos de ciencias y de cultura que consideraran pertinentes para la formación de estudiantes.

El gobierno de Méndez Montenegro emite una Amnistía que es rechazada después de la muerte del Comandante de las FAR Luis Augusto Turcios Lima y el Ejército inicia operaciones en el Nororiente de Guatemala, con la ayuda de líderes del partido Movimiento de Liberación Nacional, empresarios del Nororiente, comisionados militares, ex guerrilleros y escuadrones de la muerte, bajo el mando del entonces Coronel Carlos Arana Osorio, Comandante de la Zona Militar de Zacapa. En la Ciudad comienzan a perseguir a todo aquel que tenga la menor relación con la izquierda, la Universidad y sus miembros fueron sujetos de amenazas y represión<sup>44</sup>, hasta tal punto que la casa del Rector Licenciado Edmundo Vásquez fue cateada por elementos policiales lo que dio lugar a una excusa del Presidente Méndez como hecho “ocurrido en forma errónea”, tres días después el edificio de la Rectoría es atropellado cuando desconocidos disparan rompiendo vidrios de los ventanales, de esa forma transcurrió el periodo rectoral del Licenciado Vásquez Martínez<sup>45</sup> otros estudiantes fueron muertos, sujetos a prisión o secuestrados, los locales universitarios allanados, dando lugar a excesos de las autoridades militares y policiales que con pretexto de la lucha contra la insurgencia se ensañaron con los estudiantes y profesionales.

---

<sup>44</sup> Carmack Robert. La Historia de Santa Cruz del Quiche, en Guatemala: Cosecha de Violencia. Ia edición en español, FLACSO, San José de costa Rica, 1991

<sup>45</sup> Cazali Ávila ,Opus cit



Finalmente el Ejército logra que pierda iniciativa el movimiento guerrillero del Nororiente y el ex Comandante de la Base Militar de Zacapa Coronel Carlos Arana, con apoyo de las fuerzas que dirigió, una alianza entre el sector privado organizado y no organizado, la cúpula militar intermedia y la coalición de los partidos de derecha MLN y PID, integrada en Managua, bajo los auspicios del General Somoza Debayle; es electo Presidente de la República en 1970.

Con el régimen se iniciaría un periodo de gobiernos militares impuestos por fraudes electorales sucesivos. En adición planteando la lógica: “si el Ejército tiene que defender el Status Quo, también tiene que participar de los beneficios del Status Quo”, iniciando la articulación entre la cúpula militar y las cúpulas empresariales y la vinculación de intereses económicos y militares. Llegando posteriormente hasta la fundación de la Cervecería Tacaná, propiedad del ex Presidente Carlos Arana Osorio y ; Cementos Maya, en El Progreso, que actualmente se llama Cementos Progreso, al ser comprada por Cementos Novella.

En febrero de 1970 asume el nuevo Rector Licenciado Rafael Cuevas Del Cid, destacado profesional del derecho, miembro de la misma generación que su antecesor, graduado Licenciado en 1954 y doctorado en Derecho en la Universidad de Madrid en 1963, quién había sido docente y ex Decano de su Facultad en el periodo 1966- 70, en su discurso inaugural se compromete a: “defender la autonomía universitaria a toda costa”.

Inicia su administración pocos meses antes de asumir la Presidencia El Coronel Carlos Arana Osorio, en su discurso de toma de posesión el Coronel Arana hace alusión a la Universidad diciendo “ que no era legítimo que: “ la subversión establezca santuarios para protegerse”<sup>46</sup>, con ese concepto se inicia una nueva etapa de represión contra ella, dándose el asesinato del profesor y Licenciado en Economía Rufino Cabrera, que motiva la convocatoria por parte del Consejo Superior Universitario de un “Frente Nacional Contra la Violencia”, que debería integrarse con miembros de la Universidad, Colegios Profesionales, Asociaciones Estudiantiles, Iglesias, Partidos Políticos Sindicatos y otras fuerzas sociales<sup>47</sup>.

También es electo, Alcalde del Municipio de Guatemala el Licenciado en Derecho Manuel Colom Argueta, destacado profesional universitario, con una Maestría en Urbanismo de la Universidad de Florencia, quién postulado por un comité social demócrata, Unidad Revolucionaria Democrática (URD) desarrolla una reforma administrativa, impulsa un Plan

---

<sup>46</sup> Cazali Ávila, Opus Cit. P 108

<sup>47</sup> Libro de Actas del Consejo Superior Universitario. TomoI. Acta No.1,051. Punto Séptimo. 11 de junio de 1970. citado por Cazali Ávila. Opus Cit.

de Desarrollo Urbano con 30 años de horizonte, el EDOM 2000 e inicia una singular modernización urbana de la Ciudad de Guatemala. El 13 de enero de 1971, cae asesinado el Dr. En Derecho y Diputado al Congreso de la República, Adolfo Mijangos López, al salir de su oficina en su silla de ruedas, Fito Mijangos como se le llamaba cordialmente era también miembro de la URD, su muerte violenta mereció el repudio general, su sepelio fue una movilización grandiosa encabezada por el Consejo Superior Universitario y el Alcalde de Guatemala. Su nombre fue dado después al antiguo Salón General Mayor de la Universidad.

Le siguieron innumerables universitarios que fueron víctimas de la represión, lo cual dejó el Rector Cuevas del Cid al finalizar su periodo:

**“En todos los casos la Universidad no desamparó a sus hijos ni a los guatemaltecos. Jamás se negó la condición de estudiantes o de profesores a las víctimas. Fueron universitarios que, junto con miles de compatriotas, regaron, con su sangre, la tierra de Guatemala para que alguna vez podamos ver la luz de la justicia.”<sup>48</sup>**

Los años setenta representan para la USAC la masificación estudiantil, la modernización y el paso de una universidad elitista a una masiva. Durante el rectorado de Cuevas del Cid se busca acercarse a la población por medio del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), el desarrollo de la extensión universitaria, la creación de las Escuelas Facultativas con representación estudiantil paritaria, el surgimiento de la Escuela de Orientación Sindical, adscrita a la Facultad de Derecho<sup>49</sup>.

En el plano político la masificación de los años setenta tiene como resultado el debilitamiento de la derecha al interior de la universidad, perdiendo sus cuotas de poder, los sectores acomodados habían comenzado a abandonarla a partir de la creación de la Universidad Rafael Landívar en 1961. Con la Universidad controlada por la izquierda cualquier arreglo con el régimen se hace imposible y se convierte en una institución opositora.<sup>50</sup> Mas tarde, en 1973 la huelga magisterial reivindicando sus derechos reactiva el movimiento popular, contando con el apoyo de la AEU y de la Universidad, los estudiantes de educación media, los sindicatos y hasta de la Universidad Landívar. El movimiento concluye con la victoria magisterial y el estudiantado de secundaria vuelve como actor. Los estudiantes inscritos en la Universidad llegan en 1974 a 20,000 alumnos que cursaban las diferentes carreras en la sede central y en Quetzaltenango.

---

<sup>48</sup> Rafael Cuevas del Cid, Un Pensamiento hecho Realidad. Memoria de Labores del Periodo Rectoral 1970-1974. Universidad de San Carlos de Guatemala. Editorial Universitaria

<sup>49</sup> Colom Argueta Manuel, Las Jornadas de Marzo-Abril de 1962. 1ª Edición. Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR) de la USAC, Guatemala, 1979.

<sup>50</sup> Chea José Luis, Guatemala: La Cruz fragmentada, 1ª Edición, Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI), San José de Costa Rica, 1988. Citado en Organización Juvenil en Guatemala p 19.

Para el periodo 1974- 1978 resulta electo Rector el Doctor Roberto Valdeavellano Pinot, Odontólogo, Cirujano Dentista, con estudios de post grado en las universidades de Columbia y Pittsburg, catedrático de Cirugía y Anestesia y Decano 1967- 1971 de la Facultad de Odontología quién toma posesión de su cargo en febrero de 1978.

En su discurso de toma de posesión se comprometió a impulsar las reformas necesarias para que la entidad pudiera cumplir con su misión educativa, cultural y social, sobre la base de su progreso académico, condición indispensable para servir mejor a la sociedad guatemalteca. Además planteó que se requería de una Universidad para el desarrollo social, entendido como el conjunto de acciones encausadas a lograr el mejoramiento integral de la sociedad, la autodeterminación del país, y para que los ciudadanos estuviesen libres de toda forma de opresión o explotación. Planteaba con ello los valores de **progreso académico, servicio a la sociedad, libertad y compromiso.**

Durante su rectorado se produce la elección que gana en forma fraudulenta el General Kjell Eugenio Laugerud apoyado por una coalición de derecha que pierde las elecciones frente a la coalición de la Democracia Cristiana Guatemalteca, el Frente Unido de la Revolución (FUR), el Partido Revolucionario Auténtico (PRA) y el apoyo tácito del PGT, que postula al General Efraín Ríos Montt, que gana la votación. El movimiento estudiantil de secundaria se moviliza contra el fraude y se enfrentan a las turbas llevadas a la Capital por el MLN, Ríos Montt se niega a defender su triunfo electoral hasta las últimas consecuencias y en una entrevista ominosa con Arana acepta el cargo de Agregado Militar en España y abandona el país. Laugerud es impuesto como Presidente. Para muchos reformistas la vía electoral ha quedado clausurada y algunos democristianos radicalizados se unen a la lucha armada junto a otros grupos.<sup>51</sup>

Aunque el gobierno de Laugerud emprende una liberalización relativa, que permite un desarrollo de las organizaciones populares, la represión no desaparece pero tampoco es omnipresente. El terremoto de 1976 muestra la pobreza del país y sus grandes carencias, pero también en el altiplano la incapacidad del Estado para responder, abre espacios de participación a las poblaciones indígenas en la reconstrucción, mostrando también que por medio de la organización popular se podían alcanzar logros iniciándose un proceso de participación.

Para la universidad, la participación más obvia fue la de estudiantes de ingeniería que construyeron viviendas mínimas para los pobladores de cinco municipios del país. El Rector y el Consejo Superior Universitario

---

<sup>51</sup> González Paulino, Las Luchas Estudiantiles en Centro América, en Movimientos Populares en Centro América, 1ª Edición, EDUCA, San José de Costa Rica, 1985

constituyeron un Comité de Emergencia, dirigidos fundamentalmente a socorrer a las víctimas del sismo en los sectores populares, y a resolver sus necesidades inmediatas en materia de salud, alimentación, vivienda, comunicaciones y otras de carácter perentorio.

La represión continúa y en marzo de 1976 el ex Alcalde de Guatemala, Manuel Colom, catedrático de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, sufre un atentado, en esa ocasión pudo salvarse, no obstante haber sido herido de gravedad, pero más tarde fue asesinado. Así mismo, el Rector Valdeavellano sufre un atentado al estallar una bomba colocada en su vehículo particular, que conducía cuando se dirigía a su trabajo en la Rectoría, hecho que fue denunciado con energía por el Consejo Superior Universitario. Así mismo, el 8 de junio de 1977, es asesinado el Licenciado Mario López Larrave, cuando se dirigía a impartir su cátedra en la Facultad de Derecho, abogado laboralista actuó en defensa de los obreros y campesinos asesorando a varios sindicatos de trabajadores.

La ejecutoria del rectorado en este periodo puede reseñarse así:

Se dio inicio al plan de descentralización de los estudios universitarios por medio de la creación de Centros Regionales en los Departamentos con carreras cortas de carácter técnico orientadas a los campos agrícola, pecuario, forestal, de la minería, recursos marítimos, acuicultura. A partir de 1975 se abren centros como:

- Centro Universitario del Norte (CUNOR) en Cobán A.V.
- Centro Universitario de Nor- Occidente (CUNOROC), con sede en Huehuetenango
- Centro Universitario de Oriente (CUNORI), con sede en Chiquimula
- Centro Universitario del Sur (CUNSUR), con sede en Escuintla
- Centro Universitario de Sur Oriente (CUNSURORI), con sede en Jalapa
- Centro universitario de Sur Occidente (CUNSUROC), con sede en Mazatenango
- Centro de Estudios del Mar y Acuicultura (CEMA), con sede en Monte Rico, Santa Rosa.
- El Consejo Superior Universitario resolvió crear la Escuela de Trabajo Social
- Creación del Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR)
- Se constituyo el programa específico de Investigaciones de la Rectoría, sobre aspectos importantes como petróleo, historia nacional, legislación universitaria y temas agrarios

El cuatrienio del rectorado del Dr. Valdeavellano llegó a su fin y es electo el licenciado Saúl Osorio Paz para el periodo 1978- 1982, su periodo coincide con el periodo presidencial del General Romeo Lucas García, apoyado por una coalición que había alejado al Movimiento de Liberación Nacional y había incorporado al Partido Revolucionario e incluía al Partido Institucional

Democrático (formado durante el gobierno de Peralta Azurdia) y la Central Auténtica Nacionalista (cuyo caudillo era Arana Osorio) Para el centro izquierda esto representaba un corrimiento hacia el centro político y generaba expectativas de una salida política a la problemática nacional.

La organización popular posibilitada por la “flexibilización” durante el gobierno de Laugerud, se expresaba en la creación del Comité Nacional de Unidad Sindical (CNUS), que agrupaba sesenta y cinco organizaciones sindicales, la organización en el campo visualizada en la Marcha de Ixtahuacan, la creación del Comité de Unidad Campesina (CUC)<sup>52</sup> y el inicio de operaciones del Ejército Guerrillero de los Pobres en Ixcán, así como las huelgas en la Administración Pública y, la salida del Gobierno del MLN, es percibido con alarma por la cúpula empresarial y criticaban a Laugerud de blando con los “comunistas” a pesar que un sector del CACIF, en la Cámara de Comercio, representando a empresas de seguros con vínculos a aseguradoras italianas apoyaba la flexibilización y salidas políticas. No sería esta la tendencia que prevaleciera en definitiva, sino la que pedía “mano dura” no-solo contra la guerrilla, sino también ante las expresiones de las organizaciones populares que las interpretaban como subversivas. Aunados con mandos del Ejército muy vinculados a la inteligencia militar iniciarían una represión cruel en el periodo de Lucas García, que afectó a casi todos los sectores sociales guatemaltecos<sup>53</sup>.

El gobierno de Lucas García se inicia con una fusión de intereses entre la cúpula militar de generales y la cúpula económica con dos objetivos: el enriquecimiento personal y la defensa del “Status Quo” a cualquier costo, con la instrumentalización de la plataforma política que había impulsado su candidatura, para “vender” una imagen externa de moderación principalmente ante la Administración Carter en Estados Unidos, cuya plataforma de respeto a los derechos humanos se impulsaba en América Latina.

Ese era el contexto que prevalecía durante el rectorado del Licenciado Saúl Osorio Paz, que cuando toma posesión, en su discurso inaugural declara que: sus tareas estarían inspiradas en la defensa irrestricta de la autonomía universitaria y en el desarrollo de los fines del Alma Máter; en la defensa de la soberanía nacional; en el efectivo ejercicio de los derechos humanos, así como en el impulso a la superación de aquellos sectores menos favorecidos, tanto en lo material como en lo espiritual. En lo interno se comprometió a que la Universidad cumpliera con el precepto constitucional de contribuir al planteamiento y solución de los problemas nacionales; al desarrollo del nivel

---

<sup>52</sup> Adams Richard, Historia General de Centroamérica, Tomo V, 2ª Edición, FLACSO, 1994. p 201

<sup>53</sup> Zamora José Rubén, Lucas García, El Periódico, lunes 3 de julio de 2006, P14.

tecnológico, así como también de actividades culturales y el deporte, a través de las funciones de docencia, investigación, extensión y servicios<sup>54</sup>.

Se identifican aquí los valores de **autonomía universitaria**, el ejercicio efectivo de los **derechos humanos**, así como la **solidaridad social** con los menos favorecidos. Pero implícitamente, al analizar las actitudes de la juventud universitaria, se identifica el valor de la **contestación** contra el régimen y contra el terrorismo de Estado, impulsado por el gobierno de Lucas García.

La participación de la Universidad en un conjunto de luchas populares se inicia con la de impedir el aumento al precio del pasaje del transporte urbano de 5 a 10 centavos, lo cual afectaba la economía de los sectores populares, lo que genera una insurrección popular urbana en toda la línea, incluyendo una huelga general que paraliza la Capital por casi dos semanas y se extendió a Quetzaltenango. La lucha concluyó con un triunfo, pues el Consejo Municipal revocó la decisión inicial retornando el pasaje al precio original.

Esto fue un punto de inflexión, a partir de ese momento el Estado y sus aparatos represivos, temerosos del potencial insurreccional que se mostró, inician operativos encubiertos para aplastar el movimiento popular. El asesinato del Secretario General de la AEU, Oliverio Castañeda de León, en pleno centro de la Capital, el 20 de octubre de 1978, al conmemorar un aniversario más de la Revolución de 1944. La reacción de las autoridades universitarias y asociaciones estudiantiles fue enérgica condenando el asesinato y el envío de un memorial al Presidente Lucas García, haciendo ver que ese crimen constituía una grave afrenta a la Universidad y a la AEU en sus 57 años de existencia.<sup>55</sup>

El temor de los grupos de poder por la fuerza de los grupos contestatarios se transforma en terror a partir de la victoria de los sandinistas en Nicaragua. La represión se radicaliza aun más en tres direcciones: a) la destrucción del Centro Político, para ello había que eliminar al Doctor Alberto Fuentes Mohr y al Licenciado Manuel Colom Argueta y en general a militantes del FUR, PSD y democristianos; b) desarticulación de los frentes insurgentes y del movimiento popular urbano y c) destrucción del movimiento popular rural y de la insurgencia. En la aplicación de los dos últimos aspectos tendría particular importancia el ataque a la Universidad de San Carlos, siendo víctima de una serie de asesinatos de profesionales, docentes y estudiantes.

---

<sup>54</sup> Documentos. Serie Separatas Anuario 19. Guatemala, Editorial Universitaria, 1980. Discursos Rectorales. "Palabras pronunciadas por el Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Licenciado Saúl Osorio Paz, al recibir la investidura del cargo." P. 308-310. Citado por Cazali Ávila Opus Cit. P. 214

<sup>55</sup> Cazali Ávila, Opus Cit. P. 142

La eliminación física de dirigentes y cuadros de los sectores sociales y partidos políticos iniciada en el gobierno de Arana Osorio, nuevamente reaparece aún con más fuerza durante el régimen de Lucas García y tendrá efectos posteriores ya que los líderes asesinados y el tejido político destruido no se repondrá tras varias décadas. Los partidos dejarán de realizar su función de intermediarios políticos, atemorizados por el terrorismo de Estado, otras instituciones y fuerzas sociales ante la falta de intermediación pasarán más tarde a ser actores políticos, debilitando con ello el régimen de partidos que tendrá repercusiones cuando se genera un proceso gradual de democratización, al entrar en vigencia la Constitución del 85.

El Rector titular Osorio Paz , solicita al Decano de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Licenciado Leonel Carrillo Reeves, hacerse cargo de la Rectoría los meses de mayo y junio de 1980, luego el cargo es trasladado al Ingeniero Raúl Molina Mejía, Decano de la Facultad de Ingeniería, el 14 de julio del mismo año al 1º de agosto, luego al Licenciado Romeo Alvarado Polanco, Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de esa fecha al 10 de noviembre, luego nuevamente el licenciado Carrillo Reeves, vuelve a asumir hasta entregar el cargo al nuevo Rector electo el Licenciado Mario Dary Rivera, el 16 de junio de 1981, ante la renuncia del Rector Osorio Paz desde México donde se había refugiado.

La ola de asesinatos continúa nuevamente con la muerte del Rector Dary ocurrida el 15 de diciembre ese mismo año, asumiendo nuevamente el Licenciado Carrillo Reeves, como Rector en Funciones hasta terminar su periodo como Decano el 1º de marzo de 1982, lo sustituyo el Licenciado Raúl Osegueda Palala, Decano de la Facultad de Humanidades, hasta el 15 de junio de 1982.

Como puede observarse la Universidad de San Carlos había pasado a superar la inestabilidad causada por la rotación de sus más altas autoridades, la cual habría de dejar heridas, cuyas cicatrices aún pueden verse. La AEU había pasado a la clandestinidad, la Huelga de Dolores se desarrollará por varios años en la Ciudad Universitaria y muchas aulas se encontraban sin catedráticos.

Luego de las elecciones de marzo de 1982, es declarado vencedor por el Tribunal Electoral el General Aníbal Guevara apoyado por una coalición oficialista, luego de acusaciones de fraude por los Partidos Políticos participantes en la contienda. El 22 de marzo de es año un levantamiento de militares jóvenes derroca al Presidente Lucas García y los oficiales que lideraban el golpe, integran una Junta Militar presidida por el General Efraín Ríos Montt, que rápidamente desplaza a los otros miembros declarándose Jefe de Estado.

Otro hecho contextual de 1982, es la ofensiva del Ejército en el Altiplano que causa más del millón de desplazados entre las poblaciones indígenas, incorpora a su causa a buena parte de las Fuerzas Irregulares Locales (FIL) que originalmente apoyaban a la URNG y el movimiento guerrillero de la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG) pierde la iniciativa militar y pasa a una fase de lucha diplomática en la comunidad internacional.

#### **1.4 La democracia administrada, las readaptaciones de la Universidad y la firma de la Paz 1982-96**

El doctor Eduardo Meyer Maldonado es electo Rector para el periodo 1982-1986, quién toma posesión el 16 de junio de 1982. Médico y Cirujano, había sido secretario de la Universidad en el rectorado del Doctor Valdeavellano, había sido directivo del Colegio Médico y representó a la Universidad en diversos eventos académicos anteriores. Su rectorado coincide con el gobierno de Ríos Montt y el posterior de Mejía Vítores.

Al tomar posesión se refiere a la crisis académica y docente que debía enfrentarse, y a la necesidad de defender la autonomía universitaria y los derechos humanos de todos los guatemaltecos. Por supuesto además de los valores de **autonomía universitaria** que persiste, está el de **derechos humanos**, pero paralelo a ello afrontar la crisis universitaria pues estaba académicamente afectada.

En 1983 ocurre el asesinato del ex Rector Licenciado Leonel Carrillo Reeves, su muerte sucedida en la ciudad Universitaria tampoco fue aclarada, tampoco la muerte del Licenciado Vitalino Girón Corado, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas. La AEU intenta reorganizarse pero la oleada de violencia de 1984 complica su reaparición.

En 1985 se integra la Asamblea nacional Constituyente que emite la Constitución del 85, actualmente vigente, en ella se aumenta la asignación al 5% del Presupuesto General de Ingresos del Estado, se garantiza la autonomía de la Universidad, la integración del Consejo superior Universitario sigue inalterado, estableciendo la participación tripartita en su gobierno a través de sus docentes, estudiantes y graduados. Se le reconoce personería jurídica y se le otorga la potestad de dirigir la educación superior del Estado. Se modificó la integración del Consejo de la Enseñanza Superior, suprimiendo la participación del Ministro de Educación y, se reconoce como instituciones independientes a las universidades privadas, a quienes les corresponde organizar la enseñanza privada de la Nación.

El 3 de septiembre de 1985, nuevamente como en el periodo de Arana Osorio, la Ciudad Universitaria es allanada por el Ejército, por orden del Jefe de Estado, General Oscar Mejía Vítores como respuesta al papel que jugó la AEU y restos del sindicalismo clasista (en proceso de restauración), que



buscan liderar las protestas de agosto - septiembre de ese año en contra del aumento al valor del pasaje del transporte urbano. El Consejo Superior Universitario formuló una amplia denuncia señalando los excesos de la incursión armada.

En 1986, ya en vigencia la Constitución, es electo Presidente de la República el Licenciado Vinicio Cerezo Arévalo, ex dirigente estudiantil del Frente Estudiantil Social Cristiano y ex Secretario General del Partido Democracia Cristiana Guatemalteca, quién nombra al Rector Meyer Maldonado como Ministro de Educación, luego de pedir permiso al Consejo Superior Universitario en enero de 1986

Asume transitoriamente el Doctor José Héctor Aguilar, Decano de Ciencias Químicas y Farmacia del 14 de enero al 14 de junio; luego asume el Doctor Mario Moreno Cámara Decano de la Facultad de Ciencias Médicas, quién entrega al Rector electo para el periodo 1986- 1990, Licenciado Roderico Segura Trujillo, Abogado y Notario docente por mas de veinte años en su Facultad, y Jefe del Departamento de Derecho Público.

La Universidad de San Carlos, como un todo, se aísla del resto de la sociedad. La extensión se reduce al mínimo y las actividades culturales ya no se proyectan al grueso de la población, el movimiento estudiantil permanece oculto y anónimo. La Universidad cae en el Autismo: las únicas informaciones que llegan al exterior son de sus conflictos internos. Sus pronunciamientos generales y abstractos, son cada vez menos tomados en cuenta.

El contexto internacional es difícil pues la llegada de Ronald Reagan como Presidente de Estados Unidos lleva a ese país buscar deponer al régimen sandinista en Nicaragua y apoya a la contra revolución, en El Salvador, ese País apoya directamente al Gobierno en su lucha contrainsurgente, la política exterior de esa Administración gira alrededor de Centroamérica y presiona a los gobiernos de la subregión a alinearse en favor de una invasión a Nicaragua, lo cual es resistido por Guatemala, que se pronuncia por la Neutralidad Activa, apoyada por los países del Grupo de Contadora, que en conjunto con Costa Rica implementan el proceso de negociación de Esquipulas, que consiste en encontrar una salida política diplomática a la crisis, se inicia en Guatemala al asumir Cerezo y continúa en otros países centroamericanos.

También se produce la desintegración de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas y con ella la finalización del conflicto sistémico, se acelera el proceso de Globalización y surgen nuevos actores económicos internacionales: los países de la cuenca del Asia- Pacífico, impulsando mayor competencia en el mercado internacional. En América Latina, el consenso de Washington impulsa una agenda neo liberal de privatización y desmantelamiento del Estado Latinoamericano que corta las instancias de proyección social y atención popular creadas durante las últimas dos décadas,

que eran un instrumento de alivio a las condiciones de pobreza que prevalecían en la Región. Este hecho aunado con la destrucción ocasionada por la guerra interna y, con otros factores de asimetría social aumento el número de pobres en Guatemala.

Durante los primeros años del rectorado de Segura Trujillo, la AEU busca mantener una acción dirigida hacia lo nacional y problemas estructurales, es una proyección discursiva y con poca efectividad y los problemas de la Universidad son dejados de lado. La excepción llega en 1989, cuando el grupo ganador busca llevar a cabo una nueva reforma universitaria, para devolver a la Universidad la calidad académica y su compromiso con el pueblo. La AEU busca recuperar espacios en la opinión pública, capacidad de propuesta y apoyo de su base en la Universidad.

Pero el proyecto se produce en un marco nacional de agudización de conflictos sociales y condiciones políticas internacionales de endurecimiento en Centroamérica ya mencionadas, que también presionaba a los gobiernos de la región a endurecerse. Nuevamente los aparatos represivos temiendo una un posible renacer de la universidad contestataria de los años setenta, el 23 de agosto de ese año se inician los secuestros que afectan a varios grupos estudiantiles. Así una buena parte del secretariado de la AEU y dirigentes de asociaciones salen al exilio. La reforma universitaria queda archivada<sup>56</sup>. Desde entonces la AEU vuelve a lo mismo: divorcio con su base, pugnas constantes con el Gobierno y el Ejército, discurso incendiario pero poca relevancia en la vida política nacional. Además muestra como el terror cortó e inhibió los esfuerzos de cambio y renovación académica que hubieran permitido la formación de mejores profesionales universitarios, coadyuvando con ello a mejorar la posición en lo económico, de la competitividad de Guatemala, desde la década de los 90.

Algunos logros del rectorado del Licenciado Segura Trujillo son:

- La emisión de un nuevo Estatuto de Carrera Universitaria, parte Académica completada con siete reglamentos, 1989- 1990
- Creación de tres nuevos Centros Regionales, localizados en Santa Elena, Petén; en San Marcos y en Puerto Barrios, Izabal
- Extensión de los servicios del Centro de aprendizaje de Lenguas (CALUSAC) a varios departamentos de la República y aparte de cursos de idiomas extranjeros, se abrieron cursos de Cakchiquel y Kekchi.
- Se concretan convenios con entidades públicas como el INAP, INGUAT, BANVI, Ministerios de Salud y Energía y Minas y la Municipalidad Capitalina.
- Se continuó con la construcción de obra física en la ciudad Universitaria

---

<sup>56</sup> Organización Juvenil en Guatemala, P. 60

Durante este periodo rectoral se continúa la ausencia de la Universidad en los asuntos políticos y sociales del País como consecuencia de la represión que en los últimos diez años la había golpeado. Esto plantea una actitud defensiva y una involución hacia adentro de la misma.

Finaliza y es electo Rector el Doctor Alfonso Fuentes Soria para el periodo 1990- 1994. De esa cuenta tendrá que enfrentarse a la finalización del gobierno de Cerezo Arévalo, el régimen inconcluso de Jorge Serrano y los inicios de la presidencia de Ramiro de León Carpio, designado por el Congreso de la República en 1993 para concluir el periodo del gobernante anterior. Todo lo cual representaba una crisis política que atravesaba Guatemala durante esos años y que se refleja en el desenvolvimiento universitario.

Para 1993 la Universidad tenía 71,567 alumnos inscritos en el campus central y en las sedes departamentales; y se graduaron 2,443 profesionales de las diferentes carreras, formados en un sistema docente tradicional: clases magistrales, profesores horarios titulares e interinos, educación memorizante, ausencia de investigación a nivel docente.

En ese año era 10 el número de Facultades más 7 Escuelas con régimen propio, un Centro Universitario en Quetzaltenango y 9 Centros Regionales localizados en diferentes Departamentos, una unidad especial de aprendizaje de lenguas. El número de carreras profesionales llegó a 110 y 22 maestrías registradas. Por ello se instala la Comisión Multisectorial de Reforma Universitaria que propone lineamientos a la comunidad universitaria.

En ese año se da el autogolpe de estado del Presidente Serrano y la respuesta de los sectores sociales, partidos políticos y un importante sector del Ejército expresan su desacuerdo y luchan para devolver el orden constitucional violentado al País, se destaca el papel del Rector Fuentes Soria y el de la Universidad en una enérgica posición de defensa constitucional contra el golpe de Estado. En carta firmada por el Rector, Rigoberta Menchú, Premio Nóbel de la Paz, Hellen Mack, Premio Nóbel Alternativo 1992, se dirigieron al Secretario General de Naciones Unidas, al de la Organización de Estados Americanos, a gobiernos y pueblos de la comunidad internacional denunciando el atropello y solicitando su solidaridad para restablecer el orden jurídico del País. La lucha culmina con la actuación del Congreso de la República, que basado en una resolución de la corte de Constitucionalidad consideró separados de sus cargos al Presidente Jorge Serrano Elías y al Vicepresidente Gustavo Espina Salguero, nombrando para sustituirlos a los ciudadanos Ramiro de León Carpio, Procurador de los Derechos Humanos y Arturo Herbruger Asturias Presidente del Tribunal Supremo Electoral.

En lo interno la Universidad, integra una Comisión Multidisciplinaria de Reforma Universitaria que establece un diagnóstico señalando que como consecuencia de la represión que había sufrido, muchos docentes fueron víctimas de ella, lo cual privó a la Universidad de elementos capaces para su desarrollo académico. La masificación a partir de la década de los 60 y la ausencia de nuevos métodos docentes adecuados para un número grande de alumnos afectó el nivel académico y calidad requerida en ciencia y tecnología. En adición un nivel cada vez más bajo de los graduados de la escuela secundaria, producto de las deficiencias de los institutos y de condiciones sociales en deterioro, agrava el problema. Estas son unas de las reflexiones que hace la Comisión de Reforma.<sup>57</sup>

Entre los lineamientos planteados estaban: reflexionar acerca de una revisión del modelo universitario surgido a raíz de la autonomía otorgada en 1944. Se ha considerado que las acciones renovadoras deberían dirigirse al logro de una mejor preparación de los estudiantes para que al egresar puedan estar preparados en la forma que la nueva realidad social lo demanda, sin que esto signifique abandonar la función crítica de la Universidad, ni su participación en el estudio y solución de los problemas nacionales.

Continua: no se ha planteado en convertir a la Universidad en un ente “apolítico”, pues ello no solo sería contrario a la tradición histórica de la institución, si no ajena a la realidad del país, que requiere de los esfuerzos de todos los sectores para su avance integral y para la defensa de los intereses populares. Lo que se pretende es armonizar el papel activo de la Universidad en la problemática nacional, con su calidad académica, pues esta es indispensable para que sus servicios sean más eficientes.

Un seguimiento posterior de estos lineamientos muestra que estos, desafortunadamente no se implementaron, así como el esfuerzo de reforma universitaria de 1989 había quedado engavetado.

En 1994 es electo Rector para el periodo 1994- 1998 el Doctor Jafeth Cabrera Franco, Médico y Cirujano, exdirigente estudiantil, con estudios de pos grado en Cirugía General en el Hospital San Juan de Dios, y estudios superiores de Organización y Dirección de los Servicios Médicos y Planificación en Salud, en el Centro interamericano de Estudios de Seguridad Social de México. Al que le corresponderá presenciar la culminación de las negociaciones de paz efectuadas entre el Gobierno y la URNG, con el acompañamiento de la comunidad internacional.

En su discurso inaugural enfatizo que la razón de ser de nuestra institución es la sociedad. Esperamos mantener con ella una relación más dinámica

---

<sup>57</sup> “A la Comunidad Universitaria. La Comisión Multisectorial de Reforma Universitaria. COMREUSAC- Informa. “ (hoja volante foto copiada, Guatemala, mayo de 1993. Citada po Cazali Ávila. Opus Cit. P179

ratificando que la Universidad seguirá ocupándose de mejorar el nivel de vida de esa sociedad a la cual se debe. En relación a los asuntos nacionales el Rector ofreció el apoyo de la institución para el logro de la paz en el país, después de más de treinta años de conflicto armado interno, también se refirió al adecuado tratamiento de la cuestión étnica, señalando que Guatemala es un país pluriétnico y que debería aportar no solo la riqueza de sus culturas sino el ejemplo de un abordaje sereno y constructivo de los temas. El valor enfatizado fue el **compromiso social** y por supuesto el de la **Paz** que a la vez era un objetivo de alcanzar.

Se da en este rectorado la elección del Presidente de la República para el periodo 1996- 2000, siendo electo el ciudadano Álvaro Arzú Irigoyen, ex militante de las juventudes del MLN, ex miembro del Partido Nacional Renovador y fundador del Partido de Avanzada Nacional y, ex alcalde del Municipio de Guatemala, quien llevaría a culminación las negociaciones con la URNG, firmando los Acuerdos de Paz a finales de 1996, después de más de treinta años de guerra interna.

### **1.5 La Paz, el sistema educativo, la Globalización y el bajo perfil de la Universidad 1996-2006.**

El Presidente Arzú lleva a cabo también las privatizaciones de la Empresa Eléctrica y la empresa estatal de teléfonos GUATEL, a pesar de los cuestionamientos generados en la sociedad, al proceso y procedimiento de privatización.

La firma de los Acuerdos de Paz había desmovilizado el conflicto armado, pero no tiene incidencia en los sectores sociales por haber sido marginal su participación. En el sistema educativo si tiene incidencia ya que estipula una asignación no menor del 2.5% del PIB del país destinado al Presupuesto de Educación, lo que aumenta sus realizaciones. Pero el hecho que el gobierno del PAN, utilizara los acuerdos como bandera publicitaria de su partido y, el desgaste producido por las privatizaciones generan la animadversión popular. Cuando el Gobierno y el Congreso de la República convocan a un referéndum, con las reformas constitucionales producto de los acuerdos, planteadas deficientemente, la votación es negativa a las reformas, por efecto de la animadversión al Partido oficial, hecho que se haría sentir más tarde en las elecciones generales del año 2000, que son perdidas por el partido oficial.

En este periodo cesan los operativos encubiertos contra los universitarios, se instala la Misión de Naciones Unidas Para Guatemala (MINUGUA) y la Comisión para el Esclarecimiento Histórico, así mismo la Iglesia Católica a través de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado (ODHA) bajo la dirección de Monseñor Juan Gerardi Conedera, elabora él informe Recuperación de la Memoria Histórica, Guatemala Nunca Más (REMHI) que motivó luego de su publicación, el asesinato del Obispo en el atrio de su parroquia.

En este periodo se dan avances de la Universidad pero no al ritmo de las necesidades, se cambia la política de ingreso de estudiantes y se establece un examen de admisión y, se desarrollan proyectos que sean auto financiables y que atiendan la demanda educativa, como los estudios de post grado. Así mismo los centros regionales empiezan a cobrar una colegiatura más alta a los estudiantes, rompiendo con ello la tradición del pago de Q.5. mensual; medida que ha sido fruto de controversia en la comunidad san carlista

Así finaliza el periodo rectoral y es electo el nuevo Rector para el periodo 1998- 2002, el Ingeniero Agrónomo Efraín Medina, cuyo periodo está desfasado entre el gobierno de Arzú y la elección como Presidente de la República de Alfonso Portillo Cabrera y la primera parte de su controversial gobierno.

En el rectorado del Ingeniero Medina se da un acercamiento con el sector privado nacional, se dan reformas puntuales de pensum académico como la incorporación del tema de Derechos Humanos en la Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales, así como de temas que buscan el fortalecimiento de una cultura de paz en algunas unidades académicas y se le da mayor énfasis a la cooperación internacional firmando diversos convenios. También se dan progresos en el tema de acreditación de algunos programas de postgrado.

En lo político durante su administración la Universidad participa en las labores del Foro Guatemala, una instancia de dialogo instalada par ofrecer reflexiones y recomendaciones ante las diversas crisis políticas y económicas que se dan durante el gobierno del FRG. Sin embargo los resultados de esta instancia multisectorial, algunas veces la falta de voluntad política, la indiferencia y otras del erratismo del entonces Presidente de la República y una total ausencia de objetivos nacionales impiden la incorporación de su producto. La crisis económica que priva, el desempleo; la ingobernabilidad expresada en manifestaciones tanto organizadas por el sector privado, como por el sector popular en las manifestaciones de magisterio nacional; aunado a poderes paralelos del Estado y denuncias en los medios de comunicación de redes de ilícitos que involucran a funcionarios, se muestran como síntomas de una involución del País.

En lo académico la Universidad no resuelve el problema de la masificación estudiantil, manifestado en el hacinamiento en las aulas y en la circulación vehicular en le Ciudad Universitaria. Asimismo se da una deficiencia en la planificación a largo plazo que oriente a la Universidad en función de objetivos nacionales y del perfil del profesional que el País necesita en las diversas disciplinas académicas; repitiendo con ello la carencia de objetivos nacionales de los dos últimos gobiernos. En el movimiento estudiantil, los universitarios no son capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias y muchos persisten en el discurso de los años setenta y ochenta que ha perdido credibilidad. Además presencian sino enfrentan un proceso de retirada del Estado que los deja sin interlocutor, ya ha desaparecido la represión pero el fantasma de la corrupción

que ronda la administración pública y la delincuencia común y organizada que prevalece en las áreas urbanas es una amenaza latente.

En este periodo el Consejo Superior Universitario aprueba un Plan Estratégico con un horizonte de 20 años el cual fija objetivos, políticas y líneas de trabajo, dentro del Marco Socio Estructural, lo cual le permite a las unidades académicas, administrativa y a los universitarios tener una directriz. Sin embargo las limitaciones a este esfuerzo son de orden cultural, pues la ausencia de sensibilización e inducción del personal para compenetrarlo en la Visión y Misión de la Universidad restringen su proyección como instrumento de administración.

En ese contexto es electo Rector para el periodo 2002- 2006, el Doctor Luis Leal, Médico Veterinario, con trayectoria en como docente en su Facultad y como funcionario de la Universidad, a él le tocará gobernar la casa de estudios en el final del gobierno eferregista y la elección como Presidente de la República al Licenciado Oscar Berger Perdomo quién es electo apoyado por una coalición de partidos surgidos del antiguo PAN y de partidos expresiones del empresariado guatemalteco.

El contexto internacional presenta las negociaciones entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana para establecer un acuerdo de libre comercio, el que se suscribe en las postrimerías del régimen de Portillo. En el ámbito político y militar se da la invasión de Afganistán por fuerzas de Estados Unidos y de las Naciones Unidas, como represalia por el ataque terrorista a las Torres Gemelas; así como la invasión de Irak, como continuación de la llamada Guerra del Golfo en la década de los 90, tomando como pretexto la posesión de armas químicas y biológicas en ese país, operación militar efectuada por tropas de Estados Unidos, Gran Bretaña y de otros países, sin la intervención de Naciones Unidas. En lo económico la tendencia de recuperación económica internacional es frenada y afectada por el incremento del precio del petróleo a causa de la inestabilidad en Medio Oriente y África. La economía del conocimiento prevalece en los países post industriales y con el surgimiento de nuevas ciencias NBIC<sup>58</sup>, se inicia una segunda revolución tecnológica<sup>59</sup>. Así como en lo social movimientos antiglobalización. Asimismo los nuevos actores económicos que emergen en Asia: China e India se muestran como futuras potencias que trasladan el centro de gravedad del Comercio Internacional del Atlántico al Pacífico.

En el ámbito nacional la sociedad guatemalteca se limita a sobrevivir y a tratar de conservar lo poco que ha podido ganar comparado con el avance de países asiáticos que hace 40 años estaban en el mismo estadio de desarrollo. La pobreza, el desmantelamiento del Estado a partir de 1995, un modelo económico agotado que necesita una reconversión; un auge de la economía

---

<sup>58</sup> Nanociencias y nanotecnología, biociencias y biotecnología, información y comunicaciones (NBIC)

<sup>59</sup> Fundación de la Innovación, Una Idea BANKINTER, Seis de la Grandes Revoluciones del Siglo, Energía, Medicina, Móviles 3G, China, Nanotecnología y Radiofrecuencia, [www.ftforum.org](http://www.ftforum.org), lunes, 08 de mayo, 2006

informal y de los ilícitos y poderes paralelos se presentan a la par de imágenes de éxito empresarial de algunas grandes empresas guatemaltecas, pero sin lograr derramar el éxito a todo el empresariado nacional que con algunas excepciones ve con recelo la apertura de la economía que conlleva el Acuerdo de Libre Comercio de Centro América con Estados Unidos y la República Dominicana; para lo que no está preparado, la reciente encuesta muestra que el 75% de los empresarios no han tomado medidas para responder al RD-NAFTA<sup>60</sup>.

La Universidad durante este periodo realiza una apertura pluralista a diversas posiciones políticas e ideológicas, que permiten la incorporación de docentes de diversa extracción. Se efectúan convenios con el sector privado como el de la Escuela de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería con la gremial de Textiles de la AGEXPRONT, se fortalecen los programas de cultura de paz con la cooperación canadiense y se mejora el tráfico de vehículos en la Ciudad Universitaria. En los inicios del régimen del Presidente Berger, la Universidad por medio del Rector le presenta el Plan de Reactivación Económica de las Áreas de Extrema Pobreza, el cual subestima al inicio y luego incorpora parcialmente ante la ausencia de orientación y la crítica de sectores empresariales y políticos por la falta de obra del gobierno; en fecha reciente el Rector Leal remitió al Ministerio de Educación un análisis comparativo, hecho por esta casa de estudios, sobre la iniciativa de Reformas a la Ley de Educación Nacional, propuesta por el Ministerio, señalando lo regresivo de dicha iniciativa por no haber sido discutida y menos consensuada con sectores importantes como: los docentes de todos los niveles, padres de familia, la Comisión Consultiva de Reforma Educativa y la sociedad civil en general.

Así mismo el Presidente Berger inaugura con el Rector Leal la Feria del Empleo en la Ciudad Universitaria, con el patrocinio del Ministerio de Trabajo y la USAC, expresando ambos que a pesar de las diferencias, buscan denominadores comunes de cooperación a nivel institucional cuyo propósito es la promoción del desarrollo del País.

La Universidad con casi 110,000 estudiantes, alrededor de 5,500 profesores y más de 2,500 trabajadores administrativos, representa un desafío su transformación para adecuarla a las demandas de una sociedad del conocimiento, en una sociedad con altos componentes conservadores

El sector estudiantil se encuentra ante el reto de movilizar a una sociedad a la que la pobreza resta oportunidad para organizarse y donde no se cree que existan esperanzas para crear una Guatemala mejor. Aunque existen ciertos espacios (poder local, género, medio ambiente, identidad) que ofrecen alguna posibilidad, hay grandes obstáculos para devolver a la juventud lo que le caracterizaba en el imaginario social: su rebeldía transformadora.

---

<sup>60</sup>Encuesta de ASIES, El Periodico 29 de junio de 2006.



## Capítulo 2 El Entorno de la Universidad

Los desafíos externos que le presenta el entorno de la Universidad de San Carlos devienen relevantes por ser una institución del Estado, cuyo producto cultural, la educación superior y el graduado universitario, tiene una incidencia estratégica en las actividades de Guatemala. Por sus características la Universidad tiene un compromiso: los guatemaltecos, a quién se debe y cuyos servicios se miden a través de indicadores de éxito: de calidad y cantidad de los profesionales egresados y de su capacidad de cumplimiento de su misión institucional, en la eficiencia, eficacia y pertinencia de su desenvolvimiento, en la incidencia en las políticas públicas, en su contribución a la transformación del País para alcanzar el nivel de desarrollo y bienestar de los guatemaltecos y en construir un modelo de nación, moderna, mas humana, incluyente, mas equitativa y articulada al proceso dinámico de la comunidad internacional en la que la sociedad del conocimiento se amplía y profundiza.

De esa cuenta la interacción entre la Universidad de San Carlos y su entorno cobra especial relevancia por la dinámica que presenta: las demandas cambiantes y respuestas rápidas para estar vigente en los contextos nacionales e internacionales, de frente a un sistema socio estructural de la Universidad con un movimiento inercial y desenvolvimiento tradicional.

El contexto internacional, es la componente contextual dominante que presenta varias tendencias que inciden en el País y en la Universidad, entre las cuales vamos a mencionar las más importantes:

La Globalización, tendencia que no es nueva, se inició con el descubrimiento del nuevo continente en el Siglo XV, con lo cual el mundo antiguo se hizo redondo. A partir de ese momento hubo un proceso permanente de globalización que cambia el centro de gravedad del comercio hacia el Atlántico. Lo que realmente es nuevo en la actual Globalización es el proceso generado por la revolución en las comunicaciones y en la tecnología.

La transformación en el sistema de comunicaciones e información permite que el mundo viva en tiempo real, sabemos lo que pasa en cualquier lugar del planeta en tiempo real y podemos comunicarnos con cualquier punto del planeta en tiempo real, lo cual ha provocado un impacto en el conocimiento del ser humano.

La otra gran tendencia es el final de la bipolaridad mundial al finalizar el conflicto sistémico, sin embargo, lejos de estabilizar la realidad internacional la liquidación de la política de bloques, abrió posibilidades para que emergieran viejos conflictos históricos, geográficos, étnicos y culturales que eran suprimidos por la hegemonía del conflicto entre los dos grandes bloques.

La tercera tendencia es la revolución tecnológica, cuyo desarrollo ha sido facilitado por la red de comunicaciones internacionales y por las demandas de una economía altamente competitiva, abierta al mundo, en la cual prevalecen los agentes económicos e instituciones que poseen la tecnología idónea. Por supuesto la revolución tecnológica es un proceso al cual ninguna institución o país le pueden dar la espalda, sin embargo, desde el ángulo de las instituciones del Estado plantea un triangulo problemático difícil de equilibrar, un triple problema de competitividad, de empleo y de sustentación del estado de bienestar en las sociedades desarrolladas<sup>61</sup>.

La cuarta tendencia es la inestabilidad financiera internacional, paralela a un crecimiento del comercio mundial. En términos globales el comercio mundial ha crecido con una media del 4% anual, en intercambio de servicios, de mercancías o inversiones productivas, con la participación de nuevos actores económicos como lo son los países del ASEAN, China Continental, India y Finlandia. Pero lo más novedoso es el crecimiento de los movimientos de capital, de dinero caliente que circula entre 1.5 y 2 billones de dólares cada día en los mercados financieros; si un movimiento especulativo como ese pasa, por ejemplo, un día por España agotaría las reservas de divisas de ese país en media hora<sup>62</sup>, sin que el gobierno pueda poner barreras frente a ese movimiento de capitales. El ejemplo de la crisis financiera de 1997 generada en Tailandia, con implicaciones en los países asiáticos, México y Argentina, nos ilustra de la magnitud del problema y de la poca funcionalidad de las instituciones creadas por el Acuerdo de Bretton Woods. Otro síntoma de este fenómeno es la inestabilidad en el mercado de energéticos que se manifiesta en los movimientos especulativos del precio del petróleo vinculados a la inestabilidad del sistema de seguridad internacional y a la demanda de países emergentes.

La crisis del estado es otra de las tendencias significativas del mundo actual; el estado interventor centralizado, modelo de un estado totalitario esta descartado, pero también el modelo de estado nacional débil, ausente y abandonado exclusivamente a las fuerzas del mercado ha probado ser poco pertinente y eficaz para lograr desbordar la prosperidad y reducir la pobreza; y no ha podido lograr cambios dramáticos en la competitividad de aquellos países que han adoptado este modelo. Tampoco el modelo de estado nacional populista que tiene algunas características de conquista popular y que se confunde a veces con el estado del bienestar, cargando con presupuestos deficitarios, en los cuales una buena parte se destina a la burocracia y reduce la efectividad del mismo al no poder asignar recursos a la inversión social como educación, salud, justicia social, seguridad y justicia.

---

<sup>61</sup> González Felipe, ex presidente del gobierno Español, Siete Asedios al Mundo Actual, ponencia en la Tercera Reunión del Circulo de Montevideo, Visión, 16-31 de diciembre de 1998, p 15-24.

<sup>62</sup> González Felipe, opus cit. P 20

Todo ello nos plantea el gran desafío de repensar el modelo de estado y sus instituciones para dar respuestas a las tareas sociales que legitimen la política, que mantengan una economía sana y que permitan viabilizar el país de frente a los desafíos internacionales, tales como los Acuerdos de Libre Comercio que permiten la apertura de la economía pero a la vez exigen, de acuerdo a la experiencia que nos ofrece los países exitosos alinear los esfuerzos del estado, la sociedad civil y la iniciativa comercial del país. La idea es un estado fuerte, ni gordo flácido ni enclenque, musculoso, eficiente que tenga una estructura ágil y una burocracia competente, eficiente y confiable. El referente puede ser el NAFTA o la Unión Europea o el ASEAN y el MERCOSUR, sin embargo es de ponerle especial atención a los modelos asiáticos que emergieron en la segunda mitad del siglo XX y que partiendo desde estadios de desarrollo similar al latinoamericano lograron posicionarse como nuevos actores en la economía y comercio mundial.

Al respecto el Informe Linkhor<sup>63</sup> explica que una de las causas del actual subdesarrollo latinoamericano se encuentra "en el deficiente papel del Estado", ya que "la justicia suele estar tuerta, la corrupción está a la orden del día, la educación está reservada a los ricos, la administración es deficiente y el servicio público todo menos un servicio para la población".

¿Los responsables de tal retraso? Por un lado, dice el informe Linkhor, las elites locales latinoamericanas y, por otro, a las naciones industrializadas: "Si año tras año tuviéramos que prescindir del 40% del presupuesto alemán para pagar la deuda externa, como lo deben hacer muchos países latinoamericanos como Ecuador, podemos imaginarnos la pesadilla que esto supondría, no sólo para el ministro de Finanzas", comenta el informe.

Por último es necesario hablar sobre una necesidad sentida principalmente en América Latina y otras regiones en vías de incorporación a la post modernidad. Estamos en presencia de un cuestionamiento a las funciones del estado en el ámbito internacional que presenta diversas manifestaciones, una de ellas es el fundamentalismo e integrismo islámico como se da en el Oriente Medio y otra forma de expresarlo es la ingobernabilidad que se presenta en la región latinoamericana. Ambas son producto de la frustración y del desencanto ante la falta de respuesta del estado a las necesidades y expectativas de los ciudadanos; la necesidad sentida es la legitimación social de las instituciones políticas tanto de gobierno como de intermediación puesto que las segundas son las que ejercen el poder de la estructura institucional del estado.

---

<sup>63</sup> Rolf Linkhor, ex diputado social demócrata Alemán al Parlamento Europeo, el Informe fue elaborado antes de finalizar su mandato en mayo 2005, como eurodiputado. Linkohr no es ningún improvisado en el tema. Dedicó gran parte de sus 25 años de carrera parlamentaria a tejer redes de comunicación entre su país, la Eurocámara y el subcontinente americano. No por nada actualmente eurodiputados teutones presiden dos delegaciones (para México y Chile) de las cinco que existen para Latinoamérica, y en todas están representados.

Pero esto plantea la necesidad de un modelo económico y social congruente con las necesidades que presenta por la post modernidad que signifique bienestar para esas sociedades.

El rol del estado no sólo debe ser el mantener una política económica sana que respalde los esfuerzos del aparato productivo, si no también, para crear el capital físico: la infraestructura que facilite el desarrollo y por supuesto el capital humano: vale decir educación, salud y proyección social, pero sobre todo el capital humano que en el siglo XXI sea el motor de la industria y los servicios, es decir, la inteligencia como materia prima de la sociedad del conocimiento; y para ello necesitamos ciudadanos bien educados, bien alimentados y en buen estado de salud; estamos hablando también de niveles dignos de ingresos que les permitan alcanzar esas condiciones.

Para ubicarnos mejor debemos considerar las seis revoluciones del siglo XXI como lo son las comunicaciones con los móviles de tercera generación, las nanociencias y nanotecnología; las biociencias y biotecnología; la crisis energética principalmente del petróleo; la revolución de la radiofrecuencia la emergencia de China e India como potencias económicas<sup>64</sup> y, otro fenómeno que responde a los efectos de la industrialización y el desarrollo desordenado como lo son las potenciales catástrofes ambientales causadas por el calentamiento global.

## **2.1 El Contexto Político**

### **Instituciones y gobernabilidad**

Un estudio de escenarios del NIC, “Latinoamérica 2020: pensando los escenarios de largo plazo”<sup>65</sup>, señala que los procesos políticos con reglas de juego democráticas para acceder al poder (elecciones libres y razonablemente competitivas) hoy prevalecen en la región, con excepción de algunos países. Esta tendencia, que implica la desaparición de golpes militares y regímenes autoritarios, parece afianzarse a través del tiempo. Sin embargo, a 25 años de aquél proceso de democratización global (la “Tercera Ola democrática”) que cambió la geografía política del continente, las democracias latinoamericanas han mostrado diferencias crecientes con las más antiguas democracias de América del Norte y Europa. Las instituciones políticas, el imperio de la ley y la rendición de cuentas no funcionan adecuadamente, ni satisfacen las expectativas de los ciudadanos.

---

<sup>64</sup> Future Trends Forum, Fundación de la Innovación, BAKINTER, Seis de las grandes revoluciones del siglo, p38,39 y 40, [www.ftforum.org](http://www.ftforum.org)

<sup>65</sup> Conclusiones del seminario “Latinoamérica 2020: pensando los escenarios de largo plazo”, realizado en Santiago de Chile, el 7 y 8 de junio del 2004, organizado por la Georgetown University de Washington, el Centro de Estudios Nueva Mayoría de Buenos Aires y la Universidad Adolfo Ibáñez de Santiago de Chile

Los gobernantes democráticos de la región enfrentan serios problemas a la hora de reformar el Estado, aplicar políticas públicas modernizadoras, o reducir el desempleo y la pobreza crecientes en la mayor parte de los países. Este problema persistente del desempeño de los gobiernos, en un contexto de tasas de crecimiento económico mediocres, ha deteriorado las capacidades de los estados de la región para responder a las demandas, las necesidades básicas y las expectativas de su población.

En muchos casos, también, las crisis de gobernabilidad democrática han derivado en crisis de estabilidad política que han precipitado la caída de presidentes en ejercicio; y en ese contexto, el presidencialismo latinoamericano, fenómeno constitucional pero también de profunda raíz cultural, tiene pocos elementos para sobreponerse a dicha inestabilidad. Pero también, desde principios de siglo XXI, se proyectan hacia la perspectiva de 2020 nuevas formas de crisis política, cuyos efectos tenderán a manifestarse en los próximos años.

Los partidos políticos enfrentan crisis de distinto orden a lo largo de la región. Desde la desafección, la fragmentación y la intermediación, dada la imposibilidad de absorber a sectores sociales con nuevas demandas de representación (como las etnias indígenas movilizadas), hasta la desaparición de las estructuras partidarias, en muchos países el colapso del sistema de partidos tendrá efectos negativos sobre la política y la gobernabilidad. La debilidad de los partidos, dará lugar a inducir el surgimiento de sectores sociales como nuevos actores políticos, favorecerá la ocurrencia de fenómenos como el movilizacionismo, la video política, los liderazgos carismáticos y el crecimiento de la influencia de poderes fácticos en las contiendas electorales.

Testigo en los años 70 y 80 de los conflictos armados en Centroamérica y de las dictaduras militares en Chile y Argentina, Rolf Linkohr<sup>66</sup> observa con preocupación que, si bien la democracia sigue gozando de buena reputación, hoy en día crece la simpatía por los dirigentes populistas como consecuencia de "la falta de credibilidad de la elite política" y de "siglos de cultura caudillista".

Otro aspecto de la gobernabilidad democrática de los próximos quince años, será la capacidad de los gobiernos de introducir las reformas y las políticas económicas necesarias para anticipar los problemas económicos del futuro. La frágil sustentabilidad fiscal que los países de la región han edificado a principios de siglo, así como la volatilidad de los ciclos de inversión que anticipan las proyecciones económicas, sugiere la necesidad de reformas tributarias y políticas anticíclicas, lo que plantea interrogantes sobre la capacidad futura de los países latinoamericanos para prevenir futuras crisis económicas.

---

<sup>66</sup> Linkhor Rolf, opus cit

## 2.2 El Contexto Económico

La evaluación sobre el desenvolvimiento económico social de América Latina durante los últimos cincuenta años ha sido decepcionante y en especial el de Guatemala, estudios (realizados por investigadores de la USAC<sup>67</sup> en el año 2001 y refrendados por el reciente estudio del Banco Mundial<sup>68</sup>) muestran resultados de un estancamiento regional, con relación al crecimiento experimentado por los países del Asia Pacífico que partiendo de estadios de desarrollo similares o peores que los nuestros, se convirtieron en nuevos actores internacionales de éxito. Son importantes los hallazgos del BIRF, que muestran que una parte considerable de la brecha actual en el desarrollo de la región data de mediados del siglo XX, cuando otras regiones aprovecharon más el ritmo acelerado de la expansión mundial.

Estas condiciones en algunos casos como el de nuestro País se han traducido en una involución relativa al avance de otros países. El estudio sobre competitividad del Foro Económico Mundial del 2005 muestra que si las economías de América Latina exhiben en general un empeoramiento de los niveles de competitividad. Solo tres: Chile, Argentina y Costa Rica, mejoran y el resto retrocede. Chile es el tercer País en el ámbito mundial que más avanza. Nuestro País pasó del lugar 80 al 97 debajo de algunos países africanos. Los índices de desarrollo humano de Naciones Unidas ubican a Guatemala en los últimos lugares de la región. Un estudio sobre el Índice de Inestabilidad, publicado por la Revista Foreign Policy sobre 60 países, ubica a Guatemala en el lugar 31, es decir que es un país que se encuentra en el límite en vías de fracasar.

Entonces, ¿a qué se debe esa desconcertante falta de crecimiento real de los últimos 25 años? Según Jeffrey Sachs<sup>69</sup> lo atribuye a dos problemas no resueltos pero que tienen solución. El primero que prevalece durante siglos son las divisiones sociales que se originaron en la conquista violenta de los nativos por los europeos en el siglo XVI, las sociedades se hicieron complejas racial y étnicamente a medida que se formaban, pero la tendencia a largo plazo de la dominación europea, la sumisión indígena y de los afro americanos traídos como esclavos aunados a la pobreza intrínseca se convirtieron en una cicatriz par las sociedades latinoamericanas. Todavía hoy la desigualdad del ingreso que ensombrece el panorama en la región es de las mas altas del mundo y refleja los viejos patrones de división étnica y racial.

---

<sup>67</sup> Ponce Villela Edgar, Guatemala: Activación Económica y sus Opciones ante la Globalización, Ingeniería, Revista del Colegio de Ingenieros de Guatemala, enero – marzo 2002.

<sup>68</sup> Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y El Caribe, Reducción de la Pobreza y Crecimiento: Círculos Virtuosos y Círculos Viciosos, Guillermo Perry, Omar S. Arias, J. Humberto López, William F. Maloney, Luis Servén, The World Bank, 2006.

<sup>69</sup> Sachs Jeffrey, es profesor de Economía y director del Instituto de la Tierra de la Universidad de Columbia. Ver Cómo sacar a América Latina del Estancamiento, El Periódico, 4 de julio, 2004, p12.

## CLASIFICACIÓN DE PAÍSES POR ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD 2005-2004

PAIS	CLASIFICACIÓN 2005	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN 2004
Finland	1	5.94	1
United States	2	5.81	2
Sweden	3	5.65	3
Denmark	4	5.65	5
Taiwan	5	5.58	4
Singapore	6	5.48	7
Iceland	7	5.48	10
Switzerland	8	5.46	8
Norway	9	5.40	6
Australia	10	5.21	14
Netherlands	11	5.21	12
Japan	12	5.18	9
United Kingdom	13	5.11	11
Canada	14	5.10	15
Germany	15	5.10	13
New Zealand	16	5.09	18
Korea, Rep.	17	5.07	29
United Arab Emirates	18	4.99	16
Qatar	19	4.97	—
Estonia	20	4.95	20
Austria	21	4.95	17
Portugal	22	4.91	24
Chile	23	4.91	22
Malaysia	24	4.90	31
Luxembourg	25	4.90	26
Ireland	26	4.86	30
Israel	27	4.84	19
Hong Kong SAR	28	4.83	21
Spain	29	4.80	23
France	30	4.78	27
Belgium	31	4.63	25
Slovenia	32	4.59	33
Kuwait	33	4.58	—
Cyprus	34	4.54	38
Malta	35	4.54	32
Thailand	36	4.50	34
Bahrain	37	4.48	28
Czech Republic	38	4.42	40
Hungary	39	4.38	39
Tunisia	40	4.32	42
Slovak Republic	41	4.31	43
South Africa	42	4.31	41
Lithuania	43	4.30	36
Latvia	44	4.29	44
Jordan	45	4.28	35
Greece	46	4.26	37
Italy	47	4.21	47
Botswana	48	4.21	45
China	49	4.07	46
India	50	4.04	55
Poland	51	4.00	60
Mauritius	52	4.00	49
Egypt	53	3.96	62
Uruguay	54	3.93	54
Mexico	55	3.92	48
El Salvador	56	3.86	53
Colombia	57	3.84	64
Bulgaria	58	3.83	59
Ghana	59	3.82	68
Trinidad and Tobago	60	3.81	51
Kazakhstan	61	3.77	—
Croatia	62	3.74	61

PAIS	CLASIFICACIÓN 2005	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN 2004
Namibia	63	3.72	52
Costa Rica	64	3.72	50
Brazil	65	3.69	57
Turkey	66	3.68	66
Romania	67	3.67	63
Peru	68	3.66	67
Azerbaijan	69	3.64	—
Jamaica	70	3.64	65
Tanzania	71	3.57	82
Argentina	72	3.56	74
Panama	73	3.55	58
Indonesia	74	3.53	69
Russian Federation	75	3.53	70
Morocco	76	3.49	56
Philippines	77	3.47	76
Algeria	78	3.46	71
Armenia	79	3.44	—
Serbia and Montenegro	80	3.38	89
Vietnam	81	3.37	77
Moldova	82	3.37	—
Pakistan	83	3.33	91
Ukraine	84	3.30	86
Macedonia, FYR	85	3.26	84
Georgia	86	3.25	94
Uganda	87	3.24	79
Nigeria	88	3.23	93
Venezuela	89	3.22	85
Mali	90	3.22	88
Mozambique	91	3.19	92
Kenya	92	3.19	78
Honduras	93	3.18	97
Gambia	94	3.18	75
Bosnia and Herzegovina	95	3.17	81
Mongolia	96	3.16	—
Guatemala	97	3.12	80
Sri Lanka	98	3.10	73
Nicaragua	99	3.08	95
Albania	100	3.07	—
Bolivia	101	3.06	98
Dominican Republic	102	3.05	72
Ecuador	103	3.01	90
Tajikistan	104	3.01	—
Malawi	105	3.00	87
Ethiopia	106	3.00	101
Madagascar	107	2.95	96
East Timor	108	2.93	—
Zimbabwe	109	2.89	99
Bangladesh	110	2.86	102
Cameroon	111	2.84	—
Cambodia	112	2.82	—
Paraguay	113	2.80	100
Benin	114	2.74	—
Guyana	115	2.73	—
Kyrgyz Republic	116	2.62	—
Chad	117	2.37	104

Fuente: Foro Económico Mundial, Davos, 2005. [www.weforum.org](http://www.weforum.org), traducción propia.

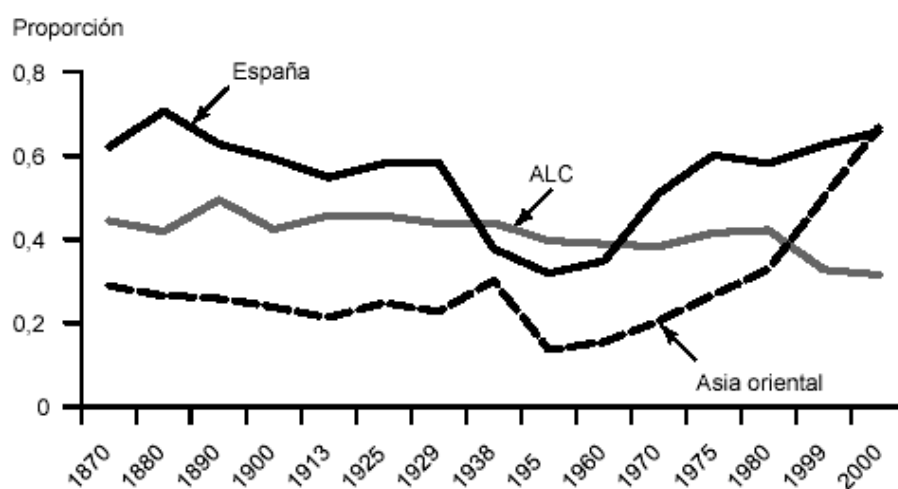
A pesar que la situación está mejorando en algunos países como Brasil, lo cual es esperanzador, en otros como Guatemala y partes de la región andina por ejemplo, las divisiones sociales siguen cargadas de violencia y desconfianza.

En segundo lugar, una falla básica en la estrategia económica de la región, que refleja una diferencia importantísima en las discusiones sobre política en América Latina y en Asia. En Asia el debate público es sobre las formas en que los países de esa región se pueden poner al día en materia de tecnología. Los gobiernos asiáticos tienen una política para elevar las capacidades científicas y tecnológicas de sus economías. En América Latina, la revolución tecnológica global rara vez se discute y, no se le da prioridad a las políticas nacionales para promover la ciencia y la tecnología. En Guatemala no existe una política de desarrollo científico y tecnológico.

América Latina no ha intentado promover una revolución tecnológica, con la fuerza, la capacidad, el compromiso y financiamiento que los países asiáticos han mostrado. Con la excepción de Brasil que ha mostrado capacidad para ser una potencia exportadora de tecnología y México que ha empezado a movilizar habilidades tecnológicas significativas; Argentina y Chile que podrían convertirse en productores agrícolas de alta tecnología si se deciden a hacerlo,

El impacto de la globalización en Latinoamérica se vincula con un entorno de transformaciones globales que no puede controlar y no siempre alcanza a comprender. Ese proceso de múltiples manifestaciones, constituye para Latinoamérica un factor de cambio y oportunidades más allá de su relación con Estados Unidos.

Ingreso per capita en comparación con países de la OCDE, 1870-2000



Fuente: Cálculos de los autores basados en Prados de la Escosura (2005) y Maddison (2005).

Nota: ALC = Argentina, Brasil, Chile, México, República Bolivariana de Venezuela y Uruguay. Asia oriental = Corea del Sur, Taiwán (China), Hong Kong (China) y Singapur.

BIRF, Reducción de la Pobreza y Crecimiento, Perry Guillermo E., et al, Washington, D.C.



Los próximos quince años verán un nuevo mapa de cambios en las regiones del mundo, se trasladó el centro de gravedad comercial al Pacífico y ello plantea riesgos y oportunidades,. Asia y sus grandes países –China e India fundamentalmente, que con sus perspectivas de crecimiento no tardarán en superar a Latinoamérica en su conjunto en términos de PIB- no sólo competirán económica y políticamente con la región, sino que también se convertirán en clientes compradores crecientes de materias primas (alimentos) y otros productos exportables latinoamericanos, similar a la cadena del valor que prevalece en la cuenca del Asia - Pacífico. La integración de Europa del Este a la UE relegará la prioridad latinoamericana en las principales capitales europeas, incluyendo a Madrid.

En materia comercial, el grado de incorporación de Latinoamérica a la globalización dependerá no sólo de las estrategias políticas para la integración internacional, sino también de la competitividad de su producción y su capacidad exportadora.

Pero los niveles de competitividad están vinculados al aumento de ingresos o sea la reducción de la pobreza, en ese sentido plantea el Banco Mundial el desarrollo de círculos virtuosos de **“Crecimiento a favor de los pobres y reducción de la pobreza a favor del crecimiento”**, es decir la corrección de las limitaciones y disparidades en las inversiones en capital humano que impiden que los pobres adquieran la educación que los saca de la pobreza y fomenta el crecimiento. Más aún, un concepto completo del bienestar tiene que incorporar los movimientos del ingreso a lo largo de toda la vida o hasta de generaciones, lo que significa que deben examinarse las cuestiones de riesgo y de movilidad a través de la distribución del ingreso. Al pasar por alto estas consideraciones se generan grandes distorsiones en los conceptos de pobreza y desigualdad.

Hay varios estudios del Banco Mundial que han encontrado que la apertura comercial puede conducir a una mayor desigualdad a través de una mayor divergencia de los ingresos<sup>70</sup>, esto plantea la adopción de tecnologías que se orienten hacia la generación de destrezas y que mejoren los retornos por educación y la adopción de políticas para facilitar el acceso a la educación, ampliar la infraestructura a las zonas rezagadas con potencial para aprovechar los beneficios de la liberación del comercio y suministrar transferencias condicionales a campesinos pobres para aprovechar las oportunidades creadas por la apertura comercial. Estos estudios muestran que los ingresos de los pobres, incluso los que provienen de la agricultura y de actividades no agrícolas, prosperan aún si la apertura es mayor, cuando el gasto público en el campo se concentra en el suministro de bienes públicos como carreteras rurales, salud, educación, investigación y desarrollo y, servicios de extensión que fomenta y apoya las capacidades

---

<sup>70</sup> Véase Ferranti et al 2003; Lederman, Maloney y Servén 2005; y Banco Mundial (2005c).

productivas, tecnológicas y emprendedoras, en los cuales los servicios financieros y de acceso al crédito son necesarios.

Las proyecciones de crecimiento económico para América Latina sostienen que la participación de la región en el PIB mundial tenderá a disminuir como resultado de las bajas tasas de crecimiento en los últimos años y del arrastre que ello significará en su productividad y capacidad instalada, todo ello dentro de un marco de desigualdad creciente entre países en el ámbito global y particularmente en el ámbito regional<sup>71</sup>. Estas perspectivas son de especial significación para Guatemala por las características de involución que presenta en la actualidad en relación con todo el sub-continente.

El informe de Rolf Linkhor<sup>72</sup> coincide con esa perspectiva y dice: **“La influencia de Latinoamérica en el acontecer mundial está decreciendo. Su participación en el mercado global es limitada y su crecimiento no puede compararse con el de Asia. Aunque el crecimiento económico volviese a aumentar, no sería suficiente como para permitir a todas las personas participar del bienestar”.**

---

<sup>71</sup> Vease NIC, “Latinoamérica 2020: pensando los escenarios de largo plazo”, Santiago de Chile, 2004, No2

<sup>72</sup> Rolf Linkhor, Algunas Conclusiones y recomendaciones personales de mis experiencias con Latinoamérica, ex diputado social demócrata Alemán al Parlamento Europeo, Este informe fue elaborado antes de finalizar en mayo 2004 su mandato como eurodiputado,. Linkohr no es ningún debutante en el tema, dedicó gran parte de sus 25 años de carrera parlamentaria a tejer redes de comunicación entre su país, la Eurocámara y el subcontinente americano. Por su experiencia actualmente eurodiputados teutones presiden dos delegaciones (para México y Chile) de las cinco que existen para Latinoamérica, y en todas están representados.

## Tasas de crecimiento necesarias para compensar un aumento de 1 punto en porcentaje en la desigualdad

<i>País</i>	<i>Tasa de crecimiento compensatoria</i>	<i>País</i>	<i>Tasa de crecimiento compensatoria</i>
Argentina	2,5	Perú	1,6
Chile	2,4	Santa Lucía	1,5
Brasil	2,3	Guatemala	1,5
México	2,1	Paraguay	1,5
Costa Rica	2,1	El Salvador	1,4
Colombia	2,1	Venezuela, R.B. de	1,2
Trinidad y Tobago	2,0	Ecuador	1,1
República Dominicana	1,9	Nicaragua	1,1
Panamá	1,9	Guyana	1,1
Belice	1,8	Bolivia	1,0
Uruguay	1,8	Honduras	0,8
Jamaica	1,7		

*Fuente:* Cálculos de los autores.

*Nota:* El cuadro presenta las tasas de crecimiento que dejarían invariable a la pobreza cuando el coeficiente de Gini aumenta en 1%. Los valores más altos indican que la desigualdad desempeña una función más importante en la reducción de la pobreza.

BIRF, Reducción de la Pobreza y Crecimiento, Perry Guillermo E. Et al, Washington, DC, 2006

## 2.6 El Contexto de la Tecnología

El escenario nos muestra que los países avanzados y productores de tecnología y conocimiento están duplicando el conocimiento humano producido cada dos o tres años. Para 2015 la revolución de información y conocimiento se profundizará y afectará las dimensiones de la vida: social, económica, política y personal. La segunda revolución tecnológica que se inicia, nos enseña que la nanociencia y nanotecnología romperá con la manufactura tradicional trasladándola a una producción sumamente ágil integrada con inteligencia artificial; permitirá también la fabricación de materiales inteligentes con capacidades nunca vistas, cuyo valor agregado representa gran utilidad y mejoras en la calidad de vida del ser humano. La biociencia y biotecnología que permitirá identificar, comprender, manipular, controlar, clonar e incluso mejorar organismos vivos, incluso los humanos<sup>73</sup>. La aplicación de la nanociencia en la biociencia hará posible el tratamiento focalizado y no invasivo de enfermedades (ver tabla de interacción y efectos de la Revolución Tecnológica).

Dice el NIC: la generación de una capacidad de conocimiento propia- descubrimiento o adaptación científico-tecnológica- es un aspecto importante para cualquier país en busca del crecimiento sostenido, al cual,

<sup>73</sup> The Global Technology Revolution,

como dice Felipe González, ninguno le debe dar la espalda. Sin embargo, **casi ningún país latinoamericano estará en condiciones de invertir sus escasos recursos en desarrollar grandes proyectos de investigación y desarrollo.** Esto se aplica tanto al sector privado como al público –tradicional sostén de la mayoría de los investigadores latinoamericanos. Más bien, la **brecha** entre las capacidades tecnológicas mínimas o nulas de la región, y el predominio tecnológico de los países avanzados, se profundizará. Tampoco se desarrollarán, más allá de excepciones y del consumo interno, proyectos latinoamericanos de adaptación tecnológica de relevancia, que permitan crear una capacidad exportadora comparable a la de los países asiáticos<sup>74</sup>.

Esta pobre tendencia en materia de capacidades científico-tecnológicas **no quita que pueda haber casos específicos exitosos**, como en sectores para captar inversiones (como el caso INTEL en Costa Rica, país que además asigna para investigación más del 1% del PIB e incluso recientemente ha construido un laboratorio de nanotecnología), o de países que impulsen desde el Estado proyectos tecnológicos en producción industrial o en defensa (en Brasil se darán algunos escenarios de estas características).

El principal desafío para Guatemala y en la cual podría jugar un papel importante la Universidad de San Carlos, es en revertir la tendencia de capacidades científico tecnológicas del País antes señaladas, a la luz del logro de Costa Rica, e impulsar un proyecto en el sector industrial, agropecuario y de servicios, necesariamente desde el Estado pero con participación empresarial, pues están relacionados los avances en tecnología e ingresos por habitante con los avances de productividad y competitividad indispensables para sobrevivir en una economía abierta y orientada hacia fuera. Para que la Universidad de San Carlos cumpla su misión institucional y juegue un papel de rectora de la educación y generadora de conocimiento en este contexto, se necesita un proyecto científico tecnológico que incluya un plan de desarrollo, articulado a objetivos nacionales estratégicos y buscando cerrar las brechas existentes, con metas concretas de asignación de recursos, formación del capital humano necesario y la organización de redes de investigación, desarrollo e innovación (I & D + i).

El sistema de investigación de la USAC debe estar orientado de acuerdo a los grandes objetivos nacionales de desarrollo económico y social y en ese sentido hay que estar consciente de la necesidad de desarrollar una labor orientadora que nos ha otorgado la Constitución, ante la ausencia de objetivos estratégicos fruto de un Plan de País y plantear iniciativas de Ley que coadyuven a la solución de problemas nacionales, con fundamento en

---

<sup>74</sup> N I C, Opus Cit.

la investigación. En ese sentido es pertinente el desarrollo de un Instituto para el estudio de problemas nacionales prioritarios, que pueda alimentar esas iniciativas. Sobre todo hay que desarrollar una estrategia de la investigación, desarrollo e innovación que permita establecer un orden de prioridades en la misma y que permita poner en la línea productiva y en el desarrollo social, los conocimientos de tecnología apropiada para ser absorbida y en el caso específico de la industria nacional proveerla de conocimiento para la innovación, llevándola a los usuarios principalmente aquellos deficitarios en tecnología y conocimiento como las pequeñas y mediana empresas, a pequeños y medianos agricultores en la aplicación a los cultivos y a las organizaciones sociales, que son las que no tienen acceso a la investigación.

Pero el esfuerzo hay que multiplicarlo y, para lograrlo se hace necesario buscar una alianza con diversas universidades nacionales que así lo deseen y con centros académicos internacionales para establecer una red de investigación e intercambio de conocimientos y expertos. Por último articular la investigación a la docencia para que el estudiante disponga de conocimientos frescos en ciencia, técnica y en el saber humanista.

La agenda social y la tecnológica no son independientes. Ambas requieren que las sociedades latinoamericanas inviertan más en su gente, de manera que sus ciudadanos puedan integrarse a la productividad global. Si Guatemala decidiera esas inversiones necesarias para hacerla como lo hicieron los asiáticos se necesitan fijarse una meta entre 1.5% y 2% del PIB (actualmente es menos del 0.001% del PIB) a través del apoyo público a laboratorios, la Universidad de San Carlos, universidades privadas e incentivos al sector privado y alentar la capacitación y formación científica y tecnológica e invertir más en la gente para poder integrarse al proceso de la productividad global.

Asimismo es necesario un nuevo paradigma ético para generar actitudes responsables ante la biotecnología y las posibilidades de modificación de la constitución del ser humano, al respecto las posibilidades de la transformación y manipulación de la constitución biológica del ser humano plantea la necesidad, como bien lo señala José Luis Soberanes, el Ombudsman de México<sup>75</sup>, de adoptar un referente ético para médicos, legisladores, jueces, funcionarios públicos y a la bioética como paradigma ético de nuestro tiempo. Tomando como referente la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos, aprobada el 19 de octubre de 2005 por la Conferencia General de la UNESCO, y la manera concreta en que en ella se integra el concepto de dignidad humana. Y la necesidad de adoptar o, en general, para los comités de bioética conformados en los

---

<sup>75</sup> Soberanes José Luis, Bioética como Paradigma Ético de Nuestro Tiempo, UNAM, Boletín UNAM-DGCS-717, 06: hrs, 27 de septiembre 2006, [www.dgcs.unam.mx/boletin/dbboletin/2006\\_717.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/dbboletin/2006_717.html)

distintos países, para permitir o rechazar ciertos tipos de prácticas o técnicas relacionadas con la ciencia de la vida.

José Luis Soberanes plantea que de la dignidad se derivan cuatro exigencias éticas, interrelacionadas entre sí, que permiten establecer de una manera más precisa las fronteras y los límites que ninguna práctica biotecnológica debiera rebasar, si es que pretende respetar ese principio.

La primera, la inalienabilidad. Cuando la vida, la libertad y el honor de la persona son susceptibles de traducirse en pesos y centavos se vulnera irremediabilmente su dignidad, pues a partir de ese momento la medida para juzgarla será la ley de la oferta y la demanda y no su valor intrínseco. El resultado de este proceso es la cosificación de la persona, reduciéndola, por tanto, a la voluntad y poder adquisitivo de los más poderosos, añadió.

En el campo de la bioética, recalcó, dicha exigencia cobra sentido en tanto impide de manera general que se comercie con las personas, así como con sus órganos, tejidos y células, entre otros.

Segunda, la ininstrumentalidad, pues reclama la irreductibilidad de la persona, es decir, que su valor no puede ser reducido o supeditado a otra instancia bajo ningún concepto. Al conllevar todos los hombres la misma dignidad, comparten también igual valor.

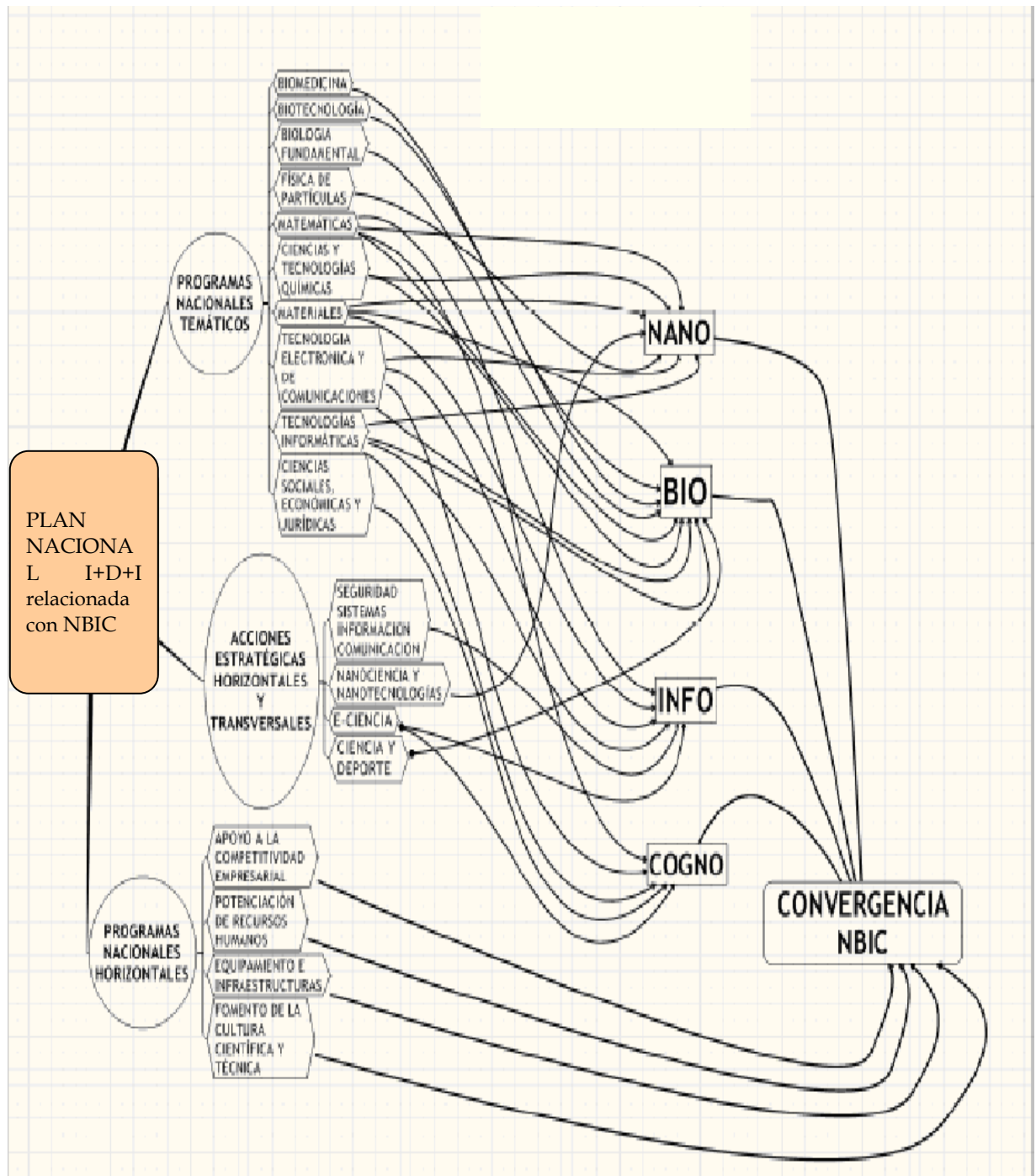
Es una de las exigencias que mayor relevancia cobra en el campo de la bioética, pues en términos generales prohíbe instrumentalizar o sacrificar a cualquier individuo de la especie humana para obtener cualquier fin que le sea ajeno a éste, por muy nobles o rentables que éstos puedan ser, detalló.

La tercera, la inviolabilidad, que sostiene que cada ser debe ser tomado en cuenta en aquellas decisiones que le puedan afectar de manera directa o indirecta. Como resulta evidente, en el campo de la bioética sirve para fundamentar la figura del consentimiento libre, expreso e informado de la persona para ser sometida a cualquier intervención médica o para ser utilizada en cualquier investigación científica; un problema mayor surge en el caso de aquellas carentes de la capacidad de darlo.

Por último, la insustituibilidad de la persona humana, ya que la dignidad finalmente exige la comprensión fundamental de que cada hombre, por más pequeño e insignificante que éste pueda parecer, es único e irrepetible. En bioética puede tener varias manifestaciones, desde el respeto a la privacidad y confidencialidad de la información genética que cada persona tiene, la prohibición tajante de discriminar a alguien por sus características, hasta la prohibición de la clonación con humanos.

En el Aula Magna del Instituto de Investigaciones Filológicas, finalmente, habrá que poner mucha significación en uno de los problemas más debatidos en el campo de la bioética se refiere al estatuto de embrión humano.

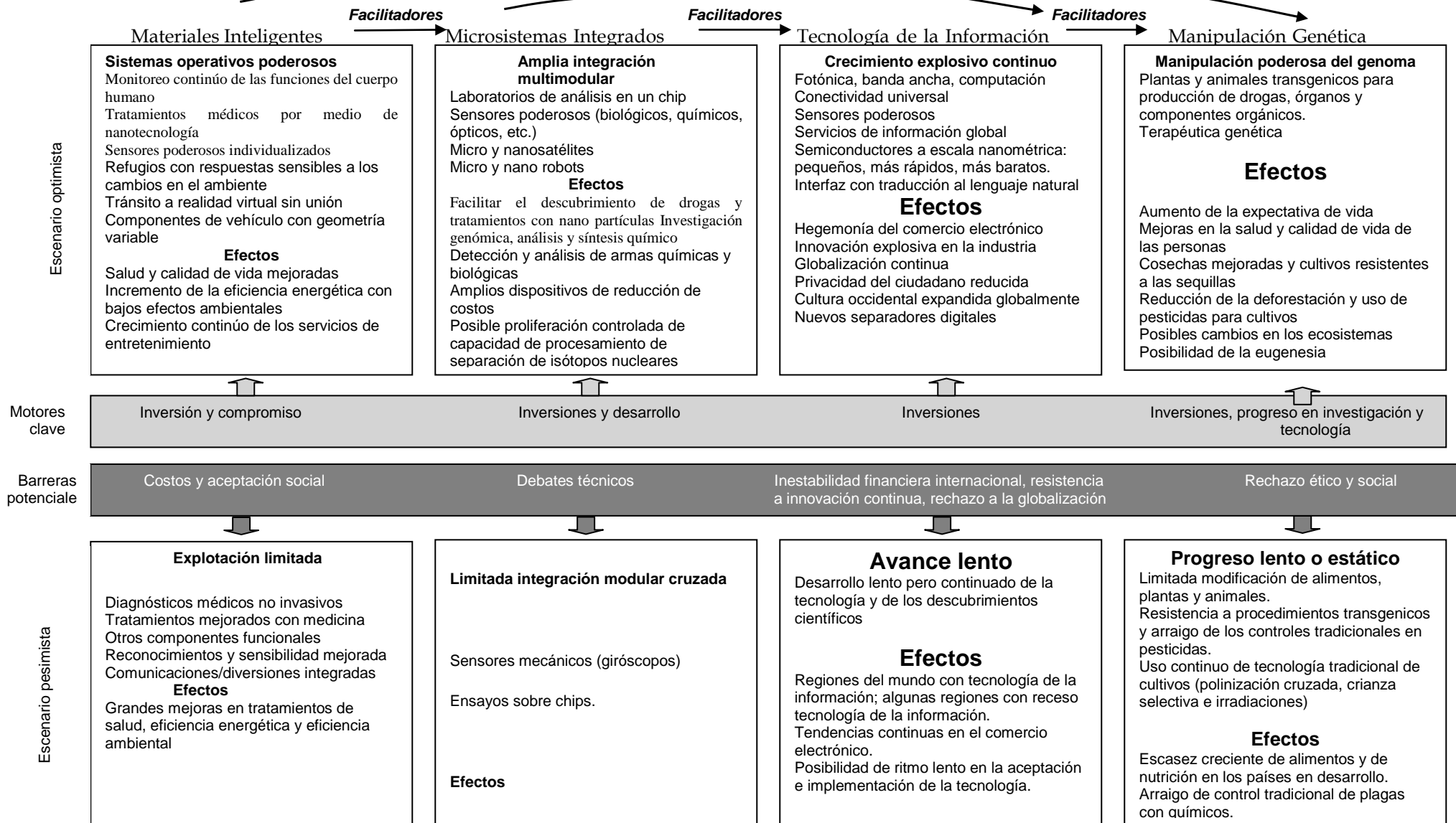
# Modelo de Plan Nacional Investigación, Desarrollo e Innovación, Vinculada Con NBIC\*



Fuente: Plan Nacional I+D+I 2004-2007 de la Comunidad de Madrid, Revista de Investigación y en Gestión de la Innovación y Tecnología [www.madrimas.org](http://www.madrimas.org)  
 NBIC: \*Nanotecnología, biotecnología, información y Comunicación.



# Rango de Algunas Áreas de Potencial Interacción y Efectos de la Revolución Tecnológica año 2015



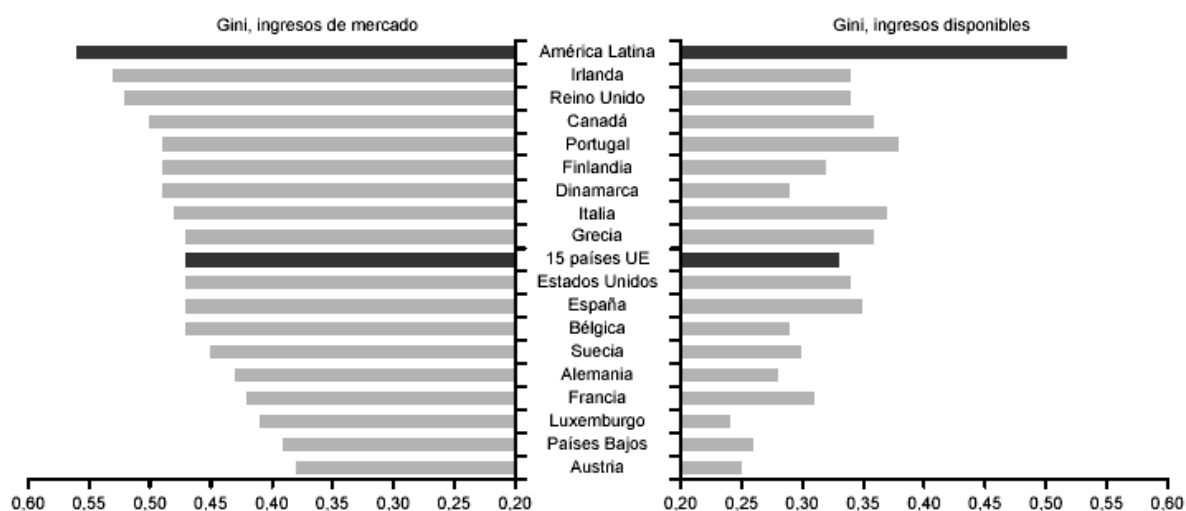
Fuente: The Rand Corporation, MR1307

## 2.4 El Contexto Social

### Población y tendencias sociales

La población latinoamericana actualmente representa un 8% de la humanidad, y las proyecciones demográficas anticipan que en los próximos quince años podría aumentar sólo levemente, ya que la tasa de natalidad regional supera a las de los países de la OCDE pero es inferior a la de otras regiones del mundo. Sin embargo, las proyecciones económicas sostienen que la participación de Latinoamérica en el PBI mundial si tenderá a disminuir, como resultado de las bajas tasas de crecimiento de la región en los últimos años y del *arrastre* que ello implicará en su ingreso por habitante, productividad y capacidad instalada. Todo ello, en un contexto de desigualdad creciente entre países en el ámbito global, y particularmente al interior de los países en el ámbito regional.

Coefficiente de Gini para ingresos de mercado e ingresos disponibles



Fuente: Banco Mundial, Reducción de la Pobreza y Crecimiento: Círculos Virtuosos y Círculos Viciosos, Guillermo Perry et al. Washington D.C. 2006.

La pobreza no necesariamente aumentó en la región durante el auge de la globalización, pero tampoco las ventajas que la misma trajo aparejadas han servido para reducirla. La ineficacia de las instituciones latinoamericanas para orientar estrategias de desarrollo y garantizar la igualdad de oportunidades, redundó en un aumento de la desigualdad social. Lo cual genera respuestas políticas: Con consecuencias políticas: la pobreza y la desigualdad, al afectar a vastos sectores de la población, los convierte en más vulnerables a las prácticas clientelistas y a las opciones electorales populistas, demagógicas y autoritarias.

Estas expresiones políticas de la desigualdad aumentarán su influencia en la mayor parte de los países de la región, mientras no se logren avances significativos en materia social. Estas condiciones se agudizan en el caso de Guatemala pues la extrema pobreza aumentó en un 5% en los últimos cinco años llegando hasta más del 21% en el 2005,<sup>76</sup> lo cual es fruto del bajo crecimiento de la economía sino de las reducciones drásticas de los servicios sociales y de extensión agrícola especialmente hacia los pequeños productores a raíz de la contracción del Estado realizada durante los últimos quince años; por supuesto esto plantea desafíos para el repensamiento y reconstrucción de un Estado fuerte, competitivo y funcional para afrontar las demandas del siglo XXI, que sin incurrir en los errores del estado benefactor de la segunda mitad del siglo pasado, facilite a la sociedad su incorporación al desarrollo y tenga la fuerza, eficiencia y presencia en todo el país para mantener la seguridad ciudadana, el estado de derecho, el proceso democrático y ofrezca los instrumentos para la incorporación competitiva a la economía globalizada.

El informe Linkohr<sup>77</sup> dice: **“Si bien estas observaciones no son nuevas, sí sorprende sin embargo que, pese a las transformaciones que ha experimentado Latinoamérica, haya cambiado tan poco la descripción más bien deprimente del continente. Por el contrario, mientras que las clases altas y una pequeña parte de la clase media se disponen a participar en el siglo XXI, la mayoría de la gente sigue anclada en el modo de vida de los siglos pasados... El retraso es, en gran medida, culpa de una elite más interesada en sí misma que en la sociedad... Renovarla es condición indispensable para las reformas.”**

Asimismo para Linkohr la pobreza si ha aumentado en la región y nos dice en su segunda y tercera conclusión.

**“La pobreza, más que disminuir, está aumentando. En la mayoría de los países de Latinoamérica, la diferencia entre pobres y ricos es tan grande que resulta difícil hablar de un sólo país. Existen excepciones, como por ejemplo Chile, donde, pese a todo, aun no se ha conseguido erradicar la pobreza.**

**“Existen muchas causas de subdesarrollo. Una de las principales razones del retraso se basa en el deficiente papel del Estado. La justicia suele estar tuerta, la corrupción está a la orden del día, la educación está subdesarrollada y reservada a los ricos, la administración es deficiente y el servicio público todo menos un servicio para la población”.**

---

<sup>76</sup> El periódico, 24 de julio de 2006, p 2,3.

<sup>77</sup> Linkohr Rolf, opus cit. ver anexo número

Otro aspecto central del contexto social en Latinoamérica, se relaciona con la informalidad laboral. Los trabajadores informales sufren caídas constantes en su nivel de ingresos, no tienen cobertura social y carecen de acceso a los beneficios de la inclusión, como el crédito, con la excepción de Brasil, Perú, Colombia y República Dominicana que tienen programas de financiamiento del sector, pero sin alcanzar su articulación de la cadena productiva internacional desarrollada en Taiwán y Corea de Sur, que ha sido la clave de su éxito. La informalidad laboral, en muchos países latinoamericanos alcanza a dos de cada tres trabajadores –a veces más- se correlaciona con la desigualdad, y las proyecciones anticipan que la creación de empleos de los próximos quince años se dará, en una proporción cada vez mayor, en el sector informal. Es un fenómeno que registra diferentes causas en los diversos países –desde la rigidez de las leyes laborales hasta la ineficacia del estado-, pero en todo tiene consecuencias similares: desigualdad, exclusión y desequilibrios fiscales.

El fenómeno de la informalidad, por lo tanto, tiene consecuencias institucionales que afectan las perspectivas políticas y económicas de largo plazo. El sistema previsional del futuro enfrenta graves riesgos de sustentabilidad por el crecimiento de la informalidad, ya que los jubilados de hoy son mantenidos por una cantidad cada vez menor de afiliados, y las cajas fiscales no estarán preparadas para los jubilados de mañana, esto puede ser atenuado por la ampliación de la base hacia la cobertura de sectores que no han sido incluidos en el sistema o con cobertura parcial. De igual forma, el crecimiento de la informalidad construye equilibrios fiscales de naturaleza frágil a lo largo de la región, con estructuras impositivas distorsivas –las que, junto con la incapacidad de cobrar impuestos que continuará afectando a muchos de los países de la región, se conjugan en dudas sobre la capacidad fiscal en el futuro; pero también sobre la capacidad de la economía para crear puestos de trabajo que absorben la población económicamente activa emergente.

**PROYECCION DE LA POBLACION MUNDIAL POR REGIONES ( en miles de personas)**

<b>REGIONES</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2020</b>
Población total	6 158 051	7 032 294	7 887 856
Países desarrollados	1 185 536	1 212 865	1 231 987
Países en desarrollo	4 972 515	5 819 430	6 655 869
<b>Africa</b>	<b>831 596</b>	<b>1 069 378</b>	<b>1 347 789</b>
Africa Oriental	261 292	342 049	441 314
Africa Central	95 577	127 210	166 962
Africa Septentrional	178 443	215 108	250 503
Africa del Sur	53 004	65 128	77 232
Africa Occidental	243 280	319 882	411 778
<b>América</b>	<b>830 155</b>	<b>935 414</b>	<b>1 033 983</b>
América del Norte	306 280	331 571	357 584
<b>América Latina &amp; Caribe</b>	<b>523 875</b>	<b>603 843</b>	<b>676 399</b>
América Central	139 610	164 286	186 859
América del Sur	346 231	396 946	442 213
Caribe	38 034	42 610	47 327
<b>Asia</b>	<b>3 735 846</b>	<b>4 263 948</b>	<b>4 744 481</b>
Asia Oriental	1 493 284	1 605 221	1 707 477
Subcontinente Indio	1 525 812	1 816 977	2 076 460
Asia Sudoriental	527 103	607 479	679 498
Asia Occidental	189 646	234 271	281 046
<b>Europa</b>	<b>729 803</b>	<b>728 741</b>	<b>722 574</b>
Europa Oriental	306 828	304 305	301 266
Europa del Norte	94 665	96 206	97 813
Europa del Sur	145 271	144 577	141 404
Europa Occidental	183 040	183 653	182 091
<b>Oceanía</b>	<b>30 651</b>	<b>34 814</b>	<b>39 028</b>
Australia-Nueva Zelandia	22 981	25 401	27 855
Melanesia	6 485	7 982	9 450
Micronesia	541	678	827
Polinesia	644	773	895

Fuente: United Nations World Population Prospects

### **La sociedad latinoamericana, cultura y sus valores**

La reflexión sobre el bajo crecimiento de largo plazo en Latinoamérica, y sobre el pobre desempeño de sus instituciones a través del tiempo, ha conducido con frecuencia a los especialistas en historia y ciencias sociales a interrogarse sobre el sistema de valores y los contenidos culturales de la sociedad latinoamericana, y como ellos se vinculan con su subdesarrollo. Latinoamérica, sostiene algunos, no forma parte de Occidente -aunque de allí surge parte del movimiento de hombres e ideas que le dio origen-, sino que **conforma una entidad cultural y civilizacional diferente.**

Sin embargo al analizar la presencia de los latinoamericanos, que han emigrado a Norteamérica o sus descendientes que integran la fuerza laboral, como empresarios o como dirigentes sociales y políticos en la sociedad estadounidense, cuya la ejecutoria puede ser igual o mayor que la de los anglosajones en ese país, pone en tela de juicio dicha hipótesis y la orienta mas hacia las condiciones históricas de la subregión, las desigualdades sociales, las limitaciones impuestas por los bajos ingresos y limitado acceso a la educación y a las oportunidades de desarrollo.

Latinoamérica tiene una historia política joven, en la que el **liderazgo personalista históricamente prevaleció sobre la organización institucional**. Esta condición, entre otras, con frecuencia ayuda a explicar el desarrollo divergente de las instituciones europeas y norteamericanas, respecto de las latinoamericanas.

También, **en los próximos quince años se producirá un crecimiento de las contradicciones culturales en la sociedad latinoamericana, como consecuencia del surgimiento de particularismos étnicos y regionales**. La expresión más fuerte de estas contradicciones culturales será el **movimiento indigenista**, cuya influencia crecerá a lo largo de los próximos quince años en toda la región - particularmente en la **Región Andina, Centroamérica y el sur de México**.

Los movimientos indígenas, portadores de antiguas reivindicaciones sociales, eventualmente articularán respuestas dependiendo del grado de inclusión que obtengan de las sociedades y poderes establecidos en los países latinoamericanos. Donde se produzcan aperturas exitosas, se incorporarán gradualmente al sistema representativo y en algunos casos presionarán por una mayor autonomía en el ámbito local y subnacional. Pero donde prevalezca la rigidez de la exclusión política y económica, el indigenismo podrá evolucionar hacia expresiones más radicalizadas, que se opondrán frontalmente a las instituciones sociales, políticas, económicas y culturales de la civilización europea que prevalecen en Latinoamérica. En estas posibles situaciones, los valores de la identidad y la compensación histórica podrán desplazar a las expectativas de crecimiento económico<sup>78</sup>.

Al respecto del análisis del NIC por su carácter regional necesita complementarse con una visión nacional, por las complejidades que por ejemplo la realidad social guatemalteca conlleva, dada la multiplicidad étnica de Guatemala, que presenta tendencias como la formación de un partido político indígena que intermedie sus

---

<sup>78</sup> CIF, opus cit.

intereses o la formación de una Universidad, todo lo cual es coincidente con ese análisis, pero las tendencias de los pueblos mayas y garífonas aunque orientados a sus reivindicaciones históricas van más allá de esas simplificaciones que señala el estudio, sin embargo es necesario buscar la apertura de oportunidades y respuestas a sus expectativas lo cual implica profundizar el proceso democrático.

La cultura y los valores de las sociedades latinoamericanas no constituyen una variable de influencia de primer orden, pero sí un factor que no se debe subestimar. En la medida que existan en la sociedad latinoamericana factores que tiendan a la subestimación de las reglas institucionales permanentes con respecto a la voluntad del ejercicio coyuntural del poder – como surge de la tradición política latinoamericana-, o un rechazo ideológico del crecimiento y bienestar económico como bienes públicos –como puede suceder con algunos movimientos indígenas-, **las contradicciones culturales** que no sean satisfactoriamente resueltas por las elites e instituciones latinoamericanas **pueden conformar un “contra motor” opuesto a las aspiraciones de desarrollo económico e institucional y a la vigencia del estado de derecho –más concretamente, a las opciones de la sociedad en favor de estos desarrollos- que sí sostiene una buena parte de los latinoamericanos.**

## **2.7 El Contexto de la Seguridad Ciudadana**

El informe de la NIC plantea el siguiente escenario para la región:

### **Los desafíos de la seguridad y gobernabilidad**

En los próximos quince años Latinoamérica seguirá siendo la región de menor exposición relativa a los conflictos mundiales del siglo XXI, que tienen su eje –según algunos analistas en choques de civilizaciones y en tácticas terroristas – como estrategia dominante de grupos fundamentalistas. Comparada con el escenario que enfrentan otras áreas del mundo, Latinoamérica será una región relativamente pacífica en los próximos años. Existirán conflictos fronterizos y reclamos territoriales –aún a comienzos del siglo XXI, existen en el continente latinoamericano más de 20 conflictos territoriales sin resolución, muchos de los cuales se dirimirán en los próximos quince años–, pero el escenario de enfrentamientos armados es de baja probabilidad. Los avances de la democratización y de la integración comercial, con todos sus problemas, marcan fuertes tendencias mitigadoras de las hipótesis de guerras interestatales, y aún de los conflictos armados no estatales.

Asimismo, existen una serie de subproductos de las transformaciones profundas de la seguridad internacionales, que afectarán más directamente a la Latinoamérica de los próximos quince años.

Subsistirán, no obstante, algunas tendencias hacia el desarrollo de conflictos al interior de los países, en algunos casos con repercusiones internacionales, y que podrían establecer nexos con ejes de conflicto extracontinentales –como sucedía en tiempos de la Guerra Fría. Muchos de estos conflictos tendrán que ver con amenazas no tradicionales. Las estructuras de guerrilla remanentes (Colombia es el caso más grave, pero no el único) no serán fáciles de desarticular por los estados nacionales ni se producirán en los próximos años acciones internacionales con la capacidad de operar con eficacia. Aunque en una perspectiva de quince años, una evolución institucional continental en materia de seguridad regional podría proveer instrumentos para enfrentar militarmente los conflictos armados dentro de las fronteras nacionales. Mientras tanto, poderes fácticos y actores armados no estatales (mafias, narcotraficantes, grupos terroristas internacionales) podrán establecer diferentes tipos de alianzas estratégicas con grupos armados irregulares en la región. A partir de este escenario cuyos efectos ya se registran, y que podrían incrementarse en los próximos años, los nexos entre la gobernabilidad doméstica y la seguridad internacional de la región tenderán a intensificarse. Áreas sin control pleno del estado (los departamentos de Boyacá, Caquetá y tantos otros en Colombia; las fronteras venezolano-brasileña y venezolano-colombiana, áreas de Cochabamba en Bolivia, las costas de Haití, etc.) constituirán blancos privilegiados de este tipo de alianzas que representan un riesgo para la seguridad global. Asimismo en Centroamérica los departamentos de El Petén e Izabal, Zacapa y Chiquimula en Guatemala y de Gracias en Honduras y la costa atlántica de Nicaragua estarían en esta condición.

La emergencia de movimientos indígenas políticamente organizados también puede representar una inestabilidad para la seguridad regional. Si en los próximos años los movimientos de reivindicación indígena no logran inserción en el sistema político ni determinados niveles de inclusión social, **existe la probabilidad que muchos movimientos evolucionen hacia reivindicaciones de tipo autónomo territorial, como sucediera décadas atrás en la costa atlántica nicaragüense; en el sur de México, la región andina y algunos países centroamericanos, reivindicaciones territoriales impulsadas por grupos indígenas irredentistas podrían incluir el escenario de insurgencia armada y violencia política.**



Otro aspecto que cobrará más importancia en los próximos quince años, es el de la seguridad pública en las grandes ciudades. Los indicadores de inseguridad y delincuencia muestran una tendencia creciente desde hace varios años, coincidiendo con el aumento de la pobreza y la desigualdad en la mayoría de los países.

Asimismo, la cuestión de la inseguridad se convertirá en una demanda creciente en las sociedades latinoamericanas, y de la misma forma en una cuestión de cada vez mayor importancia política y electoral: a partir de este fenómeno, accederán políticos y candidatos de “mano dura” a alcaldías, gobernaciones y presidencias de la región.

## 2.8 Recursos naturales y medio ambiente

La **biodiversidad latinoamericana será uno de los mayores activos regionales en 2020**. No obstante, los pronósticos de los ambientalistas anticipan que las **tendencias declinantes** - impactos negativos del **cambio climático, degradación de tierras, suelos, zonas marinas y costeras; la desaparición de bosques y deforestaciones y la escasez de agua dulce-** se profundizarán en los próximos quince años, particularmente en los países sin políticas de estado eficaces para contrarrestarlas. La toma de conciencia y posición frente a la problemática ambiental será diferencial entre los países de la región, tendiendo a consolidarse en los más institucionalizados e integrados al mundo. Latinoamérica será particularmente vulnerable a eventuales impactos económicos negativos del cambio climático (i.e., sequías) por la relativamente alta proporción de su población que permanecerá dependiente de la economía de los recursos naturales en 2020. De la misma forma, tendrán **un importante impacto sobre la región los cambios políticos o tecnológicos** sobre la materia (i.e., la evolución del Protocolo de Kyoto sobre la agroindustria, o el futuro de las vastas fuentes de gas natural del continente).

**Desastre natural de alto impacto o efectos del cambio climático:** En las regiones más empobrecidas y con estados nacionales ineficaces, las catástrofes naturales (inundaciones, huracanes, terremotos) tendrían efectos doblemente perjudiciales. Los fenómenos de cambio climático con impacto socioeconómico para poblaciones rurales altamente dependientes de los recursos naturales (desertificación, sequías), también. La dependencia sobre la producción de materias primas hará a la región particularmente vulnerable a las transformaciones del ecosistema. Este escenario originalmente visto como imponderable (wild card) por los futurólogos

de la NIC, adquiere una mayor probabilidad de ocurrencia en vista de las dimensiones del huracán Stan y de otros meteoros, así como los pronósticos climáticos más recientes.

La **participación de Estados Unidos** en el abordaje de los problemas ambientales hemisféricos será una de las claves de la posibilidad de encarar iniciativas multilaterales. **De no ocupar Washington ese rol, Brasil probablemente asumirá un rol creciente** en materia de coordinación de políticas ambientales en Sudamérica.

## 2.9 Escenarios en Latinoamérica 2020

### El dilema entre encontrar el rumbo, y perderlo

La transición de Latinoamérica al siglo XXI trajo consigo luces y sombras. Durante las últimas décadas del siglo XX se produjeron avances en la democratización, cierto desarrollo institucional y la estabilidad financiera. Pero el orden político de sus sociedades se encuentra, a comienzos de siglo, frente a nuevas formas de crisis. La falta de resultados socioeconómicos, sumada a los problemas que han encontrado dirigencias y elites latinoamericanas para generar nuevos liderazgos en tiempos de cambio, han producido como respuesta una profunda pérdida de legitimidad y credibilidad en actores y partidos políticos.

La prioridad internacional de Latinoamérica disminuyó, como consecuencia de un entorno de cambios mundiales que distrajo el interés político y económico de Estados Unidos y Europa hacia otras áreas del globo. Todos estos nuevos desafíos han alcanzado a la mayor parte de sus países -aunque con intensidades y manifestaciones diferentes-, abriendo nuevos interrogantes sobre el futuro de la gobernabilidad y la institucionalización en la región. La Latinoamérica de 2020 recibirá de la Latinoamérica de principios de siglo todos estos activos y pasivos. Entre los activos, contamos con que dentro de quince años, los latinoamericanos serán más maduros y precavidos en materia de régimen democrático y políticas macroeconómicas, lo que será valorado por el resto del mundo. En el pasivo, tenemos que los latinoamericanos cargarán con una pesada hipoteca en la cuestión social, baja institucionalización e ingobernabilidad democrática. Ambos tendrán efectos a lo largo de los próximos quince años. Lo que anticipa un ciclo de oscilaciones, con avances y retrocesos.

Probablemente, para 2020 varios países de Latinoamérica habrán comenzado a encontrar un camino hacia la reducción de la pobreza y hacia niveles medios de desarrollo institucional, lo que permitiría comenzar a cerrar el ciclo de ingobernabilidad y respuestas

populistas y, de esa forma, reinsertarse en la globalización de los países mas avanzados -encarando políticas económicas convergentes, desarrollando capitalismo nacionales y atrayendo inversiones de largo plazo. Que buena parte de la región evolucione hacia esa dirección es probable, aunque se trata de una probabilidad difícil de estimar, y existe en determinados actores de la región – tanto por indicadores objetivos, como por inclinación subjetiva- un moderado optimismo sobre la evolución del largo plazo. En otros casos, más certezas subsisten sobre lo accidentado y difícil que será el camino hacia ese resultado. Y sobre el estancamiento y la reversión política, económica y social que sufrirán los países que fracasen en encontrar una formula de inserción en un mundo de cambios permanentes.

A continuación, veremos algunos escenarios en materia de gobernabilidad política y económica, con referencias a países y regiones de la Latinoamérica de 2020.

**Gobernabilidad democrática: entre la desinstitucionalización persistente y la adaptación exitosa a la globalización.**

Las antes mencionadas particularidades de las democracias latinoamericanas, crecientes en su diferencia con los “modelos” más institucionalizados de los países avanzados del Norte, tienen raíces profundas que en muchos países se profundizarán durante los próximos quince años.

Un escenario de probabilidad considerable en estos casos, es el de la **persistente desinstitucionalización**. En un contexto de deterioro y exclusión social que perdurará en numerosos países, las preferencias políticas de los excluidos favorecerán la emergencia de liderazgos populistas y carismáticos poco predispuestos hacia el desarrollo de las instituciones; en estos casos los partidos políticos y las instituciones de la democracia representativa perderán influencia frente a movimentismos y poderes fácticos, mientras que fenómenos como el clientelismo, el personalismo y la arbitrariedad de los gobiernos florecerán. Esta tendencia declinante de la calidad democrática en buena parte de la región, sin embargo, no será uniforme. Prevalecerá en muchos los países sudamericanos, caribeños y centroamericanos, y en algunos de ellos hasta podrían producirse reversiones a la democratización lograda en las últimas décadas –tal vez no en la forma de los golpes de Estado tradicionales, pero sí a través del surgimiento de liderazgos autoritarios, con o sin componente militar.

En otros casos, no obstante, la tendencia podría ser inclusive la inversa, registrándose **avances en materia de institucionalización, gobernabilidad democrática y adaptación a la globalización**. Chile, México, Costa Rica y Uruguay han progresado en esta

dirección durante la última década, y muestran condiciones para seguir haciéndolo. Brasil también logrará interesantes avances, pero dentro de un perfil regional diferente y con desafíos más complejos. Si tuviéramos que analizar más detalladamente la futura heterogeneidad política de la región, diríamos que:

- a. Buena parte de la región se verá afectada por **crisis recurrentes de gobernabilidad**. La brecha entre las expectativas de la población y la satisfacción de las demandas será un denominador común de todos estos casos: la pobreza y la desigualdad, enfrentadas con capacidades políticas decrecientes para implementar soluciones, y al fracaso de las reformas hacia el crecimiento económico sustentable, provocaran pérdidas de legitimidad de gobiernos y actores políticos y altos niveles de conflictividad social.

La respuesta a estas crisis, en muchos casos, oscilará en gobiernos débiles, populismos o personalismos autoritarios y discrecionales, los que poco y nada contribuirán a la institucionalización. Este es el **escenario que enfrentarán la mayoría de los países sudamericanos y del Caribe, y algunos de Centroamérica**.

- b. Otros países lograrán **mayores avances en materia de gobernabilidad democrática y una adaptación exitosa a la globalización, lo que será el mayor propulsor de heterogeneidad regional en los próximos años**. En estos casos, la estabilidad macroeconómica, un mayor desarrollo relativo de sus instituciones políticas y la integración comercial con Estados Unidos y otros poderes mundiales redundará en una gobernabilidad exitosa, mayor desarrollo social y reducción de la influencia de los poderes fácticos. **Chile, México, Costa Rica y Uruguay** van hacia un escenario de estas características. **Brasil compartirá algunas de ellas**, pero por su particular rol regional merece un escenario aparte.
- c. Brasil buscará consolidar un rol regional de menor interacción con Estados Unidos, proyecto que registrará algunos avances pero no de acuerdo a las expectativas desarrolladas a principios de siglo. El país evolucionará gradualmente en materia de desarrollo institucional, pero el complejo proceso político y social doméstico del país no le brindarán los niveles de gobernabilidad para implementar las transformaciones y adaptaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto regional exitoso a nivel global en sólo quince años. A su vez, el rol regional de Brasil dependerá no sólo de sus condiciones internas, sino también del nivel de involucramiento que Estados Unidos decida tener en la región. Una hipotética política más activa por parte de Estados Unidos en Sudamérica limitaría la influencia brasileña en el subcontinente,

por lo que su proyección regional dependerá en cierta medida de este factor.

- d. En una minoría de países, el estancamiento económico, la crisis política y la conflictividad interna (en la que participarán elementos sociales, étnicos o políticos), podría derivar en una **crisis profunda de la institucionalidad democrática, con una creciente presencia de los militares y las fuerzas de seguridad en la política**. Lo que tendrá repercusiones en materia de cooptación autoritaria de instituciones y medios de comunicación, y aislamiento del sistema americano. **En países como Paraguay, Bolivia, Guatemala o Venezuela se registran fuertes tendencias hacia la reversión democrática y la militarización** para los próximos años.
- e. En otros casos, la crisis profunda de la institucionalidad podría manifestarse en formas más profundas, con procesos de descomposición interna que podrían evolucionar **-de no mediar una intervención internacional eficaz- hacia una profunda crisis de la estatalidad**, en términos del colapso de la autoridad y la pérdida del monopolio estatal de la fuerza, escaladas de la conflictividad interna, una fragmentación de lo institucional (y, con frecuencia, de lo territorial) y una toma de posiciones por parte de mafias y poderes fácticos irregulares. Este **escenario de estado fallido corresponde a casos como el de Haití y algunas áreas -no necesariamente países- de la región andina**.

#### **La integración hemisférica: del proyecto ALCA, a la heterogeneidad de proyectos**

El vínculo que establezcan los países de la región con Estados Unidos será determinante, y también uno de los grandes factores de heterogeneidad regional. Ni todos los países latinoamericanos compartirán la visión sobre las ventajas de integrarse a la economía norteamericana, ni Estados Unidos estará interesado por igual en asociarse con todos los países latinoamericanos. Desde el ángulo latinoamericano, la sumatoria del proyecto regional de Brasil y su impacto en Sudamérica, y la eventual resistencia a la asociación con Estados Unidos en determinados sectores de la sociedad y/o dirigencia latinoamericanas, **hará fracasar el proyecto de integración hemisférica como fuera concebido en la visión original del ALCA**.

**Algunos países latinoamericanos, sea por tendencias geopolíticas de fondo o por opciones políticas de su dirigencia, propenderán más a la asociación con el país del Norte que otros. La opción más probable de Estados Unidos será profundizar los lazos con México y Centroamérica,**

**reconociendo un rol creciente de Brasil o el Mercosur en el hemisferio Sur. Y desarrollar, con el resto de los países latinoamericanos, una política de “socios selectos”.** Allí donde no exista una política de asociación específica, en el ámbito de países o bloques, de parte de Estados Unidos, las expectativas de Washington sobre la región será la resolución de problemas para sus propios intereses: impedir que conflictos derivados del narcotráfico, la emigración masiva o la inestabilidad política se extiendan, y actuar sobre escenarios de crisis (o preventivamente).

**El fracaso o relativo fracaso del ALCA y la heterogeneidad regional en la aceptación del rol de Estados Unidos, implicarán un límite (por acción u omisión) al liderazgo hemisférico norteamericano, y creará un vacío de iniciativas multinacionales en los próximos años, en diferentes áreas donde la coordinación de políticas es necesaria** (defensa y seguridad, medio ambiente, narcotráfico, migraciones). Estados Unidos no podrá intervenir como líder regional en muchos casos, y ningún otro país grande (México, Canadá, Brasil, Argentina) reunirá condiciones de ocupar este rol vacante, salvo en situaciones específicas. Sin embargo, en el largo plazo el hemisferio encontrará una solución a este problema, a través del fortalecimiento de las instituciones multilaterales, y del mayor protagonismo de países clave (por ejemplo, México en el istmo centroamericano o Brasil en el Cono Sur).

#### **Escenarios “baja probabilidad - alto impacto”**

Identificamos tres escenarios de baja probabilidad, pero que transformaría sustancialmente las perspectivas políticas, económicas y sociales de la región: la emergencia a gran escala del indigenismo revolucionario, un colapso financiero de Brasil, y una ola de gobiernos antiimperialistas en la región.

- a. **El ascenso a gran escala de movimientos indígenas radicalizados, políticamente revolucionarios, en varios países de la región,** eventualmente, este escenario podría incluir la **convergencia de los indígenas con algunos o varios de los movimientos sociales no indígenas, pero con frecuencia radicalizados** (“sin tierra” brasileños, campesinos paraguayos y ecuatorianos, piqueteros argentinos, etc.), que existen en la actualidad. A principios del siglo XXI, grupos indígenas radicalizados existen en la mayoría de los países latinoamericanos; este escenario supondría que, para 2020, los mismos han crecido exponencialmente y logrado la adhesión mayoritaria de los indígenas en sus países; un “efecto demostración” o “contagio” podría hacer que una rebelión indígena en un país, se extienda a otros países.

El irredentismo indigenista plantearía altas dosis de incompatibilidad con el orden político y económico occidental sostenido por los latinoamericanos de origen europeo, y por lo tanto una profunda fractura social, que derivaría en insurgencia armada, respuestas represivas por parte de gobiernos contrainsurgentes, violencia social y balcanización política y territorial. Un escenario de turbulencia como éste, ahuyentaría capitales, inversiones y la propia dinámica del mercado por un período prolongado. Asimismo, se profundizaría la heterogeneidad regional, entre los países que sufrieran el ascenso del irredentismo etnopolítico (p.e., en la Región Andina o Guatemala) y aquellos países de población mayoritariamente europea (p.e., el Cono Sur).

- b. Otro escenario que cambiaría buena parte de los supuestos a lo largo de este informe, sería **un colapso financiero de Brasil** – un default seguido de crisis económica y social, como el que sufrió Argentina en 2001-2002. Es poco probable por la solidez estructural de la economía brasileña, porque la experiencia argentina ha servido como modelo de lo irreplicable para los países de la región, y porque el rol geopolítico de Brasil le favorecerá un apoyo sostenido por parte de organismos internacionales y gobiernos del G7. Sin embargo, el grado de exposición financiera de Brasil será alto por varios años, y la hipótesis de default no es imposible. En este caso, el escenario dependerá de la administración de crisis que hiciera el gobierno brasileño. Si la crisis es profunda, las aspiraciones de liderazgo regional de Brasilia naufragarían, y Estados Unidos se vería forzado a tomar mayor protagonismo en Sudamérica.

El Mercosur quedaría fuertemente dañado, y sus miembros buscarían compensarlo con tratados bilaterales con las potencias mundiales. El impacto financiero sobre la región, aún en México, sería fuerte, aunque menos para Argentina, por su aislamiento en el mercado internacional de capitales.

- c. Por último, una variante más política primero de estos tres escenarios, sería el surgimiento y proliferación a nivel regional – en un contexto de crisis y movilización social- de **una ola de gobiernos radicalizados y antinorteamericanos en Latinoamérica**. Considerando los anteriores escenarios de recurrente crisis de gobernabilidad que afectará a buena parte de la región, **este escenario de menor probabilidad agregaría a las frágiles precondiciones anteriores el ascenso de gobiernos de izquierda radicalizada o nacionalistas en Brasil** (como resultado de un hipotético colapso financiero) **y México, lo que tendría un “efecto contagio” sobre otros países.**

Este escenario de ola antiimperialista continental implicaría sub-escenarios de aislamiento internacional, empobrecimiento y fuga de capitales, y conflictividad e ingobernabilidad a nivel continental.

### **Las “Cartas Imponderables”**

Destacamos siete eventos imprevistos de gran impacto potencial:

a. **Un grave atentado similar al de las Torres Gemelas o una gran guerra en Estados Unidos:**

Esto implicaría que el relegar de Latinoamérica dentro de la agenda norteamericana, que se preveía en la primera parte, se llevaría a su máxima expresión.

b. **Surgimiento de un nacionalismo anti-hispano en Estados Unidos:** como consecuencia de la hipótesis anterior (atentado o guerra), o de una reacción cultural de los anglosajones (temerosos de un “avance hispano que altere los valores y el modo de vida norteamericano”), este *imponderable* contempla la posibilidad que un surgimiento de estas características provoque un cierre de fronteras, endurecimiento de la política migratoria o restricciones al envío de remesas (hoy, en muchos países, la principal fuente de divisas) hacia Latinoamérica.

c. **Una intervención militar norteamericana en Cuba:** sería la única alternativa al status quo mientras viva Fidel Castro, y podría producirse en un contexto de la guerra antiterrorista mundial. Pero tendría efectos impredecibles en materia de seguridad internacional: Estados Unidos ganaría fácilmente la guerra, pero no podría “conquistar la paz” por la segura movilización de guerrillas castristas a lo largo de la isla. También, generaría una fuerte reacción antinorteamericana en el continente latinoamericano, con consecuencias político-electtorales.

d. **Cambios en el mapa internacional del narcotráfico,** como consecuencia de la legalización de la droga, el reemplazo de la cocaína por otro producto que no requiera hoja de coca u otro imponderable: las mafias narcotraficantes que operan en Colombia, México y otros países probablemente ensayarían una rápida adaptación a las nuevas condiciones. Sin embargo, en cualquier de estos casos se produciría una inmediata caída de los ingresos totales de este negocio ilegal, que se harían notar en los países altamente dependientes de la economía del narcotráfico. También, con la decadencia de la industria de la cocaína se quebraría la lógica de la narcoguerrilla colombiana, abriéndose una puerta hacia la resolución del conflicto en este país.



- e. **Reemplazo del petróleo por fuentes renovables de energía,** u otros cambios en el mapa energético mundial: en el largo plazo, un descubrimiento de estas características alteraría la matriz política de Medio Oriente y Rusia, y por lo tanto tendría efectos globales de magnitud. A nivel regional, sumiría en una crisis estructural a Venezuela, Ecuador y México, los países más dependientes de las rentas petroleras.
- f. **Desastre natural de alto impacto o efectos del cambio climático:** En las regiones más empobrecidas y con estados nacionales ineficaces, las catástrofes naturales (inundaciones, huracanes, terremotos) tendrían efectos doblemente perjudiciales. Los fenómenos de cambio climático con impacto socioeconómico para poblaciones rurales altamente dependientes de los recursos naturales (desertificación, sequías), también. La dependencia sobre la producción de materias primas hará a la región particularmente vulnerable a las transformaciones del ecosistema.
- g. **Colapso en China u otras crisis en Asia:** contraponiéndose a los escenarios anteriores que predecían un aumento de las exportaciones de alimentos latinoamericanos al Asia en los próximos años, este imprevisto implicaría caída de precios internacionales de *productos básicos* y un duro golpe al agro latinoamericano. A su vez, se produciría una desaceleración del crecimiento y del comercio mundial, en las proporciones de una *deglobalización*, que impactaría negativamente sobre la tasa de crecimiento económico regional. En un escenario de estas características, lo probable sería que los flujos de inversión a los emergentes se retraigan, y que los capitales se refugien en posiciones de bajo riesgo en los países centrales. Por último, una crisis importante en Asia –continente que reunirá al 60% de la población mundial para el 2020- podría expulsar a millones de emigrantes hacia Latinoamérica.

## Capítulo 3 El Sistema Socio Cultural de la Universidad

### 3.1 Los Valores Compartidos

Según Milton Rokeach<sup>79</sup>, el valor compartido **“es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”**

**Los valores son precedidos por las creencias** que son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje y que nos sirven para explicarnos la realidad y **preceden a la configuración de los valores.**

Los valores compartidos se diferencian en **Valores Finales**, los que están comprendidos en la Misión y Visión de la Universidad y los **Valores Instrumentales**, que son los filtros o pautas de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades **o valores existenciales**

Los valores son criterios y pautas para evaluar y aceptar o rechazar normas, que son reglas de conducta. Los conflictos de valores surgen cuando existen normas y conductas contradictorias.

Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar en determinada forma, **por ello es que para modificar conductas, mas que pretender cambiar directamente actitudes debemos modificar los valores y creencias que los preceden y no solo las normas, ver figura No1<sup>80</sup>.**

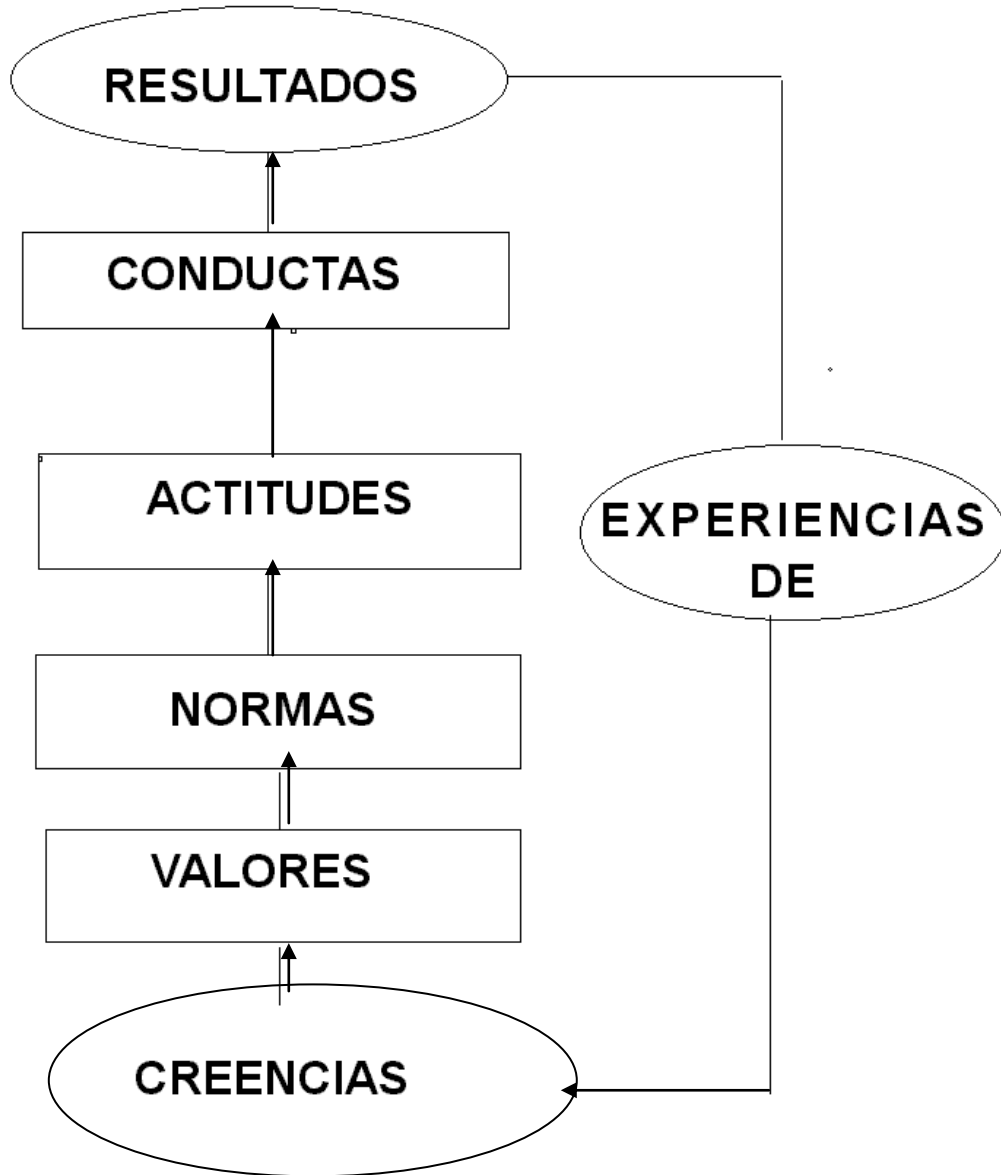
---

<sup>79</sup> Milton Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan, citado por Guillermo Ronda Pupo, Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas, Universidad de Holguín, Biblioteca Virtual de Gestión Empresarial, Proyecto RIPIT

<sup>80</sup> Ronda Pupo Guillermo, Opus Cit.

**FIGURA No 1**

**SECUENCIA CREENCIAS, VALORES  
RESULTADOS**



Los valores compartidos en la Universidad entonces, son el conjunto de pautas y filtros que nos permite seleccionar y aceptar o no las normas, lo cual genera actitudes y conductas que pueden tener como producto resultados positivos o negativos para la institución. De aquí que para cambiar actitudes y conductas que den resultados positivos para nuestra Universidad tenemos que cambiar o reafianzar los valores nos que permitan alcanzarlos.

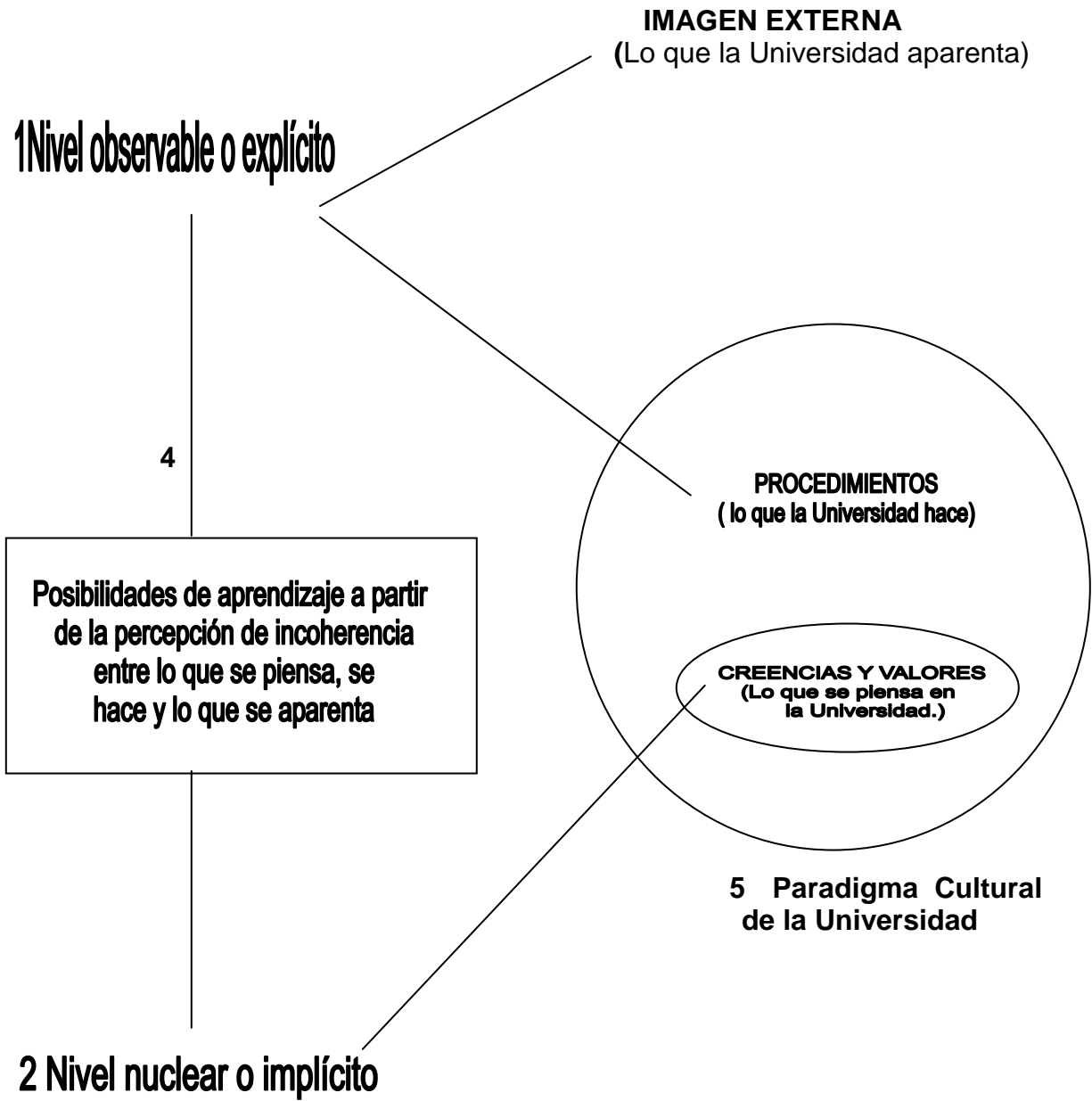
Si seguimos el concepto de Edgar Schein<sup>81</sup> estos valores constituyen el **nivel implícito** de lo que piensa y siente la Universidad y configuran la personalidad de la misma según García y Dollan. Considerando que ella está constituida y es un organismo vivo como lo ve Ikujiro Nonaka y Noború Konno<sup>82</sup>, en donde los individuos que comparten sentimientos, emociones, experiencias y modelos mentales, interactúan entre ellos. Haciendo uso de la metáfora epistemológica de K. Nishida<sup>83</sup>: “ Amo luego existo” y contraponiéndola o complementando la de Descartes: “Pienso luego existo”.

---

<sup>81</sup> Schein Edgar H. *Cultura Empresarial y Liderazgo*, Barcelo, Plaza & Jones, 1988, plantea que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales: un nivel implícito de lo que se piensa y siente en la empresa constituido por creencias y valores primarios de la cultura predominante. Y otro nivel explícito y observable, dividido en lo que la empresa hace constituido por procedimientos, organigramas, tecnología de la organización, conductas y rituales; y lo que la empresa aparenta que es, su imagen externa en general (logotipos, edificios, ubicación).

<sup>82</sup> Nonaka Ikujiro, Noboru Konno, *The Concept of “Ba”*, *Building a Foundation for Knowledge Creation*, *California Management Review*, Vol40, No3, Spring 1998.

<sup>83</sup> K. Nishida, *Fundamental Problems of Philosophy: The World of Action and the Dialectical World*, citado por Nonaka y Konno, *Opus Cit*



**Figura No 2**  
**Niveles de la Cultura de la Universidad**  
**Según Schein**

### 3.2 Los Valores Compartidos de la Universidad de San Carlos

Para seleccionar los valores compartidos por los miembros de la Universidad, se elaboró originalmente una lista de treinta y cinco valores organizacionales de los cuales se hizo una preselección de quince valores descritos a continuación:

- 1) Eficiencia
- 2) Responsabilidad
- 3) Respeto
- 4) Transparencia
- 5) Excelencia
- 6) Colaboración
- 7) Autonomía Universitaria
- 8) Solidaridad
- 9) Compromiso
- 10) Identidad
- 11) Servicialidad
- 12) Honestidad
- 13) Equidad
- 14) Tolerancia
- 15) Credibilidad

Estos valores se definieron y contextualizaron de acuerdo con la realidad de la Universidad de San Carlos y se dividieron según el modelo de Maurice Thevenet<sup>84</sup> así:

#### I. Valores Operativos

Son aquellos valores compartidos que contribuyen a formar actitudes y conductas que inciden en la óptima gestión organizacional de la Universidad.

1. **Eficiencia:** es el valor que motiva al trabajador universitario buscar la optimización de los recursos, la agilidad y máxima calidad en la realización de su trabajo. El trabajador universitario eficiente no deja que lo domine la negligencia y busca alcanzar sus propósitos hasta lograrlos, estando siempre dispuesto a dar un poco más a la Universidad.
2. **Responsabilidad:** valor que permite al trabajador universitario interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de sus acciones y decisiones. Sus actos responden íntegramente a sus compromisos, siempre se esfuerza para hacerlo todo bien, sin necesidad de tener supervisión. La responsabilidad no se limita al juicio

---

<sup>84</sup> Thevenet Maurice, Auditoría de la Cultura Empresarial, Ediciones Diaz de Santos, S.A.,1992, citado por Alabart Pino Yesmín, Portuondo Vélez Angel L, [yalabartpino@yahoo.es](mailto:yalabartpino@yahoo.es); [yalabartpino@hotmail.com](mailto:yalabartpino@hotmail.com), en el modelo de Alabart le llama valores aparentes a este conjunto de valores.

o evaluación de los demás, sino a un compromiso inherente al trabajador en cumplimiento de su deber con eficiencia y eficacia.

3. **Respeto:** es valorar a los demás, acatar los límites que impone el derecho ajeno como base para la convivencia armoniosa en nuestra Universidad. Por lo que este valor exige de los trabajadores actitudes positivas en las relaciones humanas, en el ambiente laboral y en cualquier relación interpersonal. Este valor reconoce la autonomía de cada ser humano, acepta las diferencias individuales y valora los derechos y deberes de los trabajadores de la USAC.
4. **Transparencia:** es el valor que motiva un desenvolvimiento académico-administrativo correcto y claro de los trabajadores de la Universidad, que se manifiesta en un desempeño ético, eficiente y una ejecución de los fondos apegada a la legislación y, con acceso de cualquier usuario a información económica- financiera sobre la misma, para fines de rendición de cuentas y de auditoría social. Acto de proceder del trabajador universitario en forma íntegra, clara y verificable en el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, en la Universidad.
5. **Excelencia:** valor que motiva al trabajador de la Universidad a desarrollar sus labores cotidianas en forma sobresaliente y buscando continuamente la mejora de su trabajo realizado. Es el conjunto de prácticas en la gestión de la Universidad de San Carlos que dan resultados relevantes y un servicio educativo de alta calidad y pertinencia.
6. **Colaboración:** es el valor del trabajador universitario que lo impulsa a participar y ayudar a realizar conjuntamente un trabajo de la Universidad. Esto implica que a través del compañerismo entre trabajadores universitarios se realicen actividades o proyectos conjuntamente.

## II. Valores Expresados

Son los valores compartidos que están contenidos en los conceptos de Misión, Visión y Visión de Gobierno de la Universidad, o que están presentes en las declaraciones de autoridades, líderes o personalidades importantes de la comunidad sancarlista, definidos a continuación:

7. **Autonomía Universitaria:** el trabajador universitario concibe a la autonomía universitaria como una conquista histórica de la Universidad de San Carlos que permite el ejercicio y práctica de pensar con libertad, crear y difundir ideas, conocimientos y valores libremente. Reconoce que este baluarte no solo nos permite a los universitarios la libertad de pensamiento, expresión y organización, sino permite a la Universidad

regirse por sus propias leyes, sin dejar de respetar el ordenamiento jurídico del País, elegir libre y democráticamente su gobierno y administrar sus recursos con relativa independencia. El trabajador universitario esta conciente que la Autonomía Universitaria no equivale a libertinaje, sino conlleva un compromiso social en el cumplimiento de nuestra misión institucional.

8. **Solidaridad:** constituye la actuación del trabajador universitario con sentido de comunidad, este valor antepone los intereses de los de los demás sobre los propios. Cada uno de los actos del trabajador universitario toma una dimensión social o colectiva, lo cual contribuye a fomentar el apoyo mutuo en el desempeño laboral y el trabajo en equipo.
9. **Compromiso:** sentimiento y obligación del trabajador universitario hacia el efectivo cumplimiento y logro de los objetivos y metas de la Universidad, lo que se refiere a su servicio sustantivo como la formación integral de profesionales, la difusión del conocimiento científico, técnico, humanista y social; así como la eficiente y correcta utilización de los recursos universitarios.
10. **Identidad:** El trabajador universitario manifiesta en sus actos y actitudes cotidianas, un alto grado de orgullo, tanto por el trabajo que realiza, como por pertenecer a la USAC. El trabajador valora y reconoce como propios la historia, los valores, ritos, mitos, costumbres, tradiciones y otras características que definen la cultura organizacional. Existe un alto grado de compromiso del trabajador universitario que se refleja en su comportamiento en la Universidad, como en la sociedad guatemalteca.
11. **Servicialidad:** es la disposición del trabajador universitario de atender con agilidad, cordialidad, eficiencia y diligencia a la comunidad universitaria y a las personas que hacen uso de los servicios de la Universidad, en función de la misión institucional. Existe plena conciencia del trabajador que la Universidad se debe a los recursos que proveen los guatemaltecos y que por lo tanto se tiene una responsabilidad social, que se debe atender con vocación de servicio.

### III. Valores Esenciales

Son aquellos valores que el imaginario social de la Universidad considera importantes en la elección de sus dirigentes, autoridades o en la conformación de sus héroes, conforme lo descrito a continuación:

12. **Honestidad:** valor que distingue al trabajador de la Universidad de San Carlos por sus actos de probidad, rectitud, decoro y decencia. En este sentido la misión, fines y objetivos de la Universidad, estarán por encima de los intereses personales, de cualquier sector, grupo o bandera política.



13. **Equidad:** es la disposición del trabajador universitario de respetar los derechos y oportunidades de los demás miembros de la Universidad de San Carlos y estar dispuesto a compartir de acuerdo a lo que a cada quién en justicia le corresponde. Promueve la igualdad de oportunidades de desarrollo y de participación entre hombres y mujeres, así como reconoce el carácter pluricultural, multilingüe y multiétnico de la Universidad.
14. **Tolerancia:** es la capacidad de comprensión, respeto y consideración hacia la forma de pensar, sentir y actuar de los trabajadores universitarios. Este valor permite en los trabajadores universitarios entender que cada ser humano es único e irrepetible, por lo que tiene derecho a sus propios criterios, juicios y decisiones. Constituye el valor del trabajador universitario que fomenta el diálogo participativo, la apertura, confianza y respeto a la diversidad filosófica, política, ideológica, étnica, cultural y de género, como una condición básica para propiciar la unidad en la diversidad, la cultura democrática y la paz social.
15. **Credibilidad:** es la condición alcanzada por el trabajador universitario al regir sus acciones de trabajo y personales conforme a la verdad y de acuerdo con la corrección en el trabajo. Es el valor que impulsa al trabajador universitario a ser una persona veraz y a cumplir sus compromisos contraídos.

De estos valores se buscó identificar cinco valores compartidos, en una muestra estratificada de 50 trabajadores administrativos y académicos de la Universidad de San Carlos, pertenecientes a 24 unidades administrativas y académicas,

1. DIGED
2. Auditoria Interna
3. Registro y Estadística
4. Facultad de ciencias Químicas y Farmacia
5. Unidad Ejecutora del BCIE
6. Archivo General
7. Plan de Prestaciones
8. Servicios Generales
9. Biblioteca Central
10. DAP
11. Procesamiento de Datos
12. CEUR
13. Postgrado de Ciencias Económicas
14. DIGI
15. Escuela de Investigaciones Históricas
16. Escuela de Ciencia Política
17. Caja Central

- 18. Escuela de Ciencias Lingüísticas
- 19. Revista Universitaria
- 20. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
- 21. CEFOL
- 22. Facultad de Ingeniería
- 23. Coordinadora General de Planificación
- 24. DDO

Las respuestas de los trabajadores universitarios al instrumento de identificación de valores compartidos ofrecieron los resultados de la medición que se resumen en la Tabla 1 a continuación:

**TABLA No 1**  
**RESULTADOS DE VALORES COMPARTIDOS**

VALORES	PRIORIDAD					TOTAL	MEDIA	MODA	ÓRDEN
	1	2	3	4	5				
<b>OPERATIVOS</b>									
<b>1. Eficiencia</b>	4	9	5	4		22	2.4	2	2o
<b>2. Responsabilidad</b>	7	8	8	3	2	28	2.5	2.5	1o
<b>3. Respeto</b>		2	3	5	5	15	4.1	4.5	4o
<b>4. Transparencia</b>	2	3	1	3	6	15	3.5	5	4o
<b>5. Excelencia</b>	2	3	1	5	3	14	3.3	4	5o
<b>6. Colaboración</b>	1	1	1	1	1	5	3	3	10o
<b>EXPRESADOS</b>									
<b>7. Autonomía Universitaria</b>	8	1		2	1	12	1.9	1	6o
<b>8. Solidaridad</b>			1	4	2	7	4.1	4	9o
<b>9. Compromiso</b>	5		1	2	1	9	2.3	1	8o
<b>10. Identidad</b>	3		3		4	10	3.2	5	7o
<b>11. Servicialidad</b>		1	2	1	1	5	3.4	3	10o
<b>ESENCIALES</b>									
<b>12. Honestidad</b>	2	2	8	2	4	18	3.2	3	3o
<b>13. Equidad</b>		1	1			2	3	2.5	
<b>14. Tolerancia</b>			1	4		5	3.8	4	10o
<b>15. Credibilidad</b>		1	1		1	3	3.3	2.5	
						170	3.0		

Estos resultados permitieron seleccionar cinco valores compartidos de acuerdo a las frecuencias acumuladas de cada uno y a su moda, por ejemplo el valor Responsabilidad fue seleccionado por 28 trabajadores con mayor frecuencia acumulada de todos los valores, es decir es el Valor Modal de la distribución acumulada, además 15 trabajadores lo consideran entre prioridad 1 y 2; por lo que se les seleccionó; y así sucesivamente ofreciendo el siguiente orden de prioridades:

1. Responsabilidad
2. Eficiencia
3. Honestidad
4. Transparencia
- 4 Respeto
5. Excelencia

Es decir que los primeros dos valores compartidos **1o) Responsabilidad** y **2o) Eficiencia**, son valores operativos relacionados con el sistema de gestión de la Universidad. Los siguientes valores compartidos **3o) Honestidad** y **4o) Transparencia**, valor instrumental, que es un valor esencial, del trabajador universitario, que permiten generar actitudes correctas y probas respecto a la Universidad y la comunidad universitaria. Y en el mismo lugar está el **Respeto**, que es un valor que motiva actitudes de convivencia y de relaciones humanas positivas entre los universitarios con sus diferencias individuales. Por último en **5o) Excelencia** es un valor operativo que motiva actitudes en la búsqueda continua de la calidad en el trabajo y que tiene efectos en los procesos de acreditación de la Universidad.

Esto nos sugiere que los valores compartidos de los trabajadores están orientados hacia el cumplimiento y eficiencia en el trabajo operativo; por supuesto que los valores que generan actitudes de proyección social están en una segunda prioridad, lo que explica la actitud de bajo perfil de la Universidad en su incidencia con el entorno social. Como se puede ver a continuación los valores compartidos que siguen en su orden de prioridad de acuerdo a la Tabla son:

6. Autonomía Universitaria
7. Identidad
8. Compromiso
9. Solidaridad
10. Tolerancia
10. Colaboración

Este segundo conjunto de valores representa aquellos con proyección social y comunitaria como es el valor **6o) Autonomía Universitaria** y en **7o) Identidad** que se consideran valores expresados en los ritos, mitos y tradiciones de la Universidad y que motiva actitudes de orgullo y de pertenencia a la misma en el **8o) Compromiso** que es un valor expresado por las autoridades universitarias y en las declaraciones de Visión de la Universidad y; Visión de Gobierno Universitario, que han sido inspiradores de actitudes proactivas hacia el entorno o de defensa por parte de la comunidad sancarlista. Asimismo compartiendo el mismo **9o** lugar están los valores: el valor operativo de **Solidaridad** constituye la actuación del trabajador universitario con sentido de comunidad. Y en **10o** lugar lo comparten **Tolerancia** que es la capacidad de comprensión, respeto y consideración hacia la forma de pensar, sentir y actuar de los trabajadores universitarios y; **Colaboración** como el valor del trabajador universitario que lo impulsa a participar y ayudar a realizar conjuntamente un trabajo de la Universidad.

Además algunos miembros de la muestra señalaron valores no contemplados en la lista como: Libertad, Humildad, Justicia, Integridad y Paz, pero que su mención fue aislada por lo que no se consideraron valores compartidos .

### **Valores Finales**

Estos valores compartidos son los que se encuentran comprendidos en la declaración de Misión y Visión y Visión de Gobierno de la Universidad de San Carlos en el Plan Estratégico de la Universidad.

En ellos se pueden identificar los valores siguientes:

1. Compromiso social
2. Tolerancia
3. Autonomía universitaria
4. Eficiencia
5. Eficacia
6. Productividad
7. Ética
8. Excelencia académica

### **Valores Expresados**

Estos valores compartidos son los expresados por los líderes y autoridades en sus discursos y declaraciones en los medios de comunicación que circulan entre la comunidad universitaria, en los ritos y mitos de la Universidad, entre estos se pueden mencionar los más recientes en las declaraciones del Rector Leal quien declara: **“ Uno de los retos que tocará enfrentar, con mucha fuerza, a quien resulte electo Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala para el periodo 2006-2010, es la constante amenaza que se cierne sobre nuestra alma máter proveniente de sus constantes detractores... En lo que se refiere a los aspectos académicos... es de dar seguimiento al siempre vigente proceso de modernización de la educación superior, a fin de adaptar las carreras de la USAC a los cambios que impone la Globalización.. promover, a buen ritmo, la actualización de los sistemas de estudio junto a otros factores colindantes... Otro reto, de los principales que afectan la academia, es el que ha tenido en zozobra a los trabajadores y trabajadoras de la Universidad: El Plan de Prestaciones...<sup>85</sup>.**

Entre los valores expresados identificados podemos notar los que se refieren a la Universidad que son dominantes y constituyen una constante desde la Revolución del 44, como es el de Autonomía Universitaria. Pero también hay otros que son producto de las nuevas condiciones del entorno como la Globalización; es el caso del valor Innovación, que origina actitudes de “modernización o actualización de la educación superior “; o bien los valores de Solidaridad y Compromiso, que generan la actitud de “reestructurar un nuevo modelo del Plan de Prestaciones de la USAC”<sup>86</sup>. Por lo que podemos identificar cuatro valores expresados:

---

<sup>85</sup> Leal Monterroso Luis, El Rector Opina, UNIVERSIDAD, 15 de abril de 2006, P 4.

<sup>86</sup> Ibidem.

1. Autonomía Universitaria
2. Innovación
3. Solidaridad
4. Compromiso
5. Desarrollo social<sup>87</sup>

### 3.3 Artefactos y Creaciones: los Símbolos y Signos

#### 3.3.1 Símbolos de la Universidad de San Carlos

##### 1. Símbolos no Verbales

##### A. Escudo Universitario



El escudo de la Universidad de San Carlos de Guatemala data de la época colonial, consta de dos círculos concéntricos, en medio de los cuales se lee Carolina Academia Coactemalensis Inter Caeteras Orbis Conspicua, cuya traducción sería Universidad de Guatemala Grande entre las del mundo. Dentro del círculo central podemos ver La tiara y las llaves del pontificado, correspondientes a la categoría internacional que le fuera otorgada por el Papa Inocencio XI el 18 de Junio de 1687, es decir, once años después de fundación (Pontificia Universidad del Reyno de Guatemala). La efigie de San Carlos de Borromeo, patrono del Reyno de España don Carlos II. . Dos torres y dos leones, que corresponden al escudo de armas del rey de España y que vendrían a representar a los reinos de Castilla y León. Este escudo de armas puede observarse en el edificio de la universidad en Antigua Guatemala. Una columna del lado izquierdo con la leyenda Plus y la otra del lado derecho con la leyenda Ultra, las cuales significan el alto nivel académico de la Universidad. En la parte inferior, podemos observar al Apóstol Santiago, pues la que es hoy Antigua Guatemala, recibía el nombre de “La muy noble y leal ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala. Los tres Volcanes: Agua, Fuego y Acatenango.

---

<sup>87</sup> UNIVERSIDAD, 15 de agosto de 2005, P3, Presidente de la República y Rector de la USAC inauguran Feria del Empleo.

## **B. La Toga Universitaria**

La toga universitaria reviste a la persona de mayor responsabilidad y autoridad. Es la materialización de la conciencia, el deber que lleva el profesional sobre sus hombros como un imperativo ético. Posee un corte una majestad propios que no pueden confundirse con los atributos de ninguna otra organización social. Se usa en los actos académicos siguientes:

- Graduaciones universitarias
- Actos oficiales de la USAC (autonomía universitaria, investidura del Rector, investidura de Decano, investidura de directores de escuela y centros regionales).
- Inauguraciones de un Centro Regional
- Homenajes que otorga el Consejo Superior Universitario
- Cualquier otro evento que sea decisión del Consejo.

### **Componentes de la Toga**

- **TRAJE NEGRO LARGO**

Reminiscencia del manto sagrado que vistió Jesucristo, es símbolo de alta nobleza y santidad. Sólo puede merecerlo el que ha logrado un proceso de preparación y se toga para alcanzar su altura académica superior o media. Adquisición de soberanía profesional. Sinónimo de perfección o capacidad para ingresar a una magistratura. Listo para incorporarse a la magna asamblea de su colegio profesional.

- **LA ESCLAVINA O CAPITA CON ORILLA DE COLOR DIFERENTE**

Dependencia, esclavitud al servicio. Dispuesto a servir la causa que se adquiere incondicionalmente, símbolo de esclavitud, de lealtad a la profesión.

- **PETO O CUELLO AZUL**

Unión de la cabeza con la esclavina y la toga. Símbolo de comunicación del cuerpo y la inteligencia. Deberán estar unidos: la inteligencia y lealtad. Símbolo puro de lealtad a lo demás del estirpe en el color azul profundo del cuello. Lealtad con los demás a causa común de servicio profesional.

El azul de peto o cuello es el color de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por eso la orilla de la esclavina del Rector es azul.

- CAPELO, BONETTE O BIRRETTE

Significa el gorro del docto que ha culminado su colegiatura. Inicialmente fue para los eclesiásticos que llevaron las sabias enseñanzas. También simboliza la altivez y la dignidad de la autonomía universitaria que todo graduado debe ostentar. Lleva el compromiso ético que obliga a despojarse de toda corrupción e inmoralidad para una entrega noble y leal porque está inspirada por el poder de la sabiduría divina que será incapaz de engañar.

- BORLA

En cuanto al color que es concordante entre la borla del bonete y la orilla de la esclavina es significado de esencia doctoral que conlleva el signo de cada profesión, es impuesto por el señor Decano o su representante en el caso de facultades y por el Director en el caso de las Escuelas y Centros Regionales, en el acto de graduación.

Color que distingue a cada Unidad Académica: Agronomía, verde oscuro; Arquitecto, dorado; Ciencias Económicas, Naranja; Ciencias Jurídicas y Sociales, Rojo; Ciencias Médicas, Amarillo Fuerte; Ciencias Químicas y Farmacia, Verde Musgo; Humanidades, Celeste; Ingeniería, Gris; Veterinaria y Zootecnia, Amarillo Pálido, Odontología, Morado, Ciencias de la Comunicación Marfil, Historia Plateado; Psicología, Fusia; Ciencias Política, Vino Tinto y Trabajo Social Rojo.

Lo más significativo es el compromiso que el profesional adquiere ante la sociedad para servir con honestidad. Con ese compromiso va esa lealtad que el “Alma Mater” espera del graduado para honra de su facultad, de la familia y la patria, a la cual debemos todo esfuerzo.

## **2. Símbolos Verbales**

### **A. Él Gaudeamus Igitur (Himno Universitario)**

Es el Himno Universitario, es un canto que caracteriza a las universidades europeas desde el renacimiento y fue traído por los españoles al fundarse la Universidad, es entonado en ceremonias especiales, está escrito en latín. Y actualmente caracteriza a la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su letra en español es la siguiente:

Alegrémonos pues, mientras seamos jóvenes. Tras la divertida juventud, tras la incómoda vejez, nos recibirá la tierra. Dónde están los que antes que nosotros pasaron por el mundo Subid al mundo de los cielos, descended a los infiernos, donde ellos ya estuvieron. Viva la Universidad, vivan los profesores. Vivan todos y cada uno de sus miembros, resplandezcan siempre. Nuestra vida es corta, en breve se acaba. Viene la muerte velozmente, nos arrastra cruelmente, no respeta a nadie. Viva nuestra sociedad Vivan los que estudian Que crezca la única verdad, que florezca la fraternidad y la prosperidad de la patria. Viva también el Estado, y quien lo dirige. Viva nuestra ciudad, y la generosidad de los mecenas que aquí nos acoge. Muera la tristeza, mueran los que odian. Muera el diablo, cualquier otro monstruo, y quienes se burlan. Florezca el Alma Mater que nos ha educado, y ha reunido a los queridos compañeros que por regiones alejadas estaban dispersos.

## **B. La Huelga de Dolores**

La Huelga de Dolores es una de las actividades que distingue a la Universidad de San Carlos de Guatemala de cualquier otra universidad o institución del País, es parte de su cultura, tiene 106 años de celebrarse los viernes de dolores, durante su historia ha sufrido muchos cambios, dependiendo el gobierno de turno. Nació con la dictadura del doctor Manuel Estrada Cabrera el año de 1898. Se llamó así porque los estudiantes de medicina la celebraban el Viernes de Dolores previo a Semana Santa, los estudiantes de medicina escogían un día cualquiera de los de cuaresma para celebrarlo. La Huelga de Dolores no era sino unas vacaciones que promediaban el curso y esa declaratoria debía hacerse con bullanga y regocijos, mediante la emisión de tres documentos principales: una proclama, un decreto y una lista de las penas para los estudiantes que quebrantaban los principios fundamentales de la Huelga. En la proclama se hacía derroche de ingenio, de sana alegría, eligiendo como víctimas propicias a los elementos destacados del gobierno y a determinados maestros; teniendo su origen en los convites populares de las localidades del área rural guatemalteca, en la cual hacen mofa de personalidades del pueblo o autoridades municipales y locales, por medio de una proclama; como por ejemplo en Pastores Sacatepéquez que se celebra el Miércoles Santo. En ese mismo año nacieron los periódicos **Vos dirés** de los estudiantes de Derecho y **No nos tientes** de los de Medicina. Posteriormente se han instaurado más celebraciones como la velada y la elección del rey feo que han despertado el interés de la comunidad universitaria.



### **3. Los Héroes de la Universidad de San Carlos**

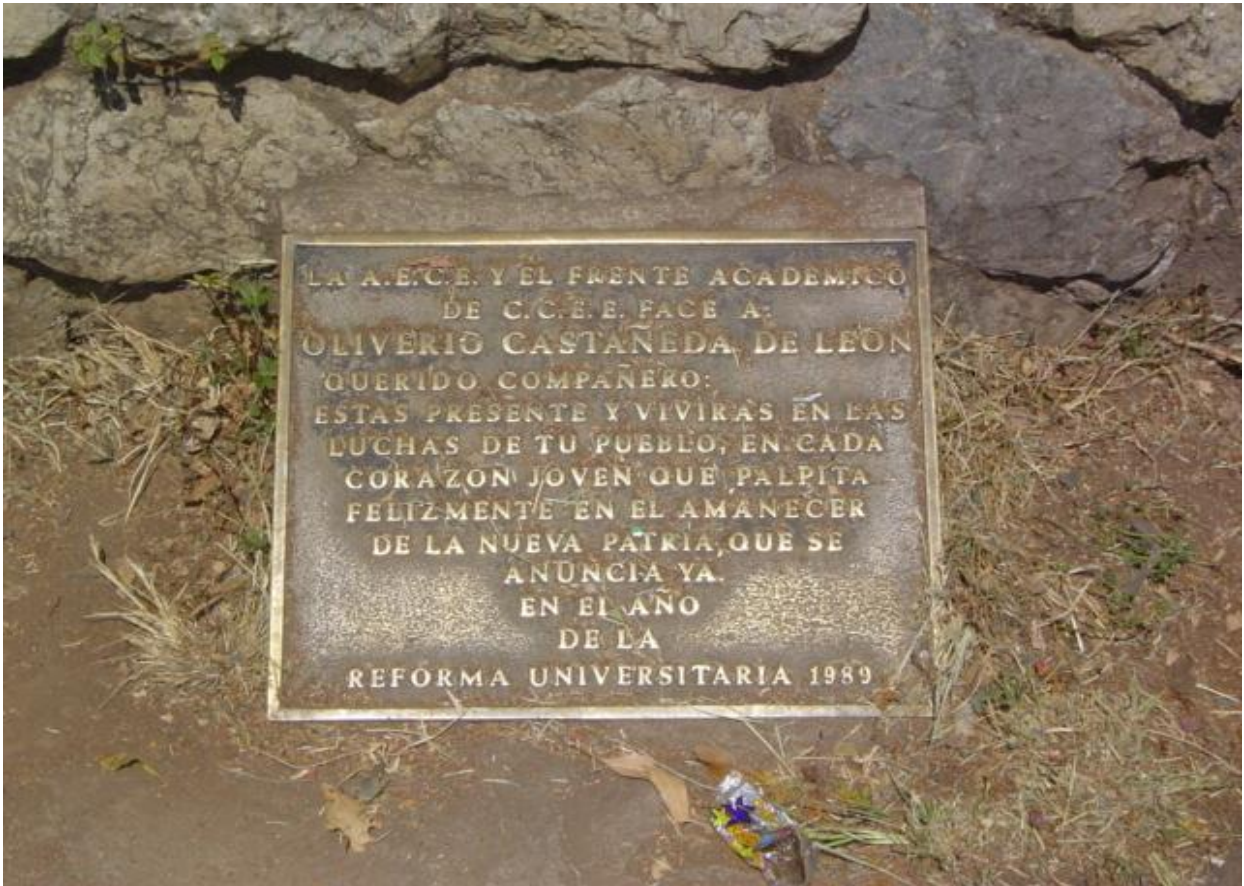
Se pueden observar dos vertientes en la formación de las personalidades heroicas: una fue la eliminación física de universitarios cuya trayectoria relevante, comprometida y poseedoras de valores esenciales dentro de un contexto de violencia política dirigida contra universitarios por sus actitudes de liderazgo de oposición, tal el caso del dirigente estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas, Oliverio Castañeda de León; o el caso del Licenciado Mario López Larrave por su dirigencia y lucha a favor de sectores populares, especialmente sindicales. También por representar un liderazgo político de oposición con propuestas de reformas legales y democráticas al sistema y cuyo posicionamiento nacional representaba una victoria electoral contra el Gobierno, tal los casos del Dr. Adolfo Mijangos López Diputado al Congreso y del Licenciado Manuel Colom Argueta, ex Alcalde de Guatemala y fundador del Centro de Estudios Urbanos y Regionales, CEUR, de la USAC. Lo cual se da desde 1956 hasta el final de la firma de los Acuerdos de Paz, pero con especial dureza desde 1970 al 1982. Por supuesto existe una larga lista de dirigentes estudiantiles y profesionales universitarios cuyo compromiso político los impulsó a posiciones por las que murieron, pero hay otros casos de universitarios que fueron víctimas inocentes de los excesos cometidos en esas condiciones de confrontación que prevalecieron en ese periodo.



Fotografía No 1

Mural en homenaje al Licenciado Mario López Larrave, Edificio Recursos Educativos, Ciudad Universitaria.

La segunda vertiente es por la excelencia académica, los grandes méritos intelectuales de algunos universitarios medidos a través de sus aportes a favor de la Universidad, la verdad científica, humanista o técnica; sus cualidades como profesor o investigador o por sus estudios continuos. En este caso se podría mencionar al Doctor Carlos Martínez Durán, Médico y Cirujano, Humanista, dos veces Rector de la Universidad de San Carlos y Ministro de Educación Pública. También al Ingeniero Civil Jorge Arias de Blois, ex Rector de la Universidad, Actuario, investigador y catedrático cuyos aportes fueron reconocidos en ámbitos internacionales.



Fotografía No2.

Placa de bronce en la Facultad de Ciencias Económicas Ciudad Universitaria, dedicada al dirigente estudiantil Oliverio Castañeda de León, asesinado el 20 de octubre de 1978, homenaje realizado por la Asociación de Estudiantes de Ciencias Económicas.

### 3.3.2 Los Signos de la Universidad de San Carlos

#### 1. Gestión del Espacio

El espacio universitario está dividido en Ciudad Universitaria, CUM y los 11 centros regionales ubicados en diversos Departamentos de Guatemala.

El área más crítica es la Ciudad Universitaria, Zona 12, la que se ha visto desbordada por la demanda educativa creada por la masificación de la educación media y la insuficiencia de instalaciones y una metodología de enseñanza tradicional.

En adición la ausencia de un Plan Maestro de Desarrollo Físico, muestra una imagen de una Universidad estancada y se manifiesta en lo siguiente:



Fotografía No 3

Lema del Doctor Carlos Martínez Durán en la entrada de la Ciudad Universitaria, exaltando los valores de amor a la verdad y a la libertad.

1. Hacinamiento de aulas, con efectos en la calidad de la enseñanza.
2. Problemas de estacionamiento de vehículos, los que se han visto atenuados por mejoras y ampliaciones.
3. Problemas de tráfico de vehículos, con efectos en el gasto de combustibles y mantenimiento de los mismos, que se ha atenuado por mejoras al sistema vial.
4. Problemas de transporte de estudiantes, trabajadores y público en general.
5. Existe descuido en el mantenimiento de edificios, lo que afecta el ambiente de estudio, aprendizaje y laboral.

6. Existen problemas de limpieza en diversas unidades académicas.

7. La expansión, ubicación y distribución de locales responde a decisiones de corto plazo y no a un ordenamiento planificado.

## **2. Arquitectura**

El diseño arquitectónico de los edificios administrativos al inicio del proyecto Ciudad Universitaria como la Rectoría, data de la década de 1950, responde a un diseño con influencia Maya, reforzada por una escultura de una enorme cabeza Kukulcan, la serpiente emplumada, que responde a una fuerte identidad con los pueblos americanos nativos.

Los edificios de las facultades en un inicio no responden a un orden arquitectónico, sino a una diversidad de estilos, como consecuencia de decisiones tomadas por las Facultades y Unidades Académicas independientes y sin una coherencia integral, dando una imagen de crecimiento desordenado que con las componentes anteriores da una imagen de un Campus Universitario en deterioro. El otro campus capitalino es el Centro Universitario Metropolitano, CUM, de reciente construcción que presenta otra imagen.

## CAPITULO 4 EL SISTEMA SOCIO ESTRUCTURAL

### 4.1 Autonomía, Marco Legal y Gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala

#### 4.1.1 Autonomía<sup>88</sup>

El ejercicio de la misión universitaria tiene como prerequisite indispensable el concepto y la práctica de autonomía. Entre nosotros, autonomía universitaria ha llegado a convertirse en una frase cotidiana, casi automática, como referida a un fenómeno que pudiera darse por descontado. Pero en realidad, el fenómeno de autonomía depende de la voluntad humana, no le es ajena ni tampoco puede cómodamente verse como indestructible. Es un ejercicio y práctica de libertad concebida y puesta en práctica por generaciones de personas que consideraron requisito indispensable, el gozar de la libertad de pensar, crear y difundir ideas, conocimientos y valores libremente, sin imposiciones ajenas. Autonomía es la cualidad inmanente sin la cual la Universidad, como se la entiende hoy día, no puede realizar su misión ya consagrada que es la de pensar en libertad, investigar, enseñar y difundir el pensamiento para beneficio de la sociedad que la sustenta. Y esto es así porque el crear y difundir pensamiento científico, humanístico y social no puede existir sin el ejercicio de expresar con libertad de lo que se piensa, se expresa y se comparte. Esa libertad es origen y al mismo tiempo consecuencia de la autonomía universitaria. Nada de ello debe verse como un fenómeno automático, natural, existente por sí mismo, independientemente de los universitarios mismos. Por el contrario, debe ser apreciada como un ejercicio de libertad intelectual por cuya creación tuvo que lucharse.

El concepto universal de autonomía universitaria surge con la aparición de la Universidad misma. Ambas se crean en Europa occidental hace diez siglos, cuando grupos de pensadores se reunieron con carácter de confederación de estudiantes y profesores independientes de gobiernos. Dentro de los preceptos religiosos de la época, eran tolerantes, incluyentes y ecuménicos, exaltándose el principio de la libertad de cátedra en la que casi nada era excluido.

---

<sup>88</sup> Autonomía Universitaria, Jorge Solares. 13 de febrero, 2006

Pero ya en la Europa del Siglo XIX, el Estado nacional moderno liquidó estas características y poco después, con el modelo napoleónico, la Universidad llegó a ser enteramente controlada por el Estado; tanto estudiantes como profesores se convirtieron en sus funcionarios, perdiéndose entonces aquella libertad original.

En Guatemala, desde el entronizamiento de la Reforma Liberal con los generales Miguel García Granados y Justo Rufino Barrios en 1871, hasta la deposición del general Jorge Ubico en 1944, nuestro país fue gobernado por gobiernos despóticos que negaron al guatemalteco libertades de acción y de pensamiento a lo largo de casi todo ese dilatado período de tres cuartos de siglo. Ninguna institución nacional pudo conducirse por sí misma sino que debió sujetarse a la voluntad absoluta y violenta de los gobernantes, casi siempre militares. El caso emblemático fue el de Jorge Ubico, quien ordenaba qué persona ocuparía tal cargo en cualquier institución en el país; en el caso de la Universidad de San Carlos, nombraba y fiscalizaba a su entero capricho, a empleados, profesores, decanos y rector. Y por supuesto, era el déspota quien determinaba qué ideas debían o no ser expresadas en las aulas universitarias. De esa cuenta, la Universidad nacional no fue sino una simple fábrica de profesionistas técnicos al servicio del sistema, es decir, del dictador, pues las ideas y el servicio social estaban prohibidos.

La Revolución de Octubre de 1944 liquidó tal sistema y se establecieron las libertades fundamentales ya en vigor en el mundo occidental de la posguerra, entre ellas, la libertad de pensamiento, de expresión y de organización, así como el gobierno propio de las instituciones nacionales, la Universidad de San Carlos entre ellas. Nuestra autonomía universitaria actual depende directa e íntegramente del proceso libertario y democrático de la Revolución de Octubre de 1944. Surgió de la lucha por reconquistar las libertades coartadas y negadas por el sistema totalitario político que dominó a Guatemala durante tantas décadas. Los jóvenes universitarios de entonces consideraron de capital importancia el ejercicio y difusión de ideas así como la libertad de gobernarse por sí mismos. El derecho a ejercer la Autonomía, a gozar de independencia política, de regirse mediante sus propias leyes, órganos de gobierno y autoridades libre y democráticamente electas. Y en la esfera de los valores, el derecho de independencia intelectual y cultural.

La autonomía de la Universidad de San Carlos, en el actual contexto nacional, constituye el legado de aquellas generaciones, el presente de las actuales y el futuro de la nación guatemalteca. La autonomía depende del gobierno propio e independiente, del manejo no sólo de las finanzas universitarias sino, ante todo, de las ideas y las prácticas de acción. Los principios rectores de tal autonomía son los de ejercer la capacidad de autogobierno, los de universalidad de ideas, pluralismo ideológico - político, tolerancia, dignidad de la persona y reivindicación social. Sus herramientas son el manejo propio del saber, la producción y adecuación de los conocimientos, el ejercicio de la discusión y del debate intelectual, la no-sujeción a dogmas y la voluntad de brindar bienes y servicios a la sociedad guatemalteca que la sustenta.

Así como la Universidad estuvo totalmente supeditada a gobiernos totalitarios, también hubo ciertos momentos en los que voluntariamente, determinados sectores de la academia trataron de encadenarla de alguna manera a ideologías partidarias. Ello, en cierta forma, coartó su identidad política – académica, así como el ejercicio de su acción universitaria. Porque la identidad universitaria es, entre otras cosas, no supeditarse a gobierno o partido político alguno, no ceder su libertad de pensamiento, no claudicar ante la imposición de doctrinas, ideologías y políticas extrauniversitarias, su libertad de disentir y ejercer la crítica. Pues de lo contrario, la Universidad viene a perder su identidad, de alguna manera deja de existir en su esencia y se convierte en un ente dependiente de intereses ajenos.

De ahí la importancia de mantener vivo todo este proceso de libertad, el de la lucha por libertad de pensamiento y de acción, y la convicción de arengar a la memoria de las generaciones jóvenes universitarias, aquéllas que han nacido y crecido al amparo de una autonomía ya existente, como si desde siempre hubiera existido, y además libre de riesgos. Por ello mismo es indispensable recordar una y otra vez que la autonomía universitaria no es un hecho natural sin principio ni fin, sino por el contrario, una conquista social que requirió lucha y mártires. Y que así como se obtuvo, también puede perderse.

Aún hay sectores que anhelan suprimir la autonomía universitaria. Persisten fuerzas e intereses económicos, políticos y aun burocráticos que creen ser positivos si coartan el pensamiento y la libertad académica. Como si su interés propio fuese el interés nacional.



La academia, motor de la autonomía, debe ser la rectora. Todo lo demás está en función de ello. Como universitarios debemos tener en mente todo lo que en pensamiento, en cultura, en políticas públicas y en luchas ciudadanas, ha brindado la Universidad de San Carlos al país. Y por eso debe mantenerse la libertad de pensar, creer y actuar en pro del desarrollo integral de Guatemala. Por eso debemos mantenernos vigilantes en la defensa nuestra autonomía, que es el bien máspreciado.

#### **4.1.2 Marco Legal**

La Universidad de San Carlos de Guatemala, jerárquicamente se rige por: **a)** La Constitución Política de la República, la cual en los artículos 82 y 83 le da vida jurídica, la define, señala sus fines, objetivos e indica a quien compete el gobierno de la misma; **b)** La Ley Orgánica, Decreto Legislativo Número 325, de fecha 28 de enero de 1947, que señala entre otros aspectos, su función, integración y su régimen; **c)** El Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala; **d)** Reglamentos y disposiciones que constantemente emite el Consejo Superior Universitario como ente legislador, los cuales desarrollan las normas de carácter superior, tales como: Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico y Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal; **e)** Normativos<sup>89</sup>. Los normativos específicos de las facultades, escuelas no facultativas y centros universitarios, son emitidos, reformados o derogados por la Juntas Directivas o Consejos Directivos de las unidades académicas y los normativos específicos de organización de unidades administrativas que dependen de la Rectoría, son emitidos, reformados o derogados por el Rector y **f)** Instructivos. Los Instructivos son emitidos, reformados o derogados por los decanos o directores de las unidades académicas y en el caso de las unidades administrativas corresponde a los Directores Generales.

En este contexto, la Universidad como las demás dependencias estatales, constantemente emite circulares, las que contienen instrucciones de autoridades competentes. En el ámbito externo, independientemente de su autonomía, la Universidad no puede dejar de observar leyes y disposiciones de aplicación general, según el ordenamiento jurídico del país,

---

<sup>89</sup> Punto SEXTO del Acta No. 22-2005, de fecha 24 de agosto del año 2005, del Consejo Superior Universitario

tales como Ley de Contrataciones del Estado y Ley del Presupuesto, entre otras. Así mismo, en ocasiones, la Universidad aplica supletoriamente en su funcionamiento académico-administrativo, leyes de mayor jerarquía, tales como: el Código de Trabajo, Código Procesal Civil y Mercantil, Ley del Organismo Judicial.

En este contexto, la principal Ley que rige el ordenamiento jurídico universitario es la Constitución Política de la República, ya que ésta es la base para las demás leyes de carácter ordinario tales como el Código de Comercio, el Código Civil, Ley de Contrataciones del Estado y leyes conexas, por citar algunas; así como las de carácter interno o administrativo que van desde la Ley Orgánica y el Estatuto de la institución, reglamentos, normativos, instructivos y disposiciones específicas, que están en continuo cambio, a excepción de la Ley Orgánica, que puede ser modificada únicamente por el Congreso de la República.

Actualmente es atribución fundamental del Consejo Superior Universitario reformar total o parcialmente los Estatutos de la Universidad y otros de carácter obligatorio; aprobar, improbar o modificar los Reglamentos de carácter general, ya que como parte de la desconcentración de funciones, el Consejo Superior Universitario acordó que los normativos específicos de las Facultades, Escuelas no facultativas o Centros Regionales serán emitidos por ellas.

La legislación universitaria es cambiante como la realidad misma, en virtud de lo cual de conformidad a las necesidades de la Universidad y de su entorno, su marco legal deber estar en permanente transformación.

#### **4.1.3 Gobierno Universitario**

De conformidad al Artículo 83 de la Constitución Política de la República de Guatemala, su gobierno está constituido por: Consejo Superior Universitario, integrado por el Rector, quien lo preside; los Decanos de las facultades; un representante del colegio profesional egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que corresponda a cada facultad; un catedrático titular y un estudiante por cada facultad.

## 4.2 Marco Organizativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala

### 4.2.1 del gobierno universitario

La estructura organizativa y gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala, desde su creación en 1676, han respondido a las condiciones históricas, sociales, económicas y políticas del contexto. Surge bajo el control eclesiástico del imperio hispánico.

En 1855 con la firma de un concordato con la santa sede se reorganiza esta casa de estudios superiores, tomando el nombre de **Pontificia Universidad de San Carlos de Borromeo**.

En 1872 la Universidad experimenta su primera reforma en el ámbito académico y administrativo modificando el modelo escolástico impuesto por la Dinastía de los Borbones por el patrón de las universidades de corte napoleónico, tomando la denominación de **Academia de Estudios**.

En el último tercio del siglo XVIII, con el régimen liberal en 1871, surge la denominada **Universidad Nacional de Guatemala**, liberándose del control de la iglesia y pasa bajo la dirección de los gobiernos de turno. La crisis del régimen liberal deviene en dictaduras autoritarias, al extremo que en 1918 esta Universidad se denominó **Universidad Estrada Cabrera**, nombre del dictador de turno. En 1927 se restablece como **Universidad Nacional de Guatemala**. El antecedente más remoto de reconocimiento constitucional de la autonomía universitaria en América Latina, es cuando la constituyente de 1921 establece que: “la Universidad organizará y dirigirá la enseñanza profesional. Creará sus propios estatutos, y gozará de personería jurídica”.

Este breve paréntesis, concluyó con el arribo del gobierno de Jorge Ubico, el cual suprime la autonomía universitaria y las autoridades de esta Universidad, como el Rector y Decanos, fueron nombrados por el Organismo Ejecutivo, situación que se mantiene durante largos 14 años de su mandato.

Con la revolución de 1944, se restituye la autonomía de la Universidad Nacional de San Carlos de Guatemala. Así el cuerpo constituyente promulgado en 1945 obliga al Estado acrecentar el patrimonio universitario. En 1947 se promulga la actual Ley Orgánica de esta Universidad.

En 1956, surge una nueva constitución política, la cual, no sólo mantiene los preceptos de la anterior constitución, sino los amplía en aspectos esenciales, al atribuirle a la USAC con exclusividad la facultad de dirigir, organizar y desarrollar la enseñanza superior y la educación profesional, dotándola de fondos con una asignación privativa no menor del 2% del presupuesto nacional.

La Constitución de 1965, reconoce a la Universidad Nacional como una institución autónoma con personería jurídica, le atribuye no sólo, con exclusividad la facultad de dirigir, organizar y desarrollar la enseñanza superior, sino establece normas para la integración del Consejo Superior Universitario, además de incrementar la asignación a un monto no menor de 2.5% del presupuesto del Estado.

La Constitución de 1985 no sólo mantiene la autonomía de la Universidad y su estructura de gobierno, sino incrementa su asignación presupuestal a un monto no menor del 5% del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado.

#### **4.2.2 Estructura Organizativa**

La Universidad de San Carlos de Guatemala, es la primera universidad centroamericana y la cuarta en América Latina, con trescientos veintinueve años de funcionamiento, por lo que es importante analizar el desarrollo histórico de su estructura organizativa en el contexto de la realidad social, económica y política de cada época.

Desde esta perspectiva, la actual estructura organizativa de la Universidad, en el ámbito académico, responde esencialmente al **Modelo Napoleónico**, el cual se caracteriza por el predominio de la organización por facultades y escuelas, modalidad organizativa que ha propiciado la falta de integración de las unidades académicas en áreas del conocimiento de igual o similar naturaleza, atomizando la toma de decisiones en diversidad de estructuras, haciendo cada vez más pesada y burocrática la estructura organizativa y administrativa de la Universidad. Este modelo ha propiciado la falta de optimización de los recursos por las políticas de distribución del presupuesto de la Universidad en función de la estructura y al “sistema de presupuesto incrementado”, que implica la formulación de presupuestos bajo techos, cuya distribución no responde a la identificación de necesidades y

prioridades en el ámbito institucional, sino básicamente a la estructura de poder que prevalece en la Universidad, en donde tiene preeminencia el factor político propio de la cultura organizacional.

En el ámbito administrativo la estructura organizativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responde al enfoque tradicional de departamentalización y especialización del trabajo por funciones, dividiéndose principalmente en direcciones generales, divisiones, departamentos, secciones, unidades, ya que no existen criterios técnicos en cuanto a la creación de dependencias o unidades, por lo que la creación o reestructuración de unidades responden a proyectos aislados o sin la existencia de los mismos. En varios casos, las propuestas de creación de nuevas dependencias surgen sin los respectivos estudios de factibilidad y viabilidad política, técnica, administrativa y financiera, lo cual trae como consecuencia que las instancias que se crean afronten problemas en su funcionamiento.

### **4.3 EL MARCO ESTRATÉGICO**

#### **I. MARCOS GENERALES DE LA USAC**

##### **Marco Filosófico de la Universidad de San Carlos de Guatemala<sup>90</sup>**

Constitucionalmente la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única Universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promueve por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y coopera en el estudio y solución de los problemas nacionales. Para este efecto, es una institución académica con patrimonio propio.

La Universidad propenderá constantemente a encaminarse hacia la excelencia académica en la formación integral de estudiantes, técnicos, profesionales y académicos con sólidos valores éticos, sensibilidad humana y compromiso social, para actuar en la solución de los problemas nacionales, promoviendo la participación en la población desde dentro y fuera de ella.

---

<sup>90</sup> Esta exposición se basa en el texto aprobado por el Consejo Superior Universitario, Punto Cuarto, Acta 15-98. 24/6/98

La educación superior debe, además, proyectarse a toda la sociedad tomando en cuenta el contexto pluricultural, multilingüe y multiétnico, procurando una Universidad extramuros, democrática, creativa y propositiva, fortaleciendo su legitimidad, identidad y memoria histórica. Su deber ser no es sólo para sí, sino para otros. Por tanto, debe influir permanentemente en la reforma del modelo educativo nacional (*“Reforma Educativa”*), en la creación e impulso de políticas de educación, salud, vivienda, trabajo y las demás que conlleven a mejorar el nivel de vida de todos los guatemaltecos individual y colectivamente.

Para los efectos de una planificación ampliada en las unidades académicas, en la versión completa del Plan Estratégico se incluyen tópicos específicos del Marco Filosófico, que son la base fundamental para las iniciativas del desarrollo universitario.

### **Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala<sup>91</sup>**

El Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala establece los principios en que se fundamentan las políticas de investigación, docencia y extensión de acuerdo a la filosofía, fines y objetivos de la Universidad.

Propicia la excelencia académica en una sociedad multiétnica, pluricultural y multilingüe, dentro de un marco de libertad, pluralismo ideológico, valores humanos y principios cívicos, que le permiten a la Universidad desempeñar su función en la sociedad, en forma eficaz y eficiente, tomando en consideración el contexto nacional e internacional. Eleva el nivel científico, tecnológico, humanístico y ético de profesores y estudiantes como sujetos generadores del desarrollo eficiente e integrador de la investigación, la docencia y la extensión.

La Universidad, a través de las funciones de Investigación, Docencia y Extensión crea, cultiva, transmite y difunde el conocimiento científico, tecnológico, histórico, social, humanístico y antropológico en todas las ramas del saber. Evalúa periódicamente los currículos para que se vincule la docencia con la realidad y se desarrolle la sensibilidad social, tomando en cuenta los valores de verdad, libertad, justicia, respeto, tolerancia y solidaridad, estableciendo carreras prioritarias de acuerdo a las necesidades de desarrollo del país, dentro del contexto regional e internacional.

La investigación como metodología necesaria para la docencia y la extensión parte del contacto directo con la realidad. Teoriza, profundiza e integra el conocimiento, la ciencia y la técnica para el desarrollo individual y colectivo.

---

<sup>91</sup> El texto de este “Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala” se basa en la aprobación del Consejo Superior Universitario, en el Punto Segundo, Acta 20-98. de sesión celebrada el 5/8/98.

El conocimiento científico de la realidad nacional e internacional, le permite a la Universidad de San Carlos generar tecnología y soluciones que contribuyan al desarrollo económico, social, político, científico y tecnológico de la población guatemalteca.

La extensión aplica el conocimiento científico, tecnológico y humanístico en la solución de los problemas de la sociedad guatemalteca. Fortalece el arte y el deporte; conserva, desarrolla y difunde la cultura en todas sus manifestaciones, procurando el desarrollo material y espiritual de todos los guatemaltecos, vinculando el conocimiento popular a los procesos de investigación y docencia.

### **Realidad y necesidades de la sociedad guatemalteca<sup>92</sup>**

El futuro de la humanidad está vinculado a constantes cambios sociales, económicos, políticos, científicos, tecnológicos y culturales que afectan a todos los países del globo. Asimismo, estos cambios deben ser compatibles con las tendencias económicas y sociales vinculadas a la construcción de un nuevo modelo de desarrollo social incluyente que transforme los procesos productivos del país con sus determinantes estructurales, supraestructurales y formas de reproducción, así también, que transforme el carácter clasista y la extrema diferenciación de la sociedad guatemalteca.

Guatemala experimenta los efectos del sistema capitalista que se manifiestan en la dependencia y desarrollo desigual. La síntesis de esta realidad se refleja en un bajo nivel de desarrollo, el cual puede ser medido a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH). Este indicador se muestra más crítico en las áreas rurales respecto a las áreas urbanas.

Es importante mencionar que dicho índice es más bajo en la población femenina que en la masculina. Esta relación de desarrollo humano, coloca a Guatemala en la posición de los países menos desarrollados de la región latinoamericana.

La mayoría de la población económicamente activa está vinculada al sector primario y la estructura de la tenencia de la tierra y la desigual distribución del ingreso, son las principales causas de los problemas económicos, sociales, políticos y ecológicos que enfrenta la sociedad guatemalteca.

Asimismo, el acceso de la población a la vivienda digna y los servicios de salud, agua potable, saneamiento ambiental, vías de comunicación, etc., es limitado y se acentúa en el área rural. La educación es deficitaria, tanto en cobertura como en calidad y pertinencia; esto hace que un alto porcentaje de la población sea analfabeta o posea un bajo nivel académico, siendo más afectada la mujer.

---

<sup>92</sup> Texto basado en el “Marco de Realidad y Necesidades de la Sociedad Guatemalteca” aprobado por el Consejo Superior Universitario, Punto Segundo. Acta 26-98, 16.09.98

Por otro lado, los niveles de subempleo y desempleo afectan a un número cada vez más creciente de la población económicamente activa, provocando un incremento del sector informal, lo que representa un grave problema para la economía del país.

La problemática descrita con anterioridad, ha generado un deterioro de las condiciones económicas y sociales de la población, que conduce a un proceso de pérdida de valores y descomposición social, expresado en un incremento de la delincuencia común, crimen organizado y corrupción, problemática que cada día se vuelve más compleja e incontrolable. Esta situación redundante en la polarización de la sociedad guatemalteca.

En este contexto, Guatemala es absorbida por la globalización, sin embargo el aparato productivo no cuenta con la tecnología y fuerza de trabajo calificada necesaria para competir eficientemente en el mercado globalizado. Por aparte, la globalización propicia la reducción del Estado y, en consecuencia, la desatención de los servicios sociales que constitucionalmente está obligado a prestar a la población. En resumen, el país ha estado inmerso en una agudización de las desigualdades sociales.

Esta situación alimentó en el país un conflicto armado que duró más de tres décadas que a la par de la lucha social, la resistencia histórica y la lucha política, fueron las distintas formas a través de las cuales la dinámica de la sociedad guatemalteca expresó su anhelo por una mejor sociedad.

En el proceso vivido a lo largo de este período se aplicó la política represiva de Estado, hecho reconocido por los tres últimos gobiernos. La USAC no fue ajena a este proceso ya que distintos sectores de la comunidad universitaria fueron duramente golpeados e incluso el mismo campus central universitario fue objeto de ocupaciones militares.

Entre otros impactos que logró esta política represiva, ha sido la vigencia en la USAC de los efectos de neutralización y desarticulación en los campos académico y financiero que conlleva hacia el futuro, la dificultad para el cumplimiento a cabalidad de los mandatos constitucionales y de sus responsabilidades con la sociedad guatemalteca.

Esta lucha absorbió aproximadamente el 40% del siglo pasado y tuvo como salida política y negociada la firma de los Acuerdos de Paz, que constituyen un hito en la historia, en los cuales los contenidos fundamentales de la lucha, se plasman en un compromiso entre combatientes y cuatro gobiernos consecutivos (1985-2000), para arribar a políticas de Estado en una agenda nacional estratégica que marca las acciones a corto, mediano y largo plazo, que son necesarias para hacer realidad, la perspectiva histórica buscada con las distintas formas de lucha antes mencionada.



## **Compromisos de la USAC con los Acuerdos de Paz**

A partir de la firma de los Acuerdos de Paz, el 29 de diciembre de 1996, nacieron expectativas en la población por alcanzar un mejor nivel de vida. De esta cuenta, surgen nuevos actores, quienes se constituyen en protagonistas de movimientos sociales y políticos que han planteado la necesidad de construir un nuevo proyecto de Estado-Nación, en el que se reconozcan los derechos de todos los habitantes del país y que el pluralismo cultural sea la base para la construcción de una sociedad democrática, sin exclusiones y respetuosa de los derechos humanos, así como también la preeminencia de la participación de la sociedad civil en las decisiones económicas, políticas y sociales del país.

Los aspectos clave de los Acuerdos de Paz están dirigidos hacia el fortalecimiento del poder civil y la desmilitarización del Estado y la sociedad; la reforma del sistema de partidos políticos; la concreción de la democracia participativa; la identidad y derechos de los pueblos indígenas; el desarrollo económico y social así como el respeto a los derechos humanos.

En el acuerdo sobre aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, Capítulo de Desarrollo Social, y específicamente, en el acápite relativo a la educación y capacitación, se afirma que la educación superior del Estado, cuya dirección, organización y desarrollo corresponde con exclusividad a la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un factor clave para alcanzar el crecimiento económico, la equidad social, la difusión de la cultura y el incremento del acervo tecnológico de la Nación.<sup>93</sup>

Sobre esta base, en los Acuerdos de Paz, se le reitera al Gobierno de la República el asumir el compromiso para que la Universidad de San Carlos de Guatemala se le otorgue una asignación privativa constitucional; a la vez, las partes firmantes exhortan a esta casa de estudios, a favorecer todas las iniciativas que incrementen su aporte al desarrollo del país y a la consolidación de la paz.

Para cumplir con este mandato, se valora altamente el papel que puede jugar el desarrollo de los centros regionales universitarios de la USAC y los programas de Ejercicio Profesional Supervisado, con énfasis en las áreas geográficas de mayor pobreza del país. Finalmente, los Acuerdos de Paz exhortan también a los sectores empresariales a que se dediquen crecientes esfuerzos a la investigación tecnológica aplicada y a la formación de recursos humanos, estrechando para el efecto sus vínculos de intercambio con la USAC.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Congreso de la República-MINUGUA, "La construcción de la Paz en Guatemala" Compendio de Acuerdos de paz. 1997, página 252.

<sup>94</sup> Loc. Cit.

Todas las indicaciones de los Acuerdos de Paz para la Universidad de San Carlos, son coherentes con los mandatos que la Constitución Política de la República le asignan a esta universidad estatal, en el sentido que debe cooperar al estudio y solución de los problemas nacionales por medio de la investigación, la docencia y la extensión, para lo cual esta institución de educación superior debe plantearse la necesidad de alcanzar la excelencia académica en función del desarrollo sostenible.

Todo ello se recoge en la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala<sup>95</sup>, la cual en su contenido establece que su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico<sup>96</sup>. Contribuirá a la realización de la unión de Centro América y para tal fin procurará el intercambio de académicos y estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del Istmo.<sup>97</sup> Finalmente, la Constitución Política de la República de Guatemala le otorga el derecho de iniciativa de Ley.<sup>98</sup>

## II. FUNDAMENTOS DEL PLAN

### • Misión de la USAC

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales<sup>99</sup>

Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico.<sup>100</sup>

Contribuirá a la realización de la unión de Centro América y para tal fin procurará el intercambio de académicos, estudiantes y todo cuanto tienda a la vinculación espiritual de los pueblos del istmo.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Universidad de San Carlos de Guatemala, Recopilación de Leyes y Reglamentos de la USAC, Dirección de Asuntos Jurídicos. Editorial Universitaria. 2002. Página 1.

<sup>96</sup> Artículo 2, Título 1, “Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala”

<sup>97</sup> Artículo 3, Título 1, “Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala”

<sup>98</sup> Guatemala, Asamblea nacional Constituyente. Constitución Política de la Republica 31 de mayo de 1985, artículo 174. Editorial Alero. Página 73.

<sup>99</sup> Artículo 82 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

<sup>100</sup> Artículo 2, Ley Orgánica de la USAC.

<sup>101</sup> IBID, Artículo 3.

- **Visión de la USAC <sup>102</sup>**

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

- **Visión del Gobierno Universitario**

*El gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala es autónomo, democrático y representativo, su gestión es eficiente, eficaz y productiva, orientada al desarrollo y al cumplimiento de los principios, fines y objetivos institucionales, en beneficio de la sociedad guatemalteca.*

- **Enfoque y Principios de la Planificación Estratégica en la USAC**

La vinculación entre la Universidad y la sociedad constituye el Marco General a considerar para el desarrollo e implementación del Plan Estratégico USAC-2022, por lo que sus objetivos y acciones están dirigidos a dar respuesta a las necesidades de la sociedad guatemalteca. Por tanto, la planificación estratégica es un proceso permanentemente orientado a dicho propósito. Este marco general es la referencia para el desglose analítico de las áreas estratégicas que se presenta en la versión completa. Adicionalmente, se analizaron los denominados puntos clave así como sus requerimientos e implicaciones.

Para el desglose analítico de las áreas estratégicas, en este marco general, se toman en cuenta:

- Formas de relación entre el Estado guatemalteco y la Universidad
- Demandas de la sociedad civil a la Universidad
- Rol de la USAC ante la problemática nacional e internacional la USAC con el sistema productivo.
- Relación entre mercado laboral y formación universitaria

---

<sup>102</sup> Texto ampliado por la Comisión Específica nombrada para la formulación del Plan Estratégico USAC-2022, basado en la aprobación de la Visión de la USAC por el Consejo Superior Universitario.

## Enfoques

- Multicultural e intercultural
- Género
- Ambiental

## Principios

- Ética
- Equidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Sostenibilidad
- Participación

### • Ejes y Áreas Estratégicas

Se establecieron como ejes estratégicos de acción a las funciones básicas de la USAC: 1) Investigación, 2) Docencia y 3) Extensión, los cuales responden al marco filosófico y al marco académico de la Universidad, así como a sus políticas generales. Por aparte, se definieron como áreas estratégicas de intervención sobre los ejes a las siguientes: A) Académica, B) Liderazgo Institucional, y C) Sistema de Gobierno y Administración.

### • Definición de Ejes Estratégicos

#### Eje de Investigación<sup>103</sup>

Es la actividad sistemática y creadora, tendiente a descubrir, comprender, describir, analizar, sintetizar, interpretar y/o evaluar las relaciones y la esencia de los fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, con el fin de establecer principios, conceptos, teorías y leyes que orienten, fundamenten y planteen soluciones a la problemática del hombre y la sociedad.

#### Eje de Docencia

Es toda actividad desarrollada en la Universidad de San Carlos de Guatemala orientada hacia la búsqueda, comprensión, interpretación, aplicación y divulgación del conocimiento científico, tecnológico, humanístico, a través de la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación del proceso educativo.

#### Eje de Extensión

Es la actividad orientada a la aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico en la solución de los problemas y satisfacción de las necesidades de la sociedad guatemalteca. Incluye la vinculación social, la conservación y difusión de la cultura, la conservación del ambiente y la promoción de la salud física y mental así como el desarrollo de la comunicación social.

---

<sup>103</sup> ESTATUTO DE LA CARRERA UNIVERSITARIA, Parte Académica, Acta 2-89, Título II, Capítulo 1, Definiciones, artículo 5.

## Definiciones de Áreas Estratégicas

### Área Académica

Integra la Investigación, Docencia y Extensión, constituye el fin primordial de la Universidad; comprende la formación universitaria en los niveles de pre-grado, grado y post-grado, así como la generación y transmisión de conocimiento técnico, científico y humanístico a través de la prestación de servicios para el desarrollo social y económico del país.

### Área Liderazgo Institucional

Comprende la posición académico-política, propositiva, vinculante y socialmente comprometida, para contribuir a la solución de la problemática nacional, en concordancia con su Misión y su Visión, sus leyes y reglamentos. Bajo este marco, se hará dentro de esta área de manera especial, el análisis, evaluación y propuesta de leyes y políticas públicas.

### Área de Gobierno Universitario y Administración.

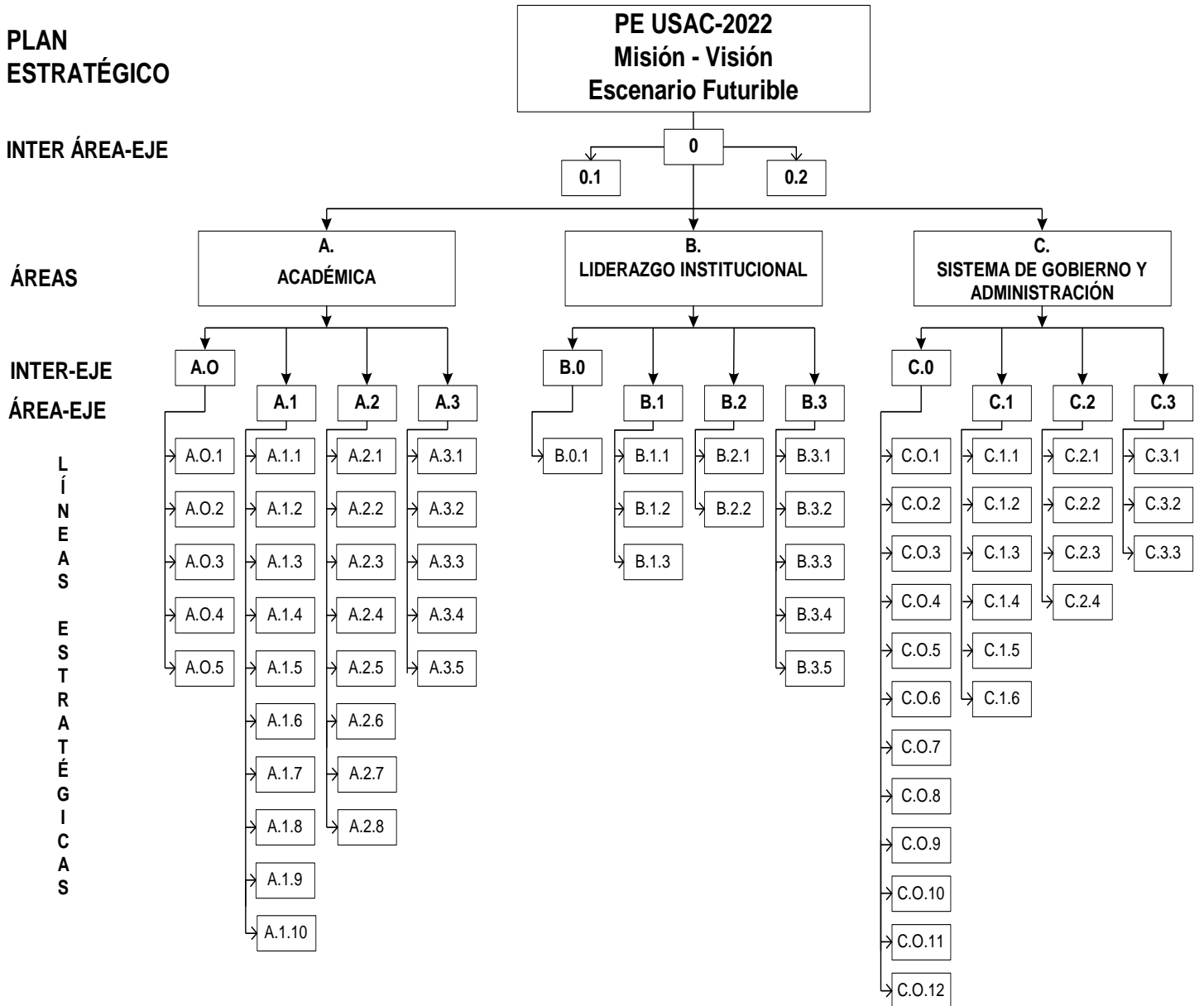
Se refiere al sistema de gobierno universitario, sus relaciones internas y externas en el marco jurídico-institucional, así como la estructura organizativa, sistemas y procesos administrativos orientados a la generación y uso eficiente y eficaz de los recursos para promover el desarrollo institucional y social con tendencia sostenible.

- **Matriz Básica para la Identificación de Líneas Estratégicas**

Con los conceptos de áreas y ejes arriba descritos, se estructuró la matriz básica para el ordenamiento de las líneas estratégicas tal como se presenta a continuación.

		EJES	INVESTIGACIÓN	DOCENCIA	EXTENSIÓN
ÁREAS					
Inter. Área-Eje	Inter. Área-Eje				
	ACADÉMICA	A. 0- Inter. Eje Área Académica			
		A.1	A.2	A.3	
	LIDERAZGO INSTITUCIONAL	B.0- Inter. Eje Liderazgo Institucional			
		B.1	B.2	B.3	
	SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	C.0- Inter. Eje Sistema de Gobierno y Administración			
		C.1	C.2	C.3	

# ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO



### **III. ESCENARIOS**

Esta etapa de la planificación universitaria, se basó en un ejercicio de expertos con la participación de los delegados de los Consejos (Investigación, Académico, Extensión y Planificación), a través del cual se elaboraron los escenarios actuales desde la óptica política, económica, social y tecnológica para la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Posteriormente, se desarrollaron los escenarios de futuro hacia el año 2022 asumiendo tres distintas posibilidades: la primera, considerando lo peor que le podría suceder a la USAC en los próximos años, al cual se denominó “Escenario Pesimista”; el segundo, consideró lo que podría suceder a la USAC en caso se continuara con la modalidad de educación superior hasta ahora alcanzada, llamándolo “Escenario Tendencial”; el tercero, consideró lo mejor que le podría suceder a la USAC en el futuro, posiblemente más allá de los próximos 20 años, dada su característica ideal, se denominó “Escenario Utópico”.

Posteriormente, se llevó a cabo una actividad plenaria en la cual se visualizaron todos aquellos hechos que ofrecían posibilidades de viabilidad y factibilidad para cada uno de los escenarios desarrollados, ya que aunque no era deseable el escenario pesimista, algo de lo allí expresado tenía posibilidades de ocurrencia; igualmente algo del escenario tendencial seguiría formando parte del escenario de la USAC para los próximos años y finalmente se observó que parte de lo expresado en el escenario utópico era realizable. Producto de esta actividad se construyó el escenario que se denominó “Escenario Futurable” que condensa todas aquellas consideraciones de los escenarios de futuro de la USAC que ofrecen posibilidades viables y factibles de realizarse.

#### **ESCENARIO FUTURIBLE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS EN EL AÑO 2022**

Para el año 2022 se visualiza un entorno mundial caracterizado por la globalización en todos los órdenes de la vida, en el cual se tienen múltiples tratados internacionales de diversa índole, incluidos los que van orientados al uso más adecuado de los avances de la ciencia y la tecnología para potencializar el desarrollo de los pueblos. Sin embargo se consolidan nuevas formas de dominación y dependencia entre países, que posibilitan riesgos de descomposición social e inestabilidad política. Existe una armonización legislativa entre países, condicionada por los intereses hegemónicos transnacionales. El desarrollo científico y tecnológico presenta mayor complejidad del conocimiento, que acentúa la brecha tecnológica con los programas académicos que se imparten tradicionalmente en la educación superior. El planeta presenta algunos factores ambientales alterados en su sostenibilidad, con daños irreversibles.

Ante este contexto mundial, la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Universitario, apoya y se nutre del Plan de Desarrollo Nacional con gestión descentralizada y sus políticas públicas, con procesos participativos y democráticos. La USAC está vinculada con los sectores económico, social y político, lo que propicia mayor dinámica de participación universitaria en la sociedad que contribuya efectivamente a elevar el nivel de vida del guatemalteco por encima del mínimo vital. Contribuye a operativizar los acuerdos nacionales, regionales e internacionales, en función de la solución de los problemas nacionales. Tiene una activa participación en las instancias y organismos nacionales con propuestas científico-tecnológicas viables y pertinentes para la solución de los problemas nacionales, regionales y mundiales.

La consolidación de la paz y de los procesos participativos y democráticos de la sociedad guatemalteca inciden directamente en la democracia universitaria, fortalecen la autonomía de la USAC, y el cumplimiento de su misión y su visión.

La Universidad de San Carlos realiza sistemáticamente análisis de la política, regional y mundial; especialmente dedica esfuerzos al monitoreo y evaluación de leyes y políticas públicas nacionales y a ejercer su capacidad de iniciativa de ley. Tiene una función predominante en la promoción, gestión, y evaluación de los procesos del desarrollo integral con enfoque de género, en el fortalecimiento de las instituciones políticas, en la defensa de los derechos humanos y en la conservación del patrimonio natural, cultural y documental dentro de un Estado pluricultural, plurilingüe y multiétnico. Está desconcentrada y descentralizada en función de las necesidades del país. Se rige por principios éticos y democráticos, ejerce su función ejecutiva en forma transparente, efectiva, con apego a las leyes y reglamentos universitarios. Con base en estos principios, se administra a través de una estructura sustentada en la independencia de funciones.

El Sistema de Información Universitario maneja la información que se genera en todas las unidades que integran la Universidad de San Carlos, así también maneja información actualizada, confiable y oportuna sobre la educación superior a nivel nacional e internacional.

La administración financiera de la Universidad permite una programación de eficiencia de largo plazo entre las asignaciones al funcionamiento y a la inversión, destinadas al cumplimiento de sus funciones básicas de investigación, docencia y extensión.

La Universidad cuenta con una transformación curricular efectiva y permanente que hace posible la flexibilidad en el diseño y rediseño curricular, que le permite tener amplia y diversa oferta académica, acorde con la acreditación de la formación universitaria a nivel regional. Participa activamente a nivel nacional en los procesos de la Reforma Educativa.



Basado en estudios profesiográficos, las unidades académicas cuentan con carreras técnicas de pre-grado en las disciplinas que así lo requieran, con opción a completar el nivel de licenciatura. Para toda la Universidad se tiene un sistema integrado de programas de post-grado a nivel de especialidad, maestría y doctorado en las áreas de la salud, social-humanística y científico-tecnológica, con alta calidad académica, acorde con las necesidades de desarrollo nacional y regional; estos programas incluyen la actualización continua de los egresados.

Los profesionales tienen demanda a nivel nacional, regional e internacional, por su alta calidad académica, pertinencia, productividad y por su formación integral que incluye: a) compromiso social, b) sólidos valores éticos y c) competitividad a nivel nacional e internacional. Las bases con las cuales se ha logrado este nivel son: a) la adecuada infraestructura, b) la alta calificación del personal académico, c) los recursos materiales, d) el sistema de ubicación y nivelación para el ingreso del estudiante a la universidad, que permite el fomento, seguimiento, fortalecimiento y mejor aprovechamiento de sus competencias físicas, emocionales y vocacionales durante el proceso de formación profesional, e) el sistema de evaluación y promoción del rendimiento estudiantil, y f) evaluación y promoción del personal académico.

El personal académico es altamente calificado y reconocido por su formación científica, tecnológica y humanística, así como por su capacidad de transmitir conocimientos, que ha adquirido y fortalecido en un ambiente democrático, participativo, de creatividad, iniciativa, que redundan en la superación profesional, lo cual se refleja en su nivel de remuneración. Este personal académico, realiza investigación pertinente en alianza con los usuarios de los resultados, facilita la transferencia de tecnología, aprovecha los conocimientos populares para incorporarlos al desarrollo nacional y es vanguardista en la implementación de tecnología apropiada y propicia para las necesidades del país y la región.

El personal administrativo se desempeña con alta efectividad, en apoyo a las funciones básicas de investigación, docencia y extensión.

En la Universidad se cuenta con un sólido programa de intercambio con las universidades de la región y del resto del mundo, para la superación de todo su personal.

## **IV. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA**

### **0. INTER-ÁREA-EJE GENERAL**

Línea estratégica:

0.1 Análisis y enriquecimiento del Marco Filosófico de la USAC.

Descripción:

Cada unidad académica deberá hacer suyo el Marco Filosófico de la USAC y tomarlo como referencia para desarrollar sus actividades y así elaborar su propio Marco Filosófico.

Línea estratégica:

Enriquecimiento y vinculación con la Misión y la Visión y el Escenario Futurible de la USAC.

Descripción:

Cada unidad académica deberá analizar y enriquecer la Misión, la Visión y el Escenario Futurible de la USAC y tomarlos como referencia para derivar su propia Misión, Visión y Escenario Futurible.

### **A. ÁREA ACADÉMICA**

#### **A.0. Inter-Eje del Área Académica**

Línea estratégica:

A.0.1. Análisis y enriquecimiento del Marco Académico de la USAC

Descripción:

Cada unidad académica deberá analizar y enriquecer el Marco Académico de la USAC y tomarlo como referencia para desarrollar su actividad.

Línea estratégica:

A.0.2. Estudios de mercado<sup>104</sup> para los programas académicos y productos universitarios

Descripción:

Cada unidad académica deberá emprender la realización de estudios de pertinencia de toda su oferta de productos universitarios que incluye: programas académicos, egresados, investigaciones y trabajos de extensión y servicios universitarios.

---

<sup>104</sup> De acuerdo a los “Criterios e Indicadores de Calidad para la Educación Superior en América Central”, propuestos por la Secretaría permanente del Consejo Superior Universitario Centroamericano, dentro del criterio de impacto se contempla como indicador a los estudios de mercado (Estudio de Seguimiento de Egresados y Empleadores) de la educación superior.

Así también de la demanda de productos universitarios que requiere la sociedad guatemalteca y que la USAC no los ofrece. Esta actividad debe realizarse en conjunto con el Colegio Profesional respectivo y otras instancias pertinentes de los sectores económico, social y político, y considerar los distintos ámbitos de la sociedad para la inserción laboral. Como producto de esta actividad, se deberá obtener conocimiento básico sobre la pertinencia de la formación profesional universitaria que ofrece la USAC a través de la unidad académica, así como estudios de seguimiento de graduados para su constante actualización profesional.

Línea estratégica:

A.1 Fortalecimiento del proceso de acreditación y certificación de la USAC y sus programas académicos.

Descripción:

La administración central de la USAC, las unidades administrativas y unidades académicas, deberán hacer una programación sobre la ruta a seguir para el proceso de acreditación y certificación de la Universidad y de los programas académicos.

Línea estratégica:

A.0.4 Vinculación de las actividades de investigación, docencia y extensión, en las unidades académicas de la USAC.

Descripción:

Bajo la conducción del señor Rector y los Directores Generales de la administración central, se generaran las políticas y programas que tiendan a fomentar la realización de actividades conjuntas que vinculen la investigación, la docencia y la extensión.

Asimismo, los Decanos y Directores de Escuelas no Facultativas y de Centros Regionales, deberán promover el mismo tipo de actividades integradoras al interior de sus respectivas unidades.

Línea estratégica:

A.0.5. Reorganización de la División Bienestar Estudiantil Universitario.

Descripción

Los estudiantes podrán acceder a una información y asesoramiento de calidad acerca de las oportunidades de aprendizaje, teniendo una finalidad preventiva y de desarrollo aplicada en el área académica profesional y personal.

## **A.1. ÁREA ACADÉMICA – EJE INVESTIGACIÓN**

Línea estratégica:

A.1 Encauzamiento de la investigación dentro de los programas universitarios de investigación existentes aprobados por el Consejo Coordinador e Impulsor de la Investigación en la USAC.

Descripción:

Los institutos y centros de investigación que funcionan en las diferentes unidades académicas deben estar representados en el CONCIUSAC, de tal manera que participen en la construcción de la temática a ser abordada en cada área del conocimiento. De esta cuenta, deberán elaborar sus líneas de investigación en concordancia con los lineamientos del ente rector de la investigación en la USAC.

Línea estratégica:

A.1.1 Desarrollo de investigación sobre política nacional e internacional y de los tratados de integración que inciden sobre el desarrollo económico y social de Guatemala y la región.

Descripción:

Tal y como lo establece la Constitución Política de la República, la actividad de investigación debe enfocarse al estudio de la problemática nacional, dentro de la política exterior del país se encuentra la suscripción de diversos tratados con otros países que evidencian oportunidades y riesgos para el país, los cuales deben ser estudiados científica y sistemáticamente por la USAC.

Línea estratégica:

A.1.2 Estudio de los problemas nacionales desde la perspectiva y objetos de estudio de cada unidad académica<sup>105</sup>.

Descripción:

La actividad de investigación de los diferentes centros e institutos estará en función de presentar soluciones a la problemática nacional, tanto desde su propio objeto de estudio como, preferentemente, con carácter multidisciplinario.

Línea estratégica:

A.1.1. Investigación multidisciplinaria hacia temas prioritarios.

---

<sup>105</sup> Por “unidad académica” se hace referencia indistintamente a “Facultad”, “Escuela no facultativa” o “Centro Regional Universitario”.

Descripción:

Para dar cumplimiento a la Constitución Política de la República y los Acuerdos de Paz, el CONCIUSAC deberá prestar especial atención a los aspectos prioritarios siguientes: Pobreza; ambiente; educación; desarrollo tecnológico; salud; desarrollo humano y sostenible; análisis de coyuntura; sistema democrático; seguridad ciudadana; migraciones y asentamientos humanos, la producción, recursos naturales, ambiente, seguridad social, derivado de la importancia que revisten para el desarrollo nacional.

Línea Estratégica:

A.1.2. Promoción de la investigación educativa con fines de reestructura curricular.

Descripción:

La Dirección General de Docencia deberá promover la investigación educativa para aportar fundamentos que promuevan la transformación curricular continua de todos los programas académicos de las diferentes unidades de la USAC, que aporte fundamentos a la transformación curricular necesaria para la ampliación y diversificación de la oferta académica y para su acreditación y certificación en la región.

Línea Estratégica:

A.1.3. Fortalecer científica y tecnológicamente los programas de formación y actualización de investigadores.

Descripción:

Dicho fortalecimiento deberá hacer énfasis en estimular la creatividad, iniciativa y superación profesional del investigador así como su actualización continua en tecnología de punta.

Asimismo, la Dirección General de Investigación realizará acciones para formar y actualizar a todo el personal de investigación de la USAC, en aspectos teóricos y metodológicos para los distintos ámbitos del conocimiento científico y sobre las herramientas tecnológicas para realizar la actividad de investigación.

Línea Estratégica:

A.1.4. Fortalecer los programas de postgrado existentes en la USAC.

Descripción:

Ampliar la oferta de postgrados, tanto en el nivel de maestrías como la creación de doctorados, prestando especial atención a aquellos que se enfoquen hacia la investigación aplicada en las diferentes áreas del conocimiento.

Línea estratégica:

A.1.5. Estímulo constante del personal de investigación

Descripción:

La Dirección General de Investigación en conjunto con las unidades académicas y la División de Administración de Personal, deberán promover por diversas formas, el estímulo del personal de investigación, ya sea por medio de incentivos académicos como por otros de tipo salarial, por los aportes de la investigación al cumplimiento del Plan Estratégico.

Línea estratégica:

A.1.6. Formación y desarrollo constante del personal de investigación que incluya un programa de intercambio con otras universidades.

Descripción:

La Dirección General de Investigación en conjunto con las unidades académicas y sus centros e institutos de investigación deberán elaborar un programa de formación, incentivos y desarrollo del personal de investigación dentro del cual se deberá incluir un cuerpo de política que guíe el intercambio de investigadores con otras universidades, de tal manera que se mejore el contenido de las investigaciones que se elaboran en la USAC.

Línea estratégica:

A.2. Desarrollar centros de documentación en todas las unidades de investigación.

Descripción:

La Dirección General de Investigación y las unidades académicas, deberán promover la creación de centros de documentación en los centros de investigación y que además se encuentren en red para hacer más ágil el acceso a la información por parte de los usuarios.

## A.2. **ÁREA ACADÉMICA – EJE DOCENCIA**

Línea estratégica:

A.2.1. Fortalecimiento permanente de los sistemas de estudios en todos sus niveles.

Descripción

La Dirección General de Docencia en conjunto con las unidades académicas y la División de Administración de personal, promoverán la evaluación, de los diferentes programas pregrado, grado y postgrado de cada unidad académica, con el fin de determinar su problemática y de esta manera proponer los correctivos que sean pertinentes para mantener un alto nivel académico en los mismos.

Línea estratégica:

A.2.2. Fortalecimiento del Sistema de Actualización Curricular Universitario

Descripción:

La Dirección General de Docencia conjuntamente con las unidades académicas, promoverán la evaluación y formulación de diseños y rediseños curriculares en todas las unidades académicas de la Universidad, que incluyan la formación social humanística en todas las carreras, así también se deberá dar un impulso especial al desarrollo de las ciencias básicas (filosofía, matemáticas, química, física, biología) con prácticas estudiantiles con la comunidad y ejercicio profesional supervisado, para que los profesionales egresados tengan la capacidad social-humanística y científico-tecnológica que exige el mundo contemporáneo y poder dar respuestas viables y pertinentes a las demandas de la sociedad.

Línea estratégica:

A.2.3. Desarrollo de unidades académicas de acuerdo al potencial productivo, cultural y a condiciones geopolíticas de las regiones del país.

Descripción:

Los centros regionales universitarios, son las unidades académicas con mayor potencial para llevar a cabo esta línea estratégica, por medio de la elaboración de estudios que le permitan determinar las potencialidades productivas de su área de influencia, los aspectos antropológicos relevantes y las condiciones generales en dicho ámbito, con el fin de obtener elementos de juicio para influir positivamente sobre el aprovechamiento racional de estos recursos. Para ello, los centros regionales universitarios reforzarán sus programas académicos en función del potencial productivo identificado, para ofrecer profesionales capaces de atender de manera oportuna las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad en la región<sup>106</sup>.

Línea estratégica:

A.2.4. Elaboración de diagnósticos regionales para identificar necesidades de formación de recursos humanos.

Descripción:

La Dirección General de Docencia exigirá como requisito indispensable para la aprobación de nuevos programas académicos en las diferentes unidades académicas, la presentación del estudio que demuestre la existencia de las necesidades que justifican la creación de dichos programas así como el número de cohortes que se atenderán.

---

<sup>106</sup> Aquí se usa el concepto de “región” como una parte homogénea del territorio nacional.

Línea estratégica:

A.2.5. Formación y estímulo constante del personal docente.

Descripción:

La Dirección General de Docencia conjuntamente con las unidades académicas y la División Administración de Personal, elaborarán un programa de estímulos para el personal docente, el cual deberá contener premios monetarios y no monetarios, reconocimientos y actividades recreativas y motivacionales, de tal manera que incrementen efectivamente la calidad en las diferentes labores que se atienden en esta casa de estudios.

Línea estratégica:

A.2.6. Modernización metodológica y tecnológica.

Descripción:

Con el propósito de lograr mayor efectividad en la actividad docente, todas las unidades académicas deberán incorporar a sus procesos de enseñanza-aprendizaje la metodología y técnicas actualizadas y optimizar el uso de estos recursos.

Línea estratégica:

A.2.7. Mejoramiento del sistema de ingreso de los estudiantes a la USAC.

Descripción:

La Dirección General de Docencia, establecerá vínculos estrechos con el Ministerio de Educación, con el objeto de que en dicho Ministerio se definan políticas y programas para el mejoramiento académico constante de los niveles preuniversitarios, así mismo se den a conocer ampliamente los perfiles de ingreso que la USAC defina para cada unidad académica. Estos perfiles serán la base para la evaluación de los diferentes instrumentos de ingreso.

Línea estratégica:

A.2.8. Mejoramiento del sistema de permanencia de los estudiantes a la USAC.

Descripción:

La Dirección General de Docencia, en conjunto con las unidades académicas, definirán las políticas de permanencia de los estudiantes. Para ello se deberán considerar como factores importantes, la evaluación de la calidad de la docencia, del sistema de enseñanza aprendizaje y los recursos destinados a la educación superior estatal.



### **A.3. ÁREA ACADÉMICA – EJE EXTENSIÓN**

Línea estratégica:

A.3.1 Integración de las actividades de extensión con las funciones de investigación y docencia de las unidades académicas de la Universidad.

Descripción:

Para el nivel macro de toda la USAC, bajo la conducción del señor Rector, los Directores Generales deberán fomentar la realización de actividades conjuntas que permitan el desarrollo de investigaciones en apoyo a la docencia y la extensión, la realización de actividades de extensión que realimenten la docencia y la investigación y actividades de docencia tomando en cuenta los aportes de la investigación y la extensión.

Para los niveles de cada unidad académica, los Decanos y Directores de Escuelas no Facultativas y de Centros Regionales, deberán promover el mismo tipo de actividades integradoras al interior de sus respectivas unidades.

Línea estratégica:

A.3.2 Desarrollo de programas de educación no formal y extracurricular para los universitarios y la población en general.

Descripción:

La Dirección General de Extensión con las unidades académicas, elaborarán un programa para promover actividades educativas en grupos poblacionales previamente identificados, entre los que se debe incluir a la tercera edad y discapacitados, para ser atendidos por estudiantes que estén realizando su Ejercicio Profesional Supervisado, coordinando dichas actividades con estudiantes próximos a graduarse del nivel medio.

Línea estratégica:

A.3.3 Fortalecimiento del programa Ejercicio Profesional Supervisado EPS y particularmente del Ejercicio Profesional Supervisado Multiprofesional EPSUM, con la participación de todas las unidades académicas de la USAC.

Descripción:

Los programas EPS y EPSUM deberán fortalecerse para responder, entre otros, a las políticas de regionalización y descentralización promovidas por el Estado, así mismo todas las unidades académicas deberán participar activamente en la consolidación de estos programas, facilitando la participación del número de estudiantes que demanda su desarrollo.

Línea estratégica:

A.3.4 Formación y estímulo constante del personal de extensión

Descripción:

La Dirección de Extensión conjuntamente las unidades académicas y la División de Administración de Personal, elaborarán un programa de estímulos para el personal de extensión, el cual deberá contener premios, monetarios y no monetarios, reconocimientos y actividades recreativas y motivacionales, de tal manera que incrementen efectivamente el rendimiento en las diferentes labores que atienden en esta casa de estudios.

Línea estratégica:

A.3.5 Fomentar la cultura, la recreación y el deporte en la sociedad guatemalteca.

Descripción:

La Universidad de San Carlos de Guatemala debe promover acciones que tiendan a elevar el nivel espiritual de la población, en ese sentido la Dirección General de Extensión conjuntamente con las unidades académicas elaborarán políticas y programas que tiendan a fomentar la recreación entre la población, tal es el caso de festivales artísticos, concursos de pintura, canción etc. así como torneos en diferentes disciplinas deportivas.

## **B. ÁREA LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

### **B.0. INTER EJE DEL ÁREA LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

Línea estratégica:

B.0.1 Vinculación de la USAC con los sectores económico, social y político.

Descripción:

La Dirección General de Extensión en conjunto con las unidades académicas, de acuerdo con la misión y visión de la USAC, deberán desarrollar los programas por medio de los cuales se logre la vinculación de la Universidad con todos los sectores económico, social y político, para aportar soluciones a la problemática nacional.

Adicionalmente las instancias de vinculación con los distintos sectores de la sociedad que sean creadas por el CSU al interior de la USAC, deberán realizar acciones para promover la pertinencia del producto universitario.

### **B.1. ÁREA LIDERAZGO INSTITUCIONAL – EJE INVESTIGACIÓN**

Línea estratégica:

B.1.1. Realizar investigaciones para fundamentar propuestas de iniciativas de ley y políticas públicas en todos los ámbitos de la vida social, económica y política que demande el desarrollo del país y la región.

Descripción:

La Dirección General de Investigación, las unidades académicas y sus centros e institutos de investigación de la USAC, deberán realizar investigaciones que produzcan conocimiento para fundamentar tanto iniciativas de ley como políticas públicas que sean prioritarias para la búsqueda del desarrollo del país en todos los ámbitos de la vida social, en especial generar un proyecto de Plan de Nación tendiente a superar la pobreza extrema y los problemas que se tienen en los ámbitos de la salud, la educación y la producción, distribución e intercambio de bienes y servicios.

Es importante que todas las unidades académicas retomen el estudio de los problemas nacionales con un propósito que vaya más allá de la simple producción de conocimiento, y trascienda a una utilidad social de grandes beneficios para el desarrollo del país.

Línea estratégica:

B.1.2. Aportar conocimiento para que sea utilizado en el mejor desempeño de los representantes de la USAC en las distintas instancias de la sociedad, como parte del sistema de la institucionalización de dichas representaciones.

Descripción:

La Dirección General de Investigación y todos los centros e institutos de investigación de la USAC, deberán estar vinculados con los representantes y los designados que tiene la Universidad en diversas instancias, con el propósito de que la actividad de investigación, dentro de la especificidad de sus respectivos campos temáticos, pueda ser utilizada por el desempeño de los representantes ya mencionados. Con esta línea estratégica se buscará que la representación de la USAC en las distintas instancias de la sociedad corresponda más a un esfuerzo institucional que a un esfuerzo individual.

Línea estratégica:

B.1.3. Formulación de propuestas que fortalezcan el proceso de Reforma Educativa del país y de integración educativa de la región centroamericana.

Descripción:

La Dirección General de Investigación y los centros de investigación que tengan como objeto de estudio el tema de la educación, deberán orientar su actividad a producir conocimiento para fundamentar iniciativas para el fortalecimiento del proceso de Reforma Educativa del país.

## **B.2. ÁREA LIDERAZGO INSTITUCIONAL – EJE DOCENCIA**

Línea estratégica:

- B.2.1. Orientación de los procesos de enseñanza aprendizaje hacia el conocimiento de la realidad nacional y sus relaciones internacionales.

Descripción:

En todas las unidades académicas se deberá tener como lineamiento para la actividad académica, que dentro de la formación profesional se tengan considerados los contenidos de preservación de los recursos naturales, derechos humanos, construcción de la paz, seguridad social y el enfoque de género, considerando todo ello dentro de un estado pluricultural y multilingüe.

Línea estratégica:

- B.2.2. Promoción del liderazgo universitario.

Descripción:

Las unidades académicas se deberán tener como lineamiento para la actividad académica, la inclusión dentro de la formación profesional, el abordaje de contenidos sobre comportamiento grupal y el desarrollo de habilidades de liderazgo en todas sus manifestaciones, para lograr un egresado que pueda cumplir roles efectivos de coordinación y que puedan catalizar la sinergia de las situaciones en las que se vea involucrado durante su desempeño profesional.

## **B.3 ÁREA LIDERAZGO INSTITUCIONAL – EJE EXTENSIÓN**

Línea estratégica:

- B.3.1 Fortalecimiento de las relaciones USAC-Estado, para el cumplimiento de: a) la Constitución Política de la República; b) los Acuerdos de Paz; c) otros acuerdos nacionales y regionales; d) incidir en las políticas públicas.

Descripción:

El CSU deberá promover el fortalecimiento de las relaciones entre la USAC y las distintas instituciones del Estado con los propósitos que indica la línea estratégica. Este fortalecimiento deberá darse inicialmente con la participación propositiva y socialmente comprometida de todos los representantes y designados que tiene la USAC en las distintas instancias. Adicionalmente se deberán promover actividades académicas de todo tipo que permitan a la USAC un espacio de expresión para lograr el propósito indicado en la línea estratégica.

Línea estratégica:

B.3.2 Incorporación de los programas de extensión de la USAC al proceso de regionalización y descentralización de las políticas públicas y desarrollo económico, social y político del país.

Descripción:

Con la conducción del Rector, los Decanos y Directores de centros universitarios, las unidades académicas deberán buscar las modalidades por medio de las cuales puede ser posible organizar la actividad de extensión de acuerdo a la regionalización y descentralización que se opera en el país.

Deberá promoverse la presencia de la USAC en la estructura de Consejos de Desarrollo de sus Unidades Técnicas con propuestas técnicamente factibles para el desarrollo territorial correspondiente.

Línea estratégica:

B.3.3 Sistematización de la actuación institucionalizada de las representaciones de la USAC.

Descripción:

El CSU deberá crear el sistema de la actuación institucionalizada de las representaciones de la USAC, para lograr un incremento en el impacto que la USAC pueda generar en beneficio de la sociedad guatemalteca.

La primera actividad dentro de esta línea estratégica es la elaboración del Reglamento para optar a cada una de dichas representaciones que incluya (formación académica, trayectoria profesional y honorabilidad idoneidad, etc). Además, el CSU deberá establecer el sistema de seguimiento al ejercicio de la representación, de tal manera que se haga dentro del marco institucional fijado por la Universidad de San Carlos. Debe incluir también el carácter propositivo y comprometido de la representación y actuación frente a coyunturas y al plan de gobierno.

El sistema debe considerar el rendimiento de informes al CSU sobre el desempeño de la representación que se realiza, incluyendo la posibilidad de llegar a la destitución en los casos en los cuales se haga ya sea una manipulación de la representación o se esté haciendo mal uso de la misma, o que no se esté llevando a cabo dentro del marco institucional de la USAC.

Línea estratégica:

B.3.4 Fortalecimiento de la vinculación entre la USAC y el Consejo Superior Universitario Centroamericano –CSUCA–.

Descripción:

En apego al cumplimiento de la parte de la misión de la USAC que se refiere al mandato de contribuir a la integración de la región centroamericana, la USAC debe vincularse de manera efectiva al CSUCA, particularmente, a su Secretaría Permanente.

Línea estratégica:

B.3.5 Utilización por parte del Consejo Superior Universitario de la iniciativa de ley que tiene la USAC para asuntos que conlleven alcanzar su misión y visión.

Descripción:

El Consejo Superior Universitario, deberá promover el esfuerzo institucional en todos los ámbitos académicos de la USAC, para utilizar la iniciativa de ley en todas aquellas propuestas que tiendan a proponer soluciones a problemas prioritarios nacionales y que su vez contribuyan al cumplimiento de la misión y visión universitaria.

**ÁREA SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**  
**C.0. INTER-EJE DEL ÁREA SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**

Línea estratégica:

C.0.1.a.1. Fortalecimiento del Sistema de Planificación para el Desarrollo Universitario

Descripción:

El Consejo Superior Universitario debe emitir el acuerdo mediante el cual se reactive el Consejo de Planificación Universitaria –CPU-.

Una de las funciones principales del CPU consiste en fortalecer y fomentar el PE-USAC/2022 y guiar la creación, elaboración y puesta en marcha de los Planes Estratégicos y Planes Operativos Anuales –POAs- de cada Unidad Ejecutora.

El Consejo de Planificación deberá presentar al CSU, para su consideración, un proyecto de Reglamento que normalice su funcionamiento.

La Coordinadora General de Planificación será la responsable, dentro del PE-USAC/2022, de las siguientes acciones:

- a) Proponer todo el equipo de trabajo que le de seguimiento, monitoreo, evaluación y revisión del PE-USAC/2022, tomando en cuenta todos los aportes que se presentaron durante el proceso de validación.
- b) Realizar el diagnóstico institucional y propuesta para establecer las relaciones entre las funciones de Planificación, Programación y Ejecución Presupuestaria y Auditoría, que permita en el futuro ejecutar las funciones de seguimiento, monitoreo y evaluación del PE-USAC/2022.
- c) Velar porque se lleve a cabo un proceso permanente de capacitación en Planificación Universitaria, dirigido a todos los miembros del Consejo de Planificación Universitaria y demás personal que se vea involucrado en actividades de ejecución del PE-USAC/2022. Las unidades de planificación deberán estar integradas por personal profesional idóneo.

- d) Elaborar el diagnóstico institucional y propuesta para instaurar un Sistema de Información Universitaria, en el cual se establezcan las relaciones y tipos de información que deben fluir hacia la Coordinadora General de Planificación de parte de cada Unidad Académica y Administrativa, con el apoyo del Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos, del Departamento de Registro y Estadística, la División de Servicios Generales y el Archivo General.

Línea estratégica

C.0.2. Fortalecimiento de la gestión para la cooperación nacional e internacional.

Descripción

Se deberá crear en la Coordinadora General de Planificación el Banco Universitario de Proyectos de la USAC, en el cual se tengan identificadas, priorizadas y evaluadas todas las iniciativas de inversión para el desarrollo académico que demanda la Universidad. Se deberán desarrollar en todas las oficinas de planificación de las unidades académicas, los contenidos básicos de la gestión de la cooperación nacional e internacional, así también se deberá desarrollar un vínculo estrecho entre éstas y la Coordinadora de Cooperación, para realizar permanentemente la compatibilidad entre la oferta de cooperación y la demanda universitaria de cooperación.

Línea estratégica:

C.0.2.a.1. Modernización de la estructura organizativa de la USAC.

Descripción:

La Administración Central de la USAC deberá desarrollar un diagnóstico institucional para iniciar un proceso de reorganización y reestructura para la mejor utilización de sus recursos en concordancia con los fines y objetivos de la Universidad. Cada Unidad Académica deberá incorporar modificaciones a su estructura organizativa para hacerla más funcional, ágil, flexible y efectiva en apoyo a las funciones básicas de investigación, docencia y extensión, en concordancia con la evolución del PE-USAC/2022.

Línea estratégica:

C.0.2.a.2. Fortalecimiento democrático del Sistema de Gobierno Universitario

Descripción:

El Consejo Superior Universitario, y los diferentes órganos directivos de la USAC, deben promover permanentemente la participación de todos los sectores universitarios en la toma de decisiones y la definición de los perfiles para optar a los cargos de gobierno; además deberá promover la evaluación del sistema utilizado para los procesos electorarios, a fin de sustituir la actual modalidad de elección de segundo grado.

Para ello se debe analizar la factibilidad especialmente jurídica, que permitan a la Universidad mayor legitimidad y representatividad en su Sistema de Gobierno, que incluso puedan dar lugar a propuestas de un nuevo modelo de gobierno universitario. El Consejo Superior Universitario elaborará un cronograma para la realización de los estudios y su implementación, con el propósito de tener efectividad en el fortalecimiento democrático del Sistema de Gobierno Universitario.

Línea estratégica:

C.0.3. Coordinación de los Consejos de Investigación, Académico, de Extensión y Planificación Universitaria.

Descripción:

Bajo la conducción del Rector, los Directores Generales y la Coordinadora General de Planificación, deberán velar por el funcionamiento permanente de los Consejos, fomentando y promoviendo el manejo unificado de la información del quehacer universitario, con la finalidad de seguir una política homogénea e integradora en la planificación y ejecución de las funciones básicas de la Universidad.

Línea estratégica:

C.0.6 Elaboración y aprobación del Marco Administrativo y Financiero de la USAC.

Descripción:

La Dirección General de Administración y la Dirección General Financiera, deberán diseñar sendos marcos Administrativo y Financiero. El Marco Administrativo deberá propiciar el funcionamiento ágil, flexible, eficiente y eficaz de la administración institucional para la sostenibilidad de las funciones básicas de la Universidad.

Por su parte el Marco Financiero, deberá incluir las políticas que permitan la programación financiera de corto, mediano y largo plazo, para el logro de la sostenibilidad de las funciones básicas de investigación, docencia y extensión. Así también las acciones pertinentes para incrementar la asignación presupuestaria constitucional.

Línea estratégica:

C.0.7 Descentralización y desconcentración universitaria.

Descripción:

Identificar las necesidades de descentralización y desconcentración de las funciones académicas, administrativas y financieras de la USAC, así como elaborar las propuestas correspondientes aplicables a la Universidad.



Posteriormente, se deberán poner en práctica las modalidades que el CSU apruebe para que la Universidad tenga mayor cobertura, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su Misión.

Línea estratégica

C.0.8 Optimización en el uso de la infraestructura, maquinaria y equipo universitario.

Descripción:

La Coordinadora General de Planificación, deberá elaborar los estudios de pre- inversión con los cuales se logre el desarrollo de nueva infraestructura, maquinaria y equipo, así como la optimización de la existente en la Universidad, de acuerdo a la tecnología educativa que ofrezca una mayor cobertura en el acceso a la educación superior. Estos estudios deben fundamentarse en las perspectivas de desarrollo académico y físico así como de bienestar y confort de la comunidad universitaria, que además de los espacios para uso académico incluyan los espacios para uso deportivo y cultural, con soluciones que optimicen el uso del suelo y del espacio urbano. Como punto de partida se deberá tener el inventario de los bienes universitarios y su situación legal.

Adicionalmente, se deben promover los programas mediante los cuales se logre de manera preventiva la seguridad en todos los complejos universitarios, tanto para contingencias de sismos de gran intensidad y otros desastres naturales, como a otro tipo de inseguridades como la delincuencia común y problemas de tránsito vehicular, adecuada señalización etcétera. Las edificaciones y mobiliario urbano deberán estar acondicionados para el uso de parte de discapacitados.

Todos estos estudios, deben ser la base con la cual la Dirección General de Administración lleve a cabo la ejecución correspondiente.

Línea estratégica:

C.0.9 Creación y fortalecimiento de los sistemas deontológicos para todos los sectores universitarios.

Descripción:

El CSU deberá promover las instancias debidas para el fomento, difusión, aplicación y evaluación de los factores axiológicos, éticos y de transparencia que permitan crear el Código de Ética Universitaria y otros instrumentos e instancias complementarias, que permitan el cumplimiento y fortalecimiento de los valores universitarios y la creación de una auténtica identidad universitaria y de una nueva cultura organizacional.

Línea estratégica:

C.0.10 Formación permanente del personal administrativo

Descripción:

La Dirección General de Administración a través de la División de Administración de Personal y la División de Desarrollo Organizacional, conjuntamente con las unidades académicas, deberán promover las políticas y programas de desarrollo del personal administrativo universitario que satisfaga las necesidades de formación, capacitación y superación permanente de los trabajadores, por medio de las cuales se logre el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la eficiencia y la eficacia, ligada al PE-USAC/2022.

Línea estratégica:

C.0.11 Creación del sistema de evaluación del desempeño en el trabajo e incentivos para el personal administrativo.

Descripción:

La Dirección General de Administración, las unidades académicas, la División de Administración de Personal y la División de Desarrollo Organizacional, deberán proponer políticas y programas que promuevan la eficiencia y eficacia del sector administrativo, que se fundamente en un proceso de evaluación constante del trabajo y su reconocimiento a través de un programa de incentivos al desempeño laboral.

Línea estratégica:

C.0.12 Impulso al sistema de archivo y de biblioteca de la USAC.

Descripción:

La Dirección General de Administración a través del Archivo General y las unidades académicas, deberán actualizarse metodológica y tecnológicamente y resguardar adecuadamente el patrimonio documental universitario, para que el mismo ofrezca un servicio con efectividad a la comunidad universitaria. Por aparte, se deberá establecer una actualización tecnológica permanente de los sistemas de biblioteca, tales como Internet II, para que los mismos tengan amplia cobertura entre los usuarios.

## **C.1. ÁREA SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN - EJE DE INVESTIGACIÓN**

Línea estratégica:

C.1.1. Fortalecimiento del sistema de investigación.

Descripción:

La Dirección General de Investigación, deberá propiciar amplia participación de las unidades académicas en el seno del Consejo Coordinador e Impulsor de la Investigación de la USAC, para la ejecución de las políticas de investigación correspondientes, que deben actualizarse con los planteamientos presentados en las líneas estratégicas del PE-USAC/2022, especialmente en el Área Académica y en el Área de Liderazgo Institucional.

La Dirección General de Investigación será la responsable de las actividades siguientes:

- a) Deberá actualizar los programas universitarios de investigación tomando en cuenta los planteamientos presentados en las líneas estratégicas del PE-USAC/2022, especialmente en el Área Académica y en el Área de Liderazgo Institucional.
- b) Realizar una propuesta para el estatuto de la carrera del investigador dentro de la USAC.
- c) Gestionar la ampliación de los recursos destinados a la investigación en la USAC.
- d) Asumir un papel protagónico ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Línea estratégica:

C.1.2. Formación del personal para investigación

Descripción:

La Dirección General de Investigación conjuntamente con las unidades académicas, serán las responsables de:

- a) Velar porque se lleve a cabo la formación del personal de investigación de la USAC.
- b) Promover la participación del personal de investigación en eventos académicos.
- c) Realizar intercambio de investigadores entre la USAC y otros centros de educación superior.

Línea estratégica:

C.1.3. Fomento de la cooperación para el desarrollo de la investigación universitaria.

Descripción:

La Dirección General de Investigación, en conjunto con la oficina de Cooperación Internacional de la USAC, deberán promover, facilitar, monitorear, divulgar y llevar a cabo convenios de cooperación entre la USAC, otros centros de educación superior y las entidades dedicadas al fomento de la investigación, por medio de los cuales se logre la captación de dicha cooperación en beneficio de la investigación en la Universidad.

Línea estratégica:

C.1.4. Dotación de infraestructura y equipo necesarios para el desarrollo de la investigación universitaria.

Descripción:

La Dirección General de Investigación derivado de los planteamientos del PE-USAC/2022, deberá elaborar una programación de largo plazo de las necesidades de infraestructura y equipo necesarios para el desarrollo de la investigación de todas las unidades académicas, en el cual se incluya la actualización de la tecnología.

Línea estratégica:

C.1.5. Divulgación y socialización del conocimiento técnico y científico.

Descripción:

La Dirección General de Investigación y los centros de investigación de las unidades académicas, deberán divulgar los resultados de la investigación utilizando los medios de comunicación masiva con que cuenta la USAC, especialmente la radio y la televisión, y otros medios de comunicación masiva a nivel nacional e internacional, también se deberá fortalecer la publicación de los informes finales de investigaciones realizadas.

Así también se deberá promover la organización, facilitación y realización de eventos académicos nacionales e internacionales, para divulgar e intercambiar los conocimientos producidos en la actividad de investigación universitaria.

Línea estratégica:

C.1.6. Desarrollo de programas universitarios dentro de modalidades administrativas y financieras que ofrezcan sostenibilidad y crecimiento a la actividad de investigación.

Descripción:

La Dirección General de Investigación y los centros de investigación de las unidades académicas, deberán promover la creación de proyectos de investigación autofinanciables, que permitan realimentar y hacer crecer la actividad de investigación.

## **C.2. ÁREA SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN - EJE DOCENCIA**

Línea estratégica:

C.2.1. Promoción de la docencia productiva

Descripción:

Todas las unidades académicas deberán promover la creación de modalidades de docencia en las cuales, el proceso de enseñanza aprendizaje se lleve a cabo en un ambiente real y propio de un proceso productivo y que además, dada su optimización y eficiencia, dicha docencia es capaz de generar recursos adicionales al funcionamiento de la Universidad.

Línea estratégica:

C.2.2. Establecimiento del sistema de gestión del personal universitario.

Descripción:

Bajo de conducción del Rector, las Direcciones Generales, deberán establecer el sistema de gestión del personal universitario que incluye la actualización permanente del banco de datos del personal de la universidad, las políticas de desarrollo para dicho personal, nombramientos y promoción de acuerdo a las capacidades intelectuales.

Línea estratégica:

C.2.3. Modernización de la administración de la docencia

Descripción:

La Dirección General de Docencia a través de la División de Desarrollo Académico, deberá elaborar un Sistema de Reclutamiento y Selección del Personal Académico con altos niveles de exigencia. Asimismo, deberá elaborar un Programa Permanente de Inducción y Desarrollo congruente con una política de formación y capacitación del personal académico, con el uso de métodos pedagógicos y tecnología de punta, en congruencia con el desarrollo actual y el manejo del proceso de enseñanza aprendizaje con preponderancia en la calidad.

Línea estratégica:

C.2.4. Modernización tecnológica en los procesos de enseñanza-aprendizaje

Descripción:

Con el propósito de lograr mayor eficiencia en la actividad docente, todas las unidades académicas deberán aprovechar las potencialidades de los recursos tecnológicos actuales, especialmente de la informática. En la actualidad estos recursos están subutilizados dentro de la USAC, por lo cual se aprovecha poco la enorme potencialidad que ofrecen para atender con mayor agilidad e impacto las actividades docentes.

### C.3. ÁREA SISTEMA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN - EJE DE EXTENSIÓN

Línea estratégica:

#### C.3.1. Fortalecimiento del sistema de Extensión Universitaria

Descripción:

La Dirección General de Extensión, consolidará el Consejo de Extensión y promoverá la creación y el funcionamiento de las coordinaciones de extensión en todas las unidades académicas. Como parte del sistema de extensión, se deberá generar de manera periódica, la información pertinente sobre todos los beneficios que representan a la sociedad guatemalteca la actividad de extensión universitaria de la USAC.

Línea estratégica:

#### C.3.2. Desarrollo integral de la Extensión Universitaria.

Descripción:

La Universidad de San Carlos, deberá vincularse con los diferentes sectores de la sociedad guatemalteca. La Dirección General de Extensión deberá fortalecer su capacidad de gestión, integración y desarrollo organizacional, con el propósito de cumplir de mejor manera y con mayor impacto sus funciones.

Para ello se deberá revisar y actualizar las políticas y acciones de la Extensión Universitaria e implementar el Plan de Desarrollo de la infraestructura correspondiente.

Línea estratégica:

#### C.3.3. Fortalecimiento y ampliación de la producción y oferta de bienes y servicios universitarios con base en las demandas sociales.

Descripción:

La Dirección General de Extensión y las unidades académicas deberán velar por la actualización, ampliación y mejoramiento de los recursos para la producción de bienes y prestación de servicios universitarios. Para tal efecto, deberá mantener y fortalecer una relación permanente y actualizada con los diferentes sectores sociales para atender sus requerimientos y necesidades.

## **CAPITULO 5 EL CAPITAL HUMANO**

La presente caracterización de la gestión del Capital Humano es producto de una ponencia presentada por el Jefe de la División de Administración de Personal de la Universidad, en el Taller organizado por la Coordinadora General de Planificación de la Universidad, para elaborar el Marco Administrativo del Plan Estratégico USAC 2022, que consideramos tipifica adecuadamente el tema, pues incorpora una discusión y retroalimentación del grupo participante.

### **5.1 CARACTERISTICAS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO**

#### **Reseña Histórica**

La División de Administración de Personal nace con la aprobación del Estatuto de la Carrera Universitaria, por parte del Consejo Superior Universitario el 01 de octubre de 1971, donde según el Artículo 45, Capítulo III se crea como Departamento de Administración de Personal.

En 1979 al aprobarse el Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal, se le denomina Oficina de Administración de Personal, siendo el órgano ejecutor encargado de la aplicación de dicho Estatuto, posteriormente se le denomina División de Administración de Personal.

#### **Visión:**

Ser responsable de la gestión y desarrollo integral del capital humano de la Universidad, altamente competitiva y productiva, líder dentro de la institución, que utiliza tecnología de punta en la ejecución de todos sus procesos. Brinda servicios de calidad, con el uso óptimo de los recursos para alcanzar sus fines y objetivos, e impulsa una cultura cimentada en nuestros valores institucionales.

#### **Misión:**

Brindamos asesoría y consultoría a las autoridades Universitarias; proponemos, comunicamos y aplicamos políticas y directrices en el área de gestión de recursos humanos, en la búsqueda de su calidad de vida. Impulsamos la equidad y justicia en la remuneración a los puestos acorde con su valoración y en la distribución de la carga de trabajo, proveemos de capital humano de calidad, con pago de salarios y prestaciones exactas y oportunas.

Sobresale en Nuestro compromiso es el desarrollo integral de todos los colaboradores; nos apoyamos en un sistema de motivación y estímulo. nuestra gestión brindar servicios y productos de calidad; somos competitivos utilizando en nuestros procesos los sistemas informáticos y tecnologías de telecomunicaciones, para satisfacer a nuestros clientes.

### **Definición**

La División de Administración de Personal es el órgano encargado de la aplicación del Reglamento de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal, así como todas las disposiciones de la Junta Universitaria de Personal y otras disposiciones sobre la administración de personal.

### **Propósitos y Objetivos**

#### **Propósito**

Mediante la correcta aplicación de las leyes y reglamentos, normativos y procedimientos vigentes y la puesta en práctica de los principios básicos de la administración de personal, la equidad y la justicia, obtener un rendimiento óptimo en el desempeño de sus tareas por parte de los trabajadores, para el efectivo cumplimiento de los fines institucionales.

#### **Objetivos**

- Lograr una correcta integración del personal administrativo, mediante el uso de técnicas modernas de la administración de personal.
- Velar por una valoración de puestos congruentes con el grado de complejidad y responsabilidad de las tareas, que permita una remuneración justa y equitativa para el trabajador.
- Lograr que las dependencias de la Universidad, obtengan nóminas de elegibles con candidatos idóneos para obtener un servicio adecuado para la Institución.
- Velar porque el personal administrativo, se mantenga actualizado y que permanentemente exista en él una adecuada motivación e identificación con nuestra organización.
- Velar porque los nombramientos y contratos se apeguen a la legislación vigente para que el pago de los salarios se efectúe oportunamente.
- Facilitar la herramienta indispensable para que todo trabajador universitario pueda optar a los derechos de prestaciones que concede la Institución y el Plan de Prestaciones.



- Lograr una adecuada Administración del Impuesto sobre la Renta y de todos los demás descuentos efectuados a los trabajadores universitarios, a través de un control, eficaz, una oportuna remesa a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y demás entidades para quienes se hace el descuento del salario de los trabajadores.

### **Organización**

La División de Administración de Personal está integrada por la Jefatura, Subjefatura y las siguientes Unidades: Clasificación de Puestos, Reclutamiento y Selección, Sueldos y Nombramientos, Inducción y Desarrollo, Rentas Consignadas, Prestaciones e Informática.

## **5.2 Problemática Afrontada en la Gestión del Recurso Humano**

- 5.2.1. El proceso de reclutamiento y selección para el personal administrativo del servicio por oposición se realiza técnicamente y aplica los conceptos modernos sobre la materia, lo que incluye una evaluación técnica (teórico-práctica), pruebas psicométricas, entrevistas e investigación de antecedentes laborales; sin embargo, en la carrera del personal académico se lleva a cabo dicho proceso en cada una de las Unidades Académicas, a través de los jurados de los concursos de oposición, los cuales solamente evalúan los aspectos técnicos (teórico-prácticos), en los concursos de oposición y no llevan a cabo investigación de antecedentes laborales de los participantes en los concursos ni evaluación psicométrica de los concursantes.
- 5.2.2. El sistema de clasificación de puestos y administración de salarios se aplica únicamente para los puestos de la carrera administrativa, del servicio por oposición, sin oposición y exento, en los cuales a través de la valoración de los puestos se logra justicia y equidad en la remuneración asignada a los mismos; sin embargo, en la carrera del personal académico no se remunera la diferente complejidad, autoridad y responsabilidad que el desempeño de las tareas conlleva, dado que los profesores que ocupan puestos del nivel de dirección, tienen la misma remuneración que sus subalternos, no obstante en el desempeño existe diferente grado de responsabilidad
- 5.2.3. En la carrera administrativa, en el servicio por oposición no se realiza evaluación del desempeño, lo que repercute en que no se realimenta un proceso sistemático de formación y capacitación, no se estimula con incentivos laborales a los trabajadores que tienen el mejor comportamiento y desempeño, no se castiga a quienes actúan irresponsablemente en su trabajo; todo lo cual incide en desmotivación del personal.

- 5.2.4. Existe un escalafón por antigüedad para el personal del servicio por oposición; sin embargo, este se otorga sin importar el buen o mal comportamiento del trabajador.
- 5.2.5. Los instrumentos de evaluación del desempeño del profesor universitario en algunos casos no guardan congruencia con las funciones y atribuciones del profesor universitario, lo cual repercute en la objetividad de los resultados del proceso correspondiente.
- 5.2.6. Falta de recursos financieros destinados a fortalecer un programa de formación del personal administrativo congruente con las necesidades en esa materia; lo que repercute en que la programación de actividades de formación y capacitación de dicho personal se vea limitada y no alcanza a cubrir todos los aspectos relacionados con el desempeño laboral que es preciso fortalecer.
- 5.2.7. Debido a la carencia de un sistema de evaluación del desempeño, no existe realimentación adecuada que permite identificar los aspectos que es necesario fortalecer a través de formación y capacitación.
- 5.2.8. Falta de políticas de incentivo y estímulo al trabajador administrativo que se basen en el nivel de desempeño de dicho sector laboral; lo que repercute en desmotivación del personal.
- 5.2.9. Falta de aplicación en el personal académico, de lo estipulado en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, que se refiere a reconocimiento de méritos como incentivos económicos extraordinarios en forma de bonificación
- 5.2.10. Falta de incentivos salariales congruentes con el grado de complejidad, autoridad y responsabilidad, que remuneren el buen desempeño laboral del trabajador administrativo, lo que incide en desestímulo del personal.
- 5.2.11. Falta de un sistema de información que permita manejar en forma digital los registros y controles relacionados con el presupuesto analítico de plazas, las nóminas de sueldos y las contrataciones del personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala, lo que repercute en la efectividad de la ejecución de los procesos de contratación, pago de salarios, prestaciones y en el manejo oportuno de la información financiera relacionada con el pago de servicios personales
- 5.2.12. En la Universidad de San Carlos de Guatemala no existen políticas para garantizar la higiene y seguridad en el trabajo, que mejoren las condiciones ambientales y prevengan accidentes, incendios, riesgos y otras contingencias de igual naturaleza.

### **5.3 Lineamientos Generales y Soluciones a la Problemática de la Gestión del Recurso Humano**

- 5.3.1. Crear como parte de los concursos de oposición del profesor universitario, un modelo que incluya evaluaciones psicométricas e investigación del historial laboral de los participantes en los mismos.

- 5.3.2. Crear un estipendio para el profesor universitario, nombrado en cargos de dirección, que remunere el mayor grado de complejidad, autoridad y responsabilidad que el desempeño del cargo implica.
- 5.3.3. Evaluar el desempeño del personal administrativo del servicio por oposición, mediante un sistema que contenga las regulaciones, metodología de evaluación e instrumentos.
- 5.3.4. Toda remuneración por tiempo de servicio para el personal administrativo del servicio por oposición, debe responder a un proceso de evaluación del desempeño y debe otorgarse según sus resultados.
- 5.3.5. Los instrumentos de la evaluación del desempeño del profesor universitario en todos los casos deben guardar congruencia con la naturaleza de las tareas que realiza el profesor.
- 5.3.6. En la elaboración y aprobación del presupuesto, deberá incorporarse recursos financieros destinados a la formación sistemática del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 5.3.7. Los programas que se ejecutan para formación y desarrollo de personal administrativo deben basarse, entre otros, en los resultados de un proceso sistemático de evaluación del desempeño.
- 5.3.8. Para estimular el buen desempeño del personal de la carrera administrativa del servicio por oposición, deberán existir incentivos para cada uno de los puestos en referencia, según la categoría en que se ubican.
- 5.3.9. Todos los incentivos y estímulos contenidos en la legislación universitaria, particularmente en los establecidos en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, se deberán aplicar, siendo responsables de su ejecución la Dirección General Financiera y la Dirección General de Docencia en lo que a cada una compete.
- 5.3.10. Se establecerán pasos salariales para el personal de la carrera administrativa del servicio por oposición, acordes a la categoría en que se ubiquen los puestos y congruentes con el costo de la vida y en función del grado de complejidad, responsabilidad y autoridad que su desempeño tiene implícito.

- 5.3.11. Todos los procesos de trabajo del Sistema Integrado de Salarios, deberán manejarse en forma digital, para optimizar el uso de los recursos, garantizar la eficiencia en el servicio y la puesta a disposición de las bases de datos que provean información oportuna para la toma de decisiones.
- 5.3.12. Establecer planes de contingencia para casos de catástrofe natural, incendios, terrorismo, así como para la prevención de accidentes laborales y garantizar la seguridad y la higiene dentro de los lugares de trabajo o en los espacios donde el servidor universitario se desempeñe.

#### **5.4 Resultados de la Discusión de Grupo**

Integración de sistemas y subsistemas de recursos humanos para el personal administrativo y docente, que incluya análisis y clasificación de puestos, reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, formación y desarrollo, pago de salarios e incentivos que promuevan la calidad de vida del trabajador.

#### **5.5 Propuesta**

Crear un sistema de administración de recursos humanos que funcione a través de la informática y las telecomunicaciones, optimizando la capacidad de respuesta y que provea bases de datos con información para la toma de decisiones.

#### **5.5 Análisis sobre la Viabilidad y Pertinencia de un Sistema de Gestión por Competencias Laborales en la USAC**

Sí es viable crear un proceso de gestión por competencias que beneficie la estructura organizacional de la Universidad, pero la pertinencia está dada en función de que existen limitantes superiores a la misma gestión de recursos humanos (marco legal, estructura organizacional y cultura).

## **CAPITULO 6 ANÁLISIS DE LOS VÍNCULOS**

El análisis de los vínculos, se refiere al análisis de las relaciones e interacciones que se presentan entre variables del Entorno de la Universidad, del Sistema Socio Estructural como sus Marcos Jurídico, Organizativo y, Estratégico; del Sistema Socio Cultural universitario conformado por sus valores, símbolos, signos, que representan la Cultura Organizacional de la Universidad y de su Capital Humano; interacciones que inciden en el producto cultural de la Universidad de San Carlos. El análisis de vínculos es una herramienta importante para identificar las causalidades culturales, el producto cultural, su eficiencia y pertinencia.

### **6.1 Vínculo entre Entorno y la Universidad**

La Universidad de San Carlos como todo sistema educativo esta integrado a un entorno nacional e internacional, se relaciona e interactúa con el y recibe estímulos, oportunidades, desafíos, demandas de adaptación y amenazas del mismo, por lo que estas relaciones estarán moduladas por la dinámica que prevalece en el medio.

La Universidad con mas tres siglos de existencia ha experimentado diversas transformaciones desde su creación, como ejemplo la primera fue planteada por el fraile Liendo y Goicochea, sabio que promueve una transformación de la enseñanza escolástica, influido por los conocimientos y metodología de la “ ilustración” incluyo en el pensum de estudios las de lengua cakchiquel, lógica, metafísica y moral, otra de matemáticas incluyendo geometría, óptica, mecánica, astronomía y esfera; así como de física experimental y el estudio de autores europeos notables. Estos eran desafíos del entorno al sistema académico, no constituían un reto al poder de la monarquía española, como son los avances de la ciencia y tecnología, pero sí era un cambio a la visión monástica y clerical de la educación las transformaciones en su pensum de estudios, las respuestas de la Universidad dentro del marco jurídico que le permitían las normas y regulaciones borbónicas de la época como partes de su sistema socio estructural.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, recupera su nombre y su autonomía como fruto de la Revolución del 44, proceso que inicia un conjunto de transformaciones políticas, económicas, sociales, educativas, en las cuales la Universidad tiene un papel preponderante desde el inicio, pues estudiantes san carlistas participan en el movimiento revolucionario que derroca a la dictadura de Ubico y Ponce Vaidés; así como forma parte de los cuadros del gobierno y posteriormente durante la segunda etapa de la revolución, formaría parte de la oposición política contra revolucionaria de la llamada Liberación Nacional.

Estas transformaciones en el ámbito nacional también inciden y generan modificaciones en el marco jurídico y académico estructural de la Universidad, las cuales prevalecerán hasta la fecha pues luego del derrocamiento del segundo gobierno de la revolución, la conquista de la Autonomía se le sigue reconociendo a la Universidad de San Carlos y se le amplía su espacio jurídico incluyendo el de iniciativa de Ley, establecido en la Constitución del 56, todo lo que le permite a la USAC desarrollar un papel activo públicamente durante más de tres décadas y proyectarse a la sociedad a quien se debe.

El desarrollo político y democrático permitió la creación de varios periódicos escritos y radio periódicos en el ámbito nacional y se generaron necesidades de educación en esos temas y planteó respuestas por parte de la Universidad, transformando su Sistema Socio Estructural, de esa cuenta se abrió la Escuela Centroamericana de Periodismo, la primera residencia universitaria, se construyó la ampliación del Club Deportivo Universitario, se abrió un departamento de arte, con Escuela de Artes Escénicas como anexo. Se creó también el Departamento de Arquitectura, adscrito a la Facultad de Ingeniería. Posteriormente se dio la diversificación académica con la creación de tres carreras nuevas y las facultades de Humanidades, Agronomía y Arquitectura, esta última ya en 1958. Desde la revolución del 44 hasta la mitad de la década de los 70, la Universidad estimuló los valores de excelencia académica y productividad como parte de la metodología educativa y la caracterizó durante esos treinta años

La otra incidencia relevante de la Universidad con su entorno, deviene del conflicto armado interno que se inicia en la década de los 60 del siglo pasado. En ese contexto se da un intento de cambiar la estructura napoleónica de la Universidad con la creación del Plan de Estudios Básicos, más tarde Estudios Generales, que buscaba la formación básica del estudiante de acuerdo a áreas de conocimiento, con lo cual se economizaban recursos y se modernizaban los planes de estudios. La lucha ideológica que prevalecía en el país y que se reflejaba a lo interno provocó la reversión de ese Programa. La participación de los estudiantes san carlistas en el conflicto armado jugará un rol dominante en este periodo. En el marco académico se modifica la metodología educativa y se subordina la excelencia académica por el estudio de la realidad social guatemalteca, una mayor participación estudiantil en el gobierno universitario y un compromiso con las transformaciones de la sociedad; en matices que va desde la apatía, privilegiar la lucha cívica popular, hasta la participación en el conflicto armado, existió por supuesto, un sector que se opuso a este compromiso.

La defensa de la autonomía universitaria será un objetivo que mantendrá la comunidad san carlista en ese contexto durante los últimos treinta años del siglo pasado, ante amenazas de intervención de la misma como reacciones ante sus luchas y su compromiso durante ese periodo. La persecución de universitarios san carlistas y su participación política comprometida, la fuga de profesionales a las universidades privadas, deja a la USAC ausente de profesores de experiencia y formados en la escuela de la excelencia, en ese periodo, prevaleciendo un docente horario, profesional reclutado en las empresas e instituciones de un país con un conflicto armado, sin formación y experiencia pedagógica, lo que en conjunto con un investigación incipiente, redujo los niveles de excelencia en casi todas las unidades académicas.

La Universidad, en este periodo, funcionó en forma defensiva, manteniendo un bajo perfil como un mecanismo de defensa ante la represión sufrida, respondiendo al entorno en forma inercial y, a pesar de la firma de los Acuerdos de Paz, de la profundización del proceso democrático, del clima de paz que prevalece en la Universidad y, los nuevos desafíos y oportunidades que se presentan, en la USAC no se ha producido una transformación vigorosa, y se da una disfunción con el entorno nacional e internacional. Similar a la mayor parte de universidades latinoamericanas que mantienen una gran brecha con los niveles de excelencia y competitividad internacional, en adición su nivel de investigación es bajo. Según el estudio para 2006 del Instituto Jiao Tong de Estudios Superiores de la Universidad de Shangai<sup>107</sup>, que realiza en mil universidades del Mundo, la mejores quinientas están encabezadas por la Universidad de Harvard, seguida de la Universidad de Cambridge, siguen diecisiete universidades anglosajonas, de las cuales solo la Universidad de Oxford que ocupa el lugar 10 es británica. Ninguna centroamericana es mencionada, la Universidad de Buenos Aires ocupa el lugar 167 y la Universidad Nacional Autónoma de México el lugar 186.

Estas características prevalecen en gran parte hasta nuestros días, el sistema socio estructural de la Universidad ha mantenido su marco organizativo de corte napoleónico, con cambios pequeños, insuficientes para superar las brechas con los niveles de excelencia internacional.

---

<sup>107</sup> Instituto de Estudios Superiores, Universidad de Shangai: <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2006/ARWU2006>  
Top100.a.m.

## **6.2 Vínculo entre el Sistema Socio Estructural y el Sistema Cultural**

Los principales desafíos que el entorno le plantea al sistema Socio Estructural, han sido respondidos en la práctica en forma parcial con la aprobación por el consejo Superior Universitario de un Plan Estratégico Universidad 2022, pero el mismo no ha significado un cambio de valores en la comunidad sancarlista para que se inicie una actitud vigorosa de cambio y reformas en la medida que impone las demandas de la sociedad del conocimiento, para estar vigente. Se han dado pequeños cambios en el sistema de procedimientos, especialmente en el eje Docencia. Algunas unidades académicas han iniciado un proceso de acreditación y otras se han estancado en los primeros pasos.

El sistema Socio Cultural está estable respecto al Sistema Socio Estructural, porque no se ha dado ninguna respuesta por parte de la Universidad a los principales desafíos del entorno. Las pequeñas modificaciones impuestas por ejemplo las de la Contraloría General de Cuentas, al exigir la elaboración de manuales de organización a diferentes dependencias de la Universidad, generó una inestabilidad en los funcionarios responsables, pero que fue resuelta conforme a sus códigos, valores y actitudes ya establecidos, elaborando los instrumentos requeridos y no generó ninguna desalineación entre los dos sistemas.

## **6.3 Vínculo entre los sistemas Socio Estructural, Socio Cultural y El Capital Humano (Las Personas)**

El estudio mostró que en el sistema Socio Cultural de la Universidad, los valores operativos son lo que prevalecen y las deficiencias en el sistema Socio Estructural relativo a la gestión del recurso humano, provoca desestímulo en los trabajadores, como se menciona en el Capítulo 5, el sistema de clasificación de puestos y administración de salarios no se aplica al personal académico en forma adecuada y no se remunera equitativamente al docente de acuerdo a sus responsabilidades en el desempeño; en la carrera administrativa por oposición, no se realiza evaluación del desempeño, lo que repercute en que no se dé un proceso sistemático de formación y capacitación, que no se estimule con incentivos laborales a los trabajadores con mejor desempeño y no se penaliza a quienes actúan irresponsablemente en su trabajo. También existen deficiencias en los instrumentos de evaluación del desempeño del profesor y carencias en el sistema de evaluación del desempeño en general, que no permiten identificar áreas de fortalecimiento a través de capacitación o formación, en adición la carencia de recursos financieros asignados no permiten fortalecer un programa de formación y capacitación de personal, la falta de políticas de estímulo e incentivos al personal administrativo y un escalafón de antigüedad que es otorgado al buen o mal trabajador.



Todas estas condiciones tienen efectos en los resultados y en un bajo rendimiento del personal, en el nivel de excelencia, así como en el producto cultural de la Universidad el profesional graduado. Por supuesto la incorporación de la USAC a los cánones exigidos por la sociedad del conocimiento implicaría un empoderamiento de los trabajadores, entre otras medidas el avance en la Gestión del Recurso Humano hacia la Gestión del Talento.

#### **6.4 Vínculo entre los sistemas Socio Estructural, Socio Cultural y Entorno de la Universidad**

Ante los grandes desafíos que tiene Guatemala para incorporarse a la post modernidad y que también son desafíos para la Universidad de San Carlos, la misma ha respondido en forma inercial, como resultado un proceso diacrónico pues los efectos de la década de 1980, en la cual se desestabilizó la autoridad universitaria por el exilio o eliminación física del Rector, la fuga de cuadros profesionales de excelencia, la persecución de estudiantes y en general las presiones recibidas durante el conflicto armado en el cual algunos miembros de la misma estaban involucrados en forma personal, causó efectos en la comunidad san carlista. Si bien la Universidad continuó sus funciones docentes y administrativas, se generó en el sistema socio cultural una actitud defensiva respecto al entorno que se prolongó hasta la firma de los Acuerdos de Paz, se redujo la calidad del producto cultural reflejado en el bajo nivel académico por la rotación de docentes y posteriormente a la firma de los Acuerdos; se desarrolló un paradigma inercial, con poca o nula evolución del Sistema Socio Estructural, lo que ha provocado el proceso diacrónico con las exigencias dinámicas y de cambio continuo que presenta la sociedad del conocimiento y específicamente los requerimientos de competitividad del comercio internacional, así como las necesarias respuestas que exige un entorno social en condiciones de involución. Esto da un producto cultural diacrónico respecto a la nueva realidad que se refleja en el profesional graduado y en los paradigmas de la Universidad.

En el Sistema Socio Cultural tuvo incidencia generando paradigmas y actitudes rutinarias, con poca o ninguna innovación, a pesar de valores operativos de responsabilidad y eficiencia, una poca o nula inclinación al cambio. Congruente con los valores de la población guatemalteca que de acuerdo con el Índice de Hofstede de Aversión a la Incertidumbre, tiene el mayor nivel en América Latina<sup>108</sup>, con una cifra de 101, indicando la

---

<sup>108</sup> Hofstede Geert, Guatemala, Dimensiones Culturales, estudio llevado a cabo en más de 74 países, de tres regiones del Mundo, sobre: como los valores en el trabajo son influidos por la cultura, el que fue realizado investigando una base de datos de trabajadores de IBM de 1967 al 1973, actualizado en 2001, validándolo con trabajadores de líneas aéreas, estudiantes, funcionarios públicos, consumidores y miembros de las élites nacionales, según este modelo Guatemala tiene el mayor Índice de Aversión a la Incertidumbre de toda América Latina con 101, indicando la baja tolerancia a la incertidumbre de la sociedad; y para minimizarlo se

extremadamente baja tolerancia a la incertidumbre, lo que en orden de evitar esta situación se adoptan normas estrictas, leyes, políticas y regulaciones que controlan todo, siendo objetivo de la población eliminar lo inesperado y, como resultado de esta característica, la sociedad no está lista para aceptar cambios y adversa el riesgo, puesto de otra forma este indicador señala una tendencia resistente al cambio, del mayor nivel en la región; todo lo cual también se refleja en la Universidad.

Por último el otro componente de este vínculo es el Sistema Socio Estructural con una normativa legal contable que genera excesivos procedimientos de control, influyendo en las creencias y valores de los miembros de la Universidad lo que genera actitudes que le dan lentitud a los procedimientos administrativos incidiendo en la eficiencia de la administración y burocratismo, de esa cuenta el personal docente recién contratado debe esperar hasta tres meses para recibir su salario inicial, lo que desmoraliza a los nuevos miembros del colectivo docente, con efectos en el proceso de enseñanza y sobre su producto cultural el estudiante universitario y el graduado.

### **6.5 Vínculo entre el Sistema Socio Estructural, Sistema Socio Cultural, Capital Humano (Las Personas) y Entorno**

La desincronía entre la Universidad y su entorno, con grandes demandas de transformación social, de modernización y reconversión tecnológica y productiva, presenta algunas características:

**Marco Organizativo:** la Estructura de Organización, cuyo diseño data del rectorado del Licenciado Mario Dary ( 16/ 6/ 81 al 15/ 12/ 81) tiene veinticinco años, es piramidal , compleja, gobernada, según el Estatuto Universitario, por el Consejo Superior Universitario, cuerpo colegiado, integrado por 44 representantes docentes, estudiantiles electos en cada facultad y por profesionales electos en el Colegio Profesional correspondiente, es presidido por el Rector y apoyado por una administración central estructurada por funciones en Direcciones Generales: Financiera, Investigación, Docencia, Servicios Generales, Extensión Universitaria, la Dirección de Asuntos Jurídicos y una Coordinadora General de Planificación. Existe burocratización y centralización administrativa, aunque existe descentralización en la gestión académica a través de 10 facultades, 8 escuelas no facultativas y 12 centros

---

adoptan estrictas normas, leyes y políticas para controlar todo, la sociedad con esta característica, no acepta fácilmente el cambio, es decir muy conservadora. Además Guatemala comparte con Panamá el mayor Índice de Distancia al Poder, en América Latina, de 95, que mide un alto nivel de desigualdad de poder y prosperidad en la sociedad. [www.geert.hofstede.com/hofstede.guatemala.shtml](http://www.geert.hofstede.com/hofstede.guatemala.shtml). Ver también Hofstede Geert, Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, California, E. U. A., 1980. .

regionales. Las facultades dirigidas y administradas por una Junta Directiva, presididas por un Decano, electos; en las regiones geográficas del país se realiza a través de los Centros Regionales dirigidas por un Consejo Directivo encabezadas por un Director también electos

La renovación de los cargos de dirección en esta estructura orgánica, conlleva la celebración de elecciones periódicas en los centros académicos, los que ha incidido en la formación de valores de la democracia representativa y, en algunos periodos o en algunas unidades académicas se han dado controversias electorales, como reflejo de lo que sucede en el entorno nacional, mostrando en algunos casos apatía, falta de compromiso y a veces antivalores. Como no se han dado reformas de fondo en el Marco Organizativo, el sistema socio cultural de la Universidad algunas veces ha evidenciado conflicto con cambios en procedimientos administrativos o académicos, los cuales han sido resueltos por medio del dialogo.

En general puede decirse que existe un acomodamiento del sistema socio cultural con el sistema socio estructural de la Universidad, aunque se presentan un liderazgo transformacional y algunas tendencias en la comunidad sancarlista, proclives a las transformaciones de la misma. En algunas unidades académicas el subsistema socio cultural impide la transformación del subsistema socio estructural para dar mejores respuestas a los desafíos del Entorno o un mejor servicio educativo.

**Tecnología:** el Marco Procedimental es mixto, el uso de la tecnología de información es parcial, algunas unidades académicas y administrativas utilizan tecnología informática integrada a su servicio y otras tiene tecnología obsoleta y procedimientos ineficientes, por lo que no se cuenta con un servicio educativo informático integrado, que facilite la programación, toma de decisiones, procedimientos y operaciones, controles y retroalimentación eficiente de apoyo a la administración y a la función universitaria sustantiva. Esto da como resultado que no se ha implantado totalmente una actitud de trabajo integrado por computadora, ni redes interactivas de investigación e innovación, existiendo todavía unidades administrativas y académicas con procedimientos manuales y semi automatizados.

No existe un sistema de calidad a través de un proceso de acreditación. Algunas escuelas facultativas como la Escuela de Mecánica Industrial y la Escuela de Mecánica Eléctrica en la Facultad de Ingeniería o las Escuelas de Química y Química Biológica en la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia están estableciendo procedimientos de acreditación interna, como paso para la acreditación internacional. A pesar que, dentro de los valores compartidos por miembros del personal en la Ciudad Universitaria se cuente con el de **Excelencia**, en el lugar número cinco, precedido de otros valores operativos como Responsabilidad, Transparencia y Eficiencia.

**Marco Estratégico:** La Universidad cuenta con el Plan Estratégico 2022, aprobado por el Consejo Superior Universitario, que sirve como guía a los planes operativos anuales administrativos, académicos y de extensión, se cuenta con declaraciones de Visión y Misión, sin embargo no existe una no existe una internalización de los valores expresados, menos una “cultura de planificación”, que sirva de orientación en la toma de decisiones en los mandos intermedios universitarios. La mayor parte de personal, docentes y estudiantes desconocen dichas declaraciones, desconocen los objetivos del Plan, lo que limita su efecto estabilizador y orientador, especialmente en los contextos cambiantes y saturados de incertidumbre. Dentro de las variables hard, por ejemplo la formulación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Universidad se está vinculando a los objetivos fijados en los planes operativos.

Algunas unidades académicas han desarrollado sus respectivos declaraciones de misión y visión y algunas escuelas facultativas han desarrollado un Plan Estratégico, pero esto no se ha generalizado en toda la Universidad y estos permanecen sin socializarse y sin internalizarse, lo que limita el uso del instrumento y el fomento de los valores contenidos en el.

**Gestión del Capital Humano:** El proceso de reclutamiento y selección para el personal administrativo del servicio por oposición se realiza técnicamente bajo conceptos modernos: evaluación técnica (teórico-práctica), pruebas psicométricas, entrevistas e investigación de antecedentes laborales; sin embargo, en la carrera del personal académico se lleva a cabo dicho proceso en cada una de las unidades académicas, a través de los jurados de los concursos de oposición, los cuales solamente evalúan los aspectos técnicos (teórico-prácticos), y no llevan a cabo investigación de antecedentes laborales ni evaluación psicométrica de los concursantes.

El sistema de clasificación de puestos y administración de salarios se aplica únicamente a los puestos de la carrera administrativa y se logra equidad en la remuneración; sin embargo, en la carrera del personal académico no se remunera acorde a la diferente complejidad, autoridad y responsabilidad del desempeño y los profesores que ocupan puestos del nivel de dirección, tienen la misma remuneración que sus subalternos. Esto tiene efectos sobre el rendimiento pues desmoraliza al personal de dirección.

En la carrera administrativa, en el servicio por oposición no se realiza evaluación del desempeño, lo que repercute en que no se realimenta un proceso sistemático de formación y capacitación, no se estimula con incentivos laborales a los trabajadores que tienen el mejor comportamiento y desempeño, no se castiga a quienes actúan irresponsablemente en su trabajo; todo lo cual incide en desmotivación del personal. Existe un escalafón por antigüedad para personal del servicio por oposición; sin embargo, este se otorga sin importar el comportamiento del trabajador.

Los instrumentos de evaluación del desempeño del profesor universitario en algunos casos no guardan congruencia con las funciones y atribuciones del profesor universitario, lo cual repercute en la objetividad de los resultados del proceso correspondiente.

La falta de recursos financieros destinados al programa de formación del personal administrativo repercute la cobertura y programación de la formación y capacitación y no cubre todos los aspectos relacionados con el desempeño laboral que es preciso fortalecer.

Falta de un sistema de información integrado que permita manejar en forma digital los registros y controles relacionados con el presupuesto analítico de plazas, nóminas de sueldos y contrataciones de personal, lo que repercute en la efectividad de la contratación, pago de salarios, prestaciones y en el manejo oportuno de la información financiera para el pago de servicios personales.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala no existen políticas para garantizar la higiene y seguridad en el trabajo, que mejoren las condiciones ambientales y prevengan accidentes, incendios, riesgos y otras contingencias de igual naturaleza.

Todo esto estimula la formación de valores negativos como el conformismo, burocratización, ineficiencia, indisciplina y, actitudes poco amigables con estudiantes y público relacionado con nuestra casa de estudios, que son los receptores de la atención y del servicio educativo y son nuestro producto cultural sustantivo y, constituyen brechas para un proceso de acreditación de la Universidad que es una condición necesaria para el ejercicio profesional del graduado de San Carlos, en el contexto de los tratados comerciales internacionales en los que se está insertando Guatemala.

## **6.6 Incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño de la Universidad**

La Universidad está iniciando un proceso que se manifiesta en un cambio de estilo rutinario a un liderazgo transformacional, que busca privilegiar la excelencia e investigación así como un mayor compromiso social, tomando como referencia la sociedad del conocimiento, buscaría el rediseño de las variables hard.

**Valores compartidos:** una parte importante de caracterizar la Cultura Organizacional de la Universidad, es la identificación de los valores compartidos. Los valores identificados por una muestra del personal que labora en 24 unidades administrativas y académicas de la Ciudad Universitaria para seleccionar entre quince valores preseleccionados, tiene un orden de prioridad descrito a continuación:

1) Responsabilidad, 2) Eficiencia, 3) Honestidad, 4) Transparencia, 4) Respeto, 5) Excelencia. Ellos representan valores operativos que prevalecen en las unidades administrativas y académicas. Aunque estos valores generan actitudes de compromiso al trabajo y cumplir con eficiencia lo establecido, la orientación del mismo es operativo hacia adentro de la Universidad, muy poco hacia ver que se hace y que demandas se presentan en el entorno, especialmente en otras universidades, además no existe un sistema de calidad que busque la acreditación como forma de responder a un contexto internacional globalizado cuyo nivel de excelencia referente lo determina la clasificación internacional de las universidades.

**Los valores compartidos** de pertenencia a la Universidad están en una segunda prioridad según el muestro llevado a cabo, el orden que tienen se describe a continuación: 6) Autonomía Universitaria, 7) Identidad 8) Compromiso, 9) Solidaridad, 10) Tolerancia, 10) Colaboración, lo que refleja una percepción de la comunidad laboral universitaria de mayor distensión política y menos amenazas a la universidad, pero también de otra prioridad al compromiso, a velar por el autogobierno universitario, a las funciones sustantivas de formación integral de profesionales, la difusión del conocimiento científico, técnico, humanista y social. Esto muestra como la actitud del trabajador universitario tienen una menor dimensión social o colectiva, lo cual contribuye poco a fomentar el apoyo mutuo en el desempeño laboral y el trabajo en equipo.

Existe una actitud con “enfoque de parcela”, que no facilita el sentido de coordinación en el desenvolvimiento laboral lo que incide en unidades administrativas vistas como unidades aisladas del resto y no como partes de un todo. Esto en el ámbito institucional de la Universidad de San Carlos, fortalece el concepto napoleónico de división funcional en facultades en lugar del concepto de Áreas de Conocimiento que es una división del Sistema Socio Estructural más racional y pertinente y más acorde a un concepto moderno de universidad.

**Las personas:** el actual sistema de Administración de Personal, no motiva al trabajador universitario, no logra el compromiso del mismo, no está definida una estrategia de atención a las personas y, es insuficiente el subsistema de selección del personal en el área docente. El nivel de confianza entre sus miembros es medio y existe una gran habilidad en la solución de conflictos por medio del dialogo y por lo general se afrontan los mismos para generar soluciones.

**Los símbolos y signos:** los ritos son fuertes e importantes en la tricentaria Universidad, las ceremonias de graduación profesional, la investidura de la toga universitaria, así como la celebración del día de la Autonomía Universitaria, llevan un protocolo y orden solemne, lo que le da carácter, personalidad y sentido de pertenencia, pero hay poco entendimiento de su significado y el valor de Autonomía Universitaria está relegado a un sexto lugar.

Los héroes y mártires universitarios que en el pasado arraigaban valores compartidos de transformación y compromiso social, han evolucionado y dejado de tener la importancia en el arraigo de la cultura organizacional. En estas condiciones la USAC obtiene un profesional universitario como producto cultural con menor sensibilidad a las tendencias sociales, políticas y económicas que se presentan en el entorno nacional y, con principios que privilegian el “tener” de frente al “ser” que son base para actitudes que privilegian las soluciones personales y son indiferentes ante problemas nacionales como el aumento de las asimetrías sociales, la pobreza y el estancamiento económico del país durante varias décadas, fenómenos con implicaciones en la viabilidad de Guatemala. Así mismo la Huelga de Dolores ritual bufo que era el símbolo del espíritu crítico del estudiante universitario san carlista, por medio del cual se transmitía la inconformidad a través de sus boletines y el periódico No Nos Tientes, que era esperado por la ciudadanía urbana, ha perdido su humor, ingenio y contenido, cayendo en una expresión predominantemente pornográfica.

**Las presunciones sobre del tiempo** predomina la orientación hacia el presente y una visión de corto plazo, también la orientación para adentro y aislada de las tendencias del entorno.

**Las presunciones sobre el espacio** físico en los edificios son en función de la jerarquía, además de proteger la privacidad. En la utilización del espacio de la Ciudad Universitaria, se observa que han sido desbordadas las instalaciones por el crecimiento propio de la Universidad y el crecimiento demográfico estudiantil, existiendo hacinamiento en el edificio de la Rectoría y, en muchas unidades académicas.

Así también la capacidad de vías han sido desbordadas por el tráfico de vehículos en la Ciudad Universitaria, aunque se han dado mejoras, existe el congestionamiento especialmente en las horas pico y hay insuficiente capacidad de estacionamiento, por la carencia de un Plan Maestro de Tránsito, similar a lo que sucede en Ciudad de Guatemala. En relación a la arquitectura no existe un estilo característico de la Ciudad Universitaria, aparte de la Rectoría y del Edificio de Recursos Educativos, sino cada unidad académica muestra diferente concepto arquitectónico.

### **6.7 El Producto Cultural**

Al hacer un análisis del Producto Cultural de la Universidad, como interacción de los sistemas Socio Estructural, Sociocultural, Capital Humano y el Entorno, encontramos las características siguientes:

**Paradigmas:** existe una mentalidad de corto plazo, orientada hacia adentro de la universidad, lo que no facilita la identificación de escenarios ni tendencias a largo plazo del entorno, como referentes de la dinámica que se dan en la sociedad del conocimiento, que demanda continua adaptación y mejora en los paradigmas, con excepción de pocas unidades administrativas; tampoco se busca la referencia de otras universidades para analizar su esfuerzo de adaptación y modernización. Existe una visión de parcela que no facilita el trabajo de equipo para una mejor racionalización de los recursos y del trabajo.

Existe una tendencia casi absoluta de resolver los conflictos por medio del dialogo, lo que es una fortaleza paradigmática de la Universidad, dadas las tendencias violentas contextuales en el país, además de presentarse un pluralismo fuerte y una gran capacidad de tolerancia.

**Eficiencia:** la eficiencia en el producto cultural medida por el número de profesionales graduados es baja, en el 2005 se inscribieron en la Universidad 109,234 estudiantes y se graduaron un total de 3,741 en el mismo año<sup>109</sup>, representando los graduados un 3.42% de los ingresos, lo cual es una eficiencia muy baja, en función de las necesidades de educación y formación de cuadros del país, si tomamos como referencia los graduados de Harvard en el 2005 que fue del 98%<sup>110</sup> vemos la gran asimetría. La Universidad contrató 5,795 profesores y auxiliares en ese año, lo que nos da 19 estudiantes por profesor, que no es muy alta, sin embargo el número de profesores horario es de 2,561 y 1,395<sup>111</sup> auxiliares de cátedra, lo que afecta la calidad de la docencia, pues nos dejaría solo con 1,839 profesores a tiempo medio y tiempo completo, nos da entonces 59 estudiantes por profesor, lo que comparado con 7 estudiantes por profesor en Harvard<sup>112</sup>, en el 2005, nos da una brecha muy amplia.

**Eficacia:** la rigidez del Sistema Socio Estructural, con variables hard obsoletas en la mayoría de casos y su poca funcionalidad de frente a un entorno de hipercompetencia por la Globalización y la inexistencia de un sistema de calidad en la Universidad, a través de la acreditación que promueva un cambio continuo; además una Cultura Organizacional con valores de excelencia mas aceptados en la cúpula dirigente que en el núcleo operativo, que es quien imparte la educación, producen un graduado sin el perfil que exige el mercado laboral y que puede ser desplazado en las oportunidades de trabajo por profesionales de universidades privadas o por profesionales extranjeros. Por otro lado tampoco se obtiene un profesional solidario y conciente de los problemas nacionales, para que contribuya desde su perspectiva, con sus actos y su desenvolvimiento a buscar mejores niveles de bienestar del País.

Los mecanismos defensivos generados durante los pasados cuarenta años, han impedido que la Universidad desarrolle un alto perfil en su vinculo con los contextos político y económico y; se ha generado una actitud de bajo perfil ante el entorno a pesar de la suscripción de los Acuerdos de Paz, convergiendo esto con la debilidad de variables hard en el área de investigación han tenido como resultado un débil cumplimiento de la Misión Institucional de la Universidad. Asimismo por la debilidad y rigidez de las variables hard, la función de extensión no ha cumplido con la función de llevar y difundir el conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanista

---

<sup>109</sup> Departamento de Registro y Estadística de la USAC, Inscripción Total de Estudiantes, 2005 y Graduados 2005.

<sup>110</sup> US News & World Report, Nacional Universities 2005 Rankings, [www.usnews.com/usnews/ranking](http://www.usnews.com/usnews/ranking) guide

<sup>111</sup> Departamento de Registro y Estadística de la USAC, Profesores que Laboran en la Universidad de San Carlos, Ciclo Académico 2005.

<sup>112</sup> US News & World Report, Opus Cit.



producido en la Universidad, para generar un debate que ofrezca un análisis crítico y soluciones a los graves problemas nacionales que vive nuestro País. A pesar de esas condiciones el personal de algunas unidades como Radio Universitaria, con un alto sentido de compromiso y de pertenencia con la Universidad, impulsó con entusiasmo los programas de radio, con poco apoyo institucional, que han mantenido viva su función informativa.

**Estilo de liderazgo:** el cambio de administración al ser electo el nuevo Rector, Licenciado Estuardo Gálvez, muestra una transición de un liderazgo tradicional a un liderazgo transformacional, lo que puede motivar un cambio cultural y socio estructural buscando modernizar e incorporar a la Universidad de San Carlos a la sociedad del conocimiento y fomentar el compromiso con la sociedad guatemalteca. Hay que potenciar este estilo de liderazgo poniendo énfasis en la calidad de comunicación, lograr el consenso en los métodos y vías para enfrentar el entorno, como en la percepción que se tiene del mismo, para luego trazar estrategias de desarrollo y fomentar la transformación sin perder la integración interna.

### **6.8 Desafíos del Entorno de la Universidad**

El entorno de la Universidad en las actuales condiciones es altamente dinámico, especialmente por la aceleración que imprime la Globalización. El primer desafío que se presenta es la sociedad del conocimiento que se ha formado en el contexto de la post modernidad, en un ambiente altamente marcado por la investigación, desarrollo e innovación. El conocimiento generado por la humanidad es duplicado cada dos o tres años, esto significa que un graduado universitario con los conocimientos en la frontera científica tecnológica o humanista, deviene obsoleto en ese lapso de tiempo si no se actualiza en sus conocimientos. La respuesta por parte de la Universidad ha sido inercial, el sistema Socio Estructural respondió con pequeños cambios en los contenidos académicos de estudios, en algunas unidades académicas, los que son insuficientes ante las exigencias planteadas por el nivel de los centros académicos internacionales, además los laboratorios son obsoletos en buena medida y el Capital Humano docente es en gran porcentaje de profesores horarios, con poca o ninguna actividad de investigación.

Si bien el Plan Estratégico Universidad 2022, plantea líneas operativas de investigación, a través del Área Académica de la Universidad, su estructura organizativa piramidal, unidades académicas sin coordinación, aisladas entre sí y con cuadros burocratizados, produjo resultados bastante limitados; asimismo no existe una formación para investigación en el currículo académico en las carreras profesionales y aunque se cuenta con investigadores no existe una red de enlace que los articule e interactúen entre ellos, aunque existe el proyecto de estructuración orgánica de una Red de Agentes de Cambio, para dinamizar esta y otras líneas de trabajo, este no ha sido puesto en marcha.

El segundo desafío es la apertura de la economía nacional por los diversos tratados comerciales con países, principalmente el Acuerdo de Libre Comercio entre América Central y República Dominicana con Estados Unidos de América (DR - CAFTA, por sus siglas en inglés) que significa vincularse a una mega economía, con un modelo económico nacional en rezago o agotado y, con niveles de competitividad que según los indicadores del Foro Económico Mundial en el 2005 bajó al 97 puesto desde el 80 que tenía en el 2004, estando en niveles inferiores a algunos países africanos<sup>113</sup>. A este desafío que se presenta desde finales del siglo pasado para nuestro País, la Universidad ha respondido dentro del sistema Socio Estructural con el Plan Estratégico Universidad 2022, pero el sistema Socio Cultural no ha apoyado las estrategias planteadas en él, ante actitudes de corto plazo, la ausencia de una inducción del mismo para promover el conocimiento e introyección de las declaraciones de Misión, Visión y Visión de Gobierno Universitario como mínimo. Además de las respuesta internas para graduar profesionales con el perfil idóneo para estas circunstancias y conscientes de la nueva realidad, no se han dado respuestas a la inversa para modificar el entorno nacional, por ejemplo incidiendo en las políticas públicas mediante propuestas para transformar los factores estratégicos que determinan mejores respuestas ante la apertura económica, como la conformación de un Plan de Nación, la reforma del Estado, la reconversión del sector productivo, la lucha contra la pobreza; pero también la reforma educativa, en cuya iniciativa si aportó la Universidad con una propuesta puntual de reforma incluyente, participativa y consensuada, al Ministerio de Educación para modificar la original presentada por esa dependencia.

Un tercer desafío lo presenta la realidad social guatemalteca, en la cual se muestra un aumento de la pobreza, un aumento de la delincuencia común y organizada que dominan territorios, la existencia y crecimiento de poderes paralelos cuya movilidad e impunidad son alarmantes, ante la debilidad o ausencia de las instituciones del Estado, un modelo económico y social agotado, donde existe prosperidad pero ella se encuentra concentrado en menos del 10% de la población y, condiciones de corrupción institucional que todavía prevalecen; lo que en conjunto presenta a Guatemala como un país en vías de fracasar según los indicadores de inestabilidad, en un estudio publicado en Foreign Policy, sobre 191 países, entre los 60 que están por fracasar está Guatemala en el lugar 31, considerado en vías de fracasar<sup>114</sup>.

---

<sup>113</sup> Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial, Calificaciones Comparativas 2004 y 2005, según su clasificación los países africanos en mejor nivel de competitividad que Guatemala son: como Kenya en el puesto 92, Mozambique en el 91, Mali en el 90, Nigeria en el 88 y Uganda en el 87, Tanzania en el 71, [www.weforum.org](http://www.weforum.org).

<sup>114</sup> El Periodico, miércoles 27 de julio de 2005, P2, Foreign Policy July/August 2005, The Fund for Peace, Failed States Index, <http://www.fundforpeace.org/programs/fsi/fsiarticle.php>

En este contexto social se da una pérdida de valores y lo más grave se promueven antivalores en la medida que no se revierten o se agudicen estas condiciones, pues en las áreas donde operan y prevalecen los ilícitos es más fácil acceder a la prosperidad por esa vía ante la ausencia de prosperidad ofrecida por el modelo económico social actual, todo ello se refleja en la Universidad, afectando por supuesto conductas en sus miembros y en su producto cultural: el graduado universitario, lo cual está fuera de los términos del presente estudio. La respuesta de la Universidad deberá ser en el Sistema Socio Estructural el desarrollo de investigación del tema, acciones preventivas por el sistema de seguridad en las instalaciones universitarias y una intervención cultural reforzando y promoviendo valores en la comunidad universitaria.

El vínculo entre la Universidad y el entorno político representa el cuarto desafío especialmente por las características que tiene la interacción entre los intereses políticos y los roles que tiene la Universidad de San Carlos en las comisiones de postulación a candidaturas de los cargos en las Cortes de Constitucionalidad, Corte Suprema de Justicia y los cargos en las Juntas Directivas de varias instituciones del Estado. El sistema Socio Estructural de la Universidad, ha sido influido en el pasado por algún sector político para elegir funcionarios que apoyen su agenda, con la contribución del sistema Socio Cultural. Se ha dado progreso en esa relación pues la reciente elección de magistrado a la Corte de Constitucionalidad logró superar la incidencia partidista, prevaleciendo los valores de autonomía universitaria y compromiso con la Universidad, en el evento.

Otra componente es la misión institucional de la Universidad que permite la incidencia del producto cultural en las políticas públicas, como lo son los planteamientos públicos, propuestas de proyectos, políticas y leyes que ha presentado la USAC al entorno político institucional y que se debilitó en la última década. Este vínculo es clave para contribuir a revertir el proceso involutivo de País, un ejemplo es la propuesta reciente del Rector Leal para modificar la iniciativa del Ministerio de Educación Pública de reformas a la Ley de Educación, lo cual es estratégico por los efectos que tiene sobre el nivel formativo de la educación secundaria, cuyo producto será el potencial estudiante de la Universidad, además por sus efectos en el nivel de competitividad de la economía guatemalteca. Para hacer funcional el vínculo se necesita la modificación del Sistema Socio Estructural en el Área Académica para desarrollar un proceso de investigación vigorosa y sostenida que sustente las propuestas, orientado por objetivos estratégicos claros.

## CONCLUSIONES

1. La Universidad de San Carlos de Guatemala tiene un producto cultural cuyo desenvolvimiento es inercial principalmente como resultado de la interacción con el entorno; reflejando a un contexto nacional que manifiesta síntomas post traumáticos originados en el pasado conflicto, la Universidad durante ese periodo estuvo sujeta a la violencia política para neutralizarla, ante una fuerte incidencia de su sistema Socio Cultural con el contexto socio político. En esas condiciones su bajo perfil permitía la supervivencia. Esto es superado con la suscripción de los Acuerdos de Paz, pero esta tendencia continúa como un síndrome post conflicto<sup>115</sup> y la Universidad muestra una lenta evolución y desarrolla una relación diacrónica ante las exigencias dinámicas de cambio principalmente de un entorno internacional globalizado, la sociedad del conocimiento, una revolución tecnológica; así como un contexto nacional con un modelo económico social agotado y con grandes asimetrías y desigualdades.
2. El sistema socio estructural se caracteriza por una estructura organizacional piramidal, lenta, con concentración de autoridad en la Administración Central, poca descentralización del poder y de la toma de decisiones. Las unidades académicas funcionan independientes, con poca coordinación entre sí, con gran influencia del modelo de Universidad Napoleónica. Existe un Plan Estratégico USAC 2022, el cual fija objetivos, políticas y líneas de trabajo de largo plazo, lo cual le permite a las unidades académicas, administrativas y a los universitarios tener directrices, pero el paradigma en las unidades administrativas y académicas es de corto plazo, pues no se ha dado una internalización y profundización del Plan, que fortalezca los valores que generan actitudes guiadas por objetivos estratégicos y; el personal no está compenetrado en la Visión y Misión de la Universidad, lo que restringe su aplicación como herramienta de administración.

---

<sup>115</sup> Garavito Marco Antonio, Director de la Liga de Higiene Mental de Guatemala, Percepciones de la Violencia en Guatemala, INCEP, 1999, Violencia Política e Inhibición Social, Segunda Edición, Magna Terra Editores, 2005, citado por Raúl de la Horra, psicólogo y escritor, con estudios de psicología social en París, psicoterapeuta en Alemania para víctimas de la guerra, nos dice: "Garavito ha hecho agudas observaciones sobre las consecuencias de la violencia en la idiosincracia de los guatemaltecos, la violencia es mas que balas, golpes y gritos, y el principal daño que ocasiona está sobre todo en el ámbito de la subjetividad... En el fondo, el objetivo no confesado de cualquier violencia es el de impactar y anular la subjetividad (emociones, voluntad, capacidad de decisión) del otro para negar sus derechos fundamentales e impedir su desarrollo en beneficio de nuestros propios intereses y necesidades" El Periódico, Domingo 2 de julio, 2006, suplemento Diálogo, Violencias Invisibles (Reflexiones sobre la cultura de la violencia en Guatemala) p 4 y 5.

3. La gestión de recursos humanos tiene grandes limitaciones para empoderar, desarrollar y estimular a los trabajadores universitarios, existe una brecha para desarrollar una gestión del talento, condición que debe superarse especialmente en una casa de estudios superiores. No existe una asignación presupuestaria para un programa de capacitación y formación de trabajadores universitarios.
4. Los valores compartidos que caracterizan el sistema Socio Cultural de la Universidad son valores principalmente operativos que en su orden respectivo son: 1) responsabilidad, 2) eficiencia, 3) honestidad, 4) transparencia, 5) respeto y 5) excelencia. Estos valores son pautas para generar trabajo operativo, pero no orientan a quién los posee a proyectarse hacia la sociedad, tampoco al cumplimiento de la misión institucional y al lema de la Universidad de “Id y Enseñad a Todos”.
5. Un segundo grupo de valores compartidos que inciden en la identificación con la Universidad y su proyección hacia el entorno social e institucional de políticas públicas que en su orden respectivo son 6) autonomía universitaria, 7) identidad, 8) compromiso, 9) solidaridad, 10) tolerancia y 10) colaboración, que fueron seleccionados como segunda prioridad indicando que la orientación del trabajador san carlista es predominantemente hacia adentro y como segunda prioridad hacia afuera.
6. El ordenamiento territorial y físico inicial de la Ciudad Universitaria ha sido desbordado por la masificación de la educación superior. No se da en ella una arquitectura característica, sino diferentes estilos arquitectónicos en cada Facultad, lo que da una imagen de crecimiento desordenado, con excepción del CUM. Aunque se han logrado mejoras en el ordenamiento del tránsito en el campus, existen todavía problemas de circulación de vehículos y de estacionamiento. Además existe hacinamiento en aulas de muchas unidades académicas especialmente las de mayor concentración estudiantil así como en el edificio de Rectoría.
7. La Universidad muestra una transición de un liderazgo tradicional a un liderazgo transformacional. Su Paradigma está condicionado por una visión de corto plazo especialmente porque el personal no ha interiorizado los valores contenidos en el Plan Estratégico, como son las declaraciones de Misión y Visión. Las Facultades y Escuelas No Facultativas funcionan dispersas, con poca propensión al cambio e innovación, independientes y sin coordinación entre sí para compartir y aprovechar áreas de conocimiento comunes, con vestigios de la Universidad Napoleónica de academias dispersas. La historia contemporánea de la Universidad muestra que el compromiso político e ideológico unilateral del pasado, ha sido superado, abriendo espacios pluralistas, sin embargo en los paradigmas de nuestra casa de estudios existe una componente de política universitaria dominante de que se refleja en la toma de decisiones y en su estilo de liderazgo.

8. Como no existe un sistema de calidad que impulse la excelencia académica, obtenemos un graduado universitario cuyo perfil profesional está en diacronía con las demandas y necesidades de una sociedad del conocimiento y, con los niveles internacionales de competitividad, e innovación lo que plantean una actualización curricular continua y dinámica que no se da en la Universidad.
9. La productividad o eficiencia media de la Universidad, medido a través de sus resultados: el número de graduados es sumamente baja, en el año 2005 tan solo el 3.4% de los estudiantes inscritos pudieron graduarse<sup>116</sup>. Si se compara estas cifras con las de la Universidad de Harvard, que es la primera del ranking internacional<sup>117</sup>, cuya relación de alumnos graduados a los inscritos es del 98%, vemos una diferencia abismal.

---

<sup>116</sup> USAC, Departamento de Registro y Estadística, Unidad de Estadística, Inscripción Total de Estudiantes por Unidad Académica, Según Categoría de Ingreso, Ciclo académico 2005 y también Graduados 2005 por Unidad Académica, Datos Preliminares. Con cifras que van del 0.8 del 1% en la Escuela de Ciencia Política, el 1% en el CUNOC al 9.6% en EFPEM y 4.4% en la Facultad de Ingeniería.

<sup>117</sup> Universidad Jiao Tong, Instituto de Estudios Superiores, Shanghai, China, Clasificación de Universidades del Mundo, 2006.

## RECOMENDACIONES

1. Uno de los propósitos de la intervención cultural es la de sintonizar a la Cultura Organizacional con los cambios en el Sistema Socio Estructural como respuesta a los exigencias, necesidades y desafíos del Entorno. Este tipo de línea de acción adquiere especial importancia en un contexto altamente dinámico como el que presenta la sociedad del conocimiento, en la cual el cambio continuo y acelerado se da en función de las respuestas a la renovación del conocimiento humano y en la actualización de la Universidad de San Carlos ante la necesidad de innovar para sobrevivir y estar vigente tanto en el ámbito institucional como en los ámbitos del colectivo san carlista y del graduado universitario.
2. Otro tipo de respuesta importante es el que plantean las desigualdades y el rezago económico y social que se han agudizado a partir de la mitad del siglo XX en Guatemala, como en casi todos los países de América Latina, lo que hace necesario de focalizar y proponer soluciones producto de la investigación desde la perspectiva del cumplimiento de la misión institucional de la Universidad.
3. Un proyecto de modernización de la Universidad, pasa por la transformación del sistema Socio Estructural, para responder a los desafíos, hace necesario la transformación del sistema Socio Cultural, para alinearlo con el nuevo modelo, proceso que se inicia con la transformación de los valores: lo que significa reforzar aquellos que son deseables, o sea que generan actitudes que mejoran el desenvolvimiento de la Universidad de San Carlos y cambiar aquellos que obstaculizan el cumplimiento de su misión institucional.
4. El proyecto de intervención cultural se realiza a través de la promoción de valores compartidos como: Excelencia, Transformación y Mejora Continua, así como valores de pertenencia como: Compromiso, que incide en las actitudes que buscan el cumplimiento de la misión institucional de la Universidad y los de Solidaridad e Identidad, que motivan actitudes de buscar perfeccionamiento, proyección hacia la Universidad de San Carlos y hacia la sociedad. Especial mención merece el fortalecimiento del valor Autonomía Universitaria, importante para el desarrollo de la creatividad, innovación y sobre todo para el gobierno universitario.
5. Crear un sistema en red de calidad, que busque la excelencia y la acreditación de la Universidad, trabaje una estrategia para alcanzarla y lidere las actividades de ejecución de los planes, acompañando en el esfuerzo de acreditación a las unidades académicas y administrativas, para ejecutarlo existe el estudio de factibilidad respectivo.

6. Desarrollar un programa de sensibilización e inducción del personal sobre el Plan Estratégico, para que se compenetre de los valores contenidos en las declaraciones de Misión y Visión y, el uso del mismo como instrumento de administración.
7. Elaborar un Plan Maestro de Ordenamiento y Desarrollo de la Ciudad Universitaria que supere el crecimiento desordenado que presenta en lo que se refiere a tráfico y estacionamiento de vehículos. Especial atención merece la promoción de la limpieza y orden en las aulas y edificios y buscar superar el hacinamiento en las aulas con mejor programación de actividades y nuevos métodos y sistemas educativos.
8. Fortalecer el liderazgo transformacional que está surgiendo, identificando, promoviendo y abriendo espacios a los miembros del colectivo san carlista que convergen en el esfuerzo de cambio. Difundiendo las iniciativas, valores e ideas para documentarlas, impulsarlas y realizarlas de forma que se conviertan en innovación. El cambio e innovación se facilita por medio de redes interactivas que permitan a sus miembros intercambiar información, soluciones e ideas, así como sus avances académicos.
9. El crecimiento inercial y baja productividad sustantiva de la Universidad aumentando el nivel de los docentes, con más profesores de medio tiempo y tiempo completo, y desarrollando en ellos la capacidad investigativa, formando investigadores docentes. Estimulando a los estudiantes a superar la repitencia, con autoformación y búsqueda de excelencia académica. Mejorando los pensa de estudios e impartirles una formación actual, para superar su diacronía con la formación universitaria de los países desarrollados.
10. El empoderamiento, estímulo y desarrollo del personal universitario y poder desarrollar una gestión del talento debe se un objetivo de la universidad para incorporarse a la sociedad del conocimiento.
11. Los lineamientos generales para dar solución a los problemas que se afrontan en la gestión del talento humano, se enumeran a continuación:

#### Marco Política

Integración de sistemas y subsistemas de recursos humanos para el personal administrativo y docente, que incluya análisis y clasificación de puestos, reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, formación y desarrollo, pago de salarios e incentivos que promuevan la calidad de vida del trabajador.



- 11.1 Crear como parte de los concursos de oposición del profesor universitario, un modelo que incluya evaluaciones psicométricas e investigación del historial laboral de los participantes en los mismos.
- 11.2 Crear un estipendio para el profesor universitario, nombrado en cargos de dirección, que remunere el mayor grado de complejidad, autoridad y responsabilidad que el desempeño del cargo implica.
- 11.3 Evaluar el desempeño del personal administrativo del servicio por oposición, mediante un sistema que contenga las regulaciones, metodología de evaluación e instrumentos.
- 11.4 Toda remuneración por tiempo de servicio para el personal administrativo del servicio por oposición, debe responder a un proceso de evaluación del desempeño y debe otorgarse según sus resultados.
- 11.5 Los instrumentos de la evaluación del desempeño del profesor universitario en todos los casos deben guardar congruencia con la naturaleza de las tareas que realiza el profesor.
- 11.6 En la elaboración y aprobación del presupuesto, deberá incorporarse recursos financieros destinados a la formación sistemática del personal administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 11.7 Los programas que se ejecutan para formación y desarrollo de Personal administrativo deben basarse, entre otros, en los resultados de un proceso sistemático de evaluación del desempeño.
- 11.8 Para estimular el buen desempeño del personal de la carrera administrativa del servicio por oposición, deberán existir incentivos para cada uno de los puestos en referencia, según la categoría en que se ubican.
- 11.9 Todos los incentivos y estímulos contenidos en la legislación universitaria, particularmente en los establecidos en el Reglamento de la Carrera Universitaria del Personal Académico, se deberán aplicar, siendo responsables de su ejecución la Dirección General Financiera y la Dirección General de Docencia en lo que a cada una compete.

- 11.10 Se establecerán pasos salariales para el personal de la carrera administrativa del servicio por oposición, acordes a la categoría en que se ubiquen los puestos y congruentes con el costo de la vida y en función del grado de complejidad, responsabilidad y autoridad que su desempeño tiene implícito.
- 11.11 Todos los procesos de trabajo del Sistema Integrado de Salarios, deberán manejarse en forma digital, para optimizar el uso de los recursos, garantizar la eficiencia en el servicio y la puesta a disposición de las bases de datos que provean información oportuna para la toma de decisiones.
- 11.12 Establecer planes de contingencia para casos de catástrofe natural, incendios, terrorismo, así como para la prevención de accidentes laborales y garantizar la seguridad y la higiene dentro de los lugares de trabajo o en los espacios donde el servidor universitario se desempeñe.
- 11.13 Crear un sistema de administración de recursos humanos que funcione a través de la informática y las telecomunicaciones, optimizando la capacidad de respuesta y que provea bases de datos con información para la toma de decisiones.
- 11.14 Se considera viable crear un proceso de gestión por competencias que beneficie la estructura organizacional de la Universidad, pero la pertinencia está dada en función de superar las limitantes que existen, superiores a la misma gestión de recursos humanos (marco legal, estructura organizacional y cultura organizacional).

---

<sup>i</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill Interamericana, Bogotá, Colombia, 2002

<sup>ii</sup> Kotter John, Culturas y Coaliciones, en Gibson Rowan, Toffler Alvin y Heidi, Porter Michael et al, Repensando el Futuro, Editorial Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1997.

<sup>iii</sup> Giddens y Habermas, citados por Escobar Arturo, Globalización, Desarrollo y Modernidad, Publicado en Planeación, Participación y Desarrollo, Corporación Región, Medellín, 2002.

<sup>iv</sup> Allaire Yvan y Firsirotu Mihaela, Basándose en un artículo de Keesing en: Teorías sobre la cultura organizacional, describiendo el concepto de cultura desde la perspectiva de la cultura como sistema sociocultural, en Abarbanel et al: Cultura Organizacional Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos, pp. 9, Legis Editores, S.A. Colombia, 1992.

<sup>v</sup> Allaire Yvan y Firsirotu Mihaela, Opus Cit.

<sup>vi</sup> Gómez Ceja Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Mc Graw Hill

<sup>vii</sup> Allaire y Firsirotu, Opus Cit

<sup>viii</sup> Allaire Yvan y Firsirotu Mihaela, Opus Cit.

<sup>ix</sup> Alabart Pino Yesmín y Portuondo Vélez Angel Luis, Diagnostico de la Cultura Organizacional, Monografías, CIH,S.A, La Habana, 2001.

<sup>x</sup> Cazali Avila Augusto, Historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Época Republicana (1,821-1994) Tomo III, Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos, Guatemala, 1997.

<sup>xi</sup> Alabart Pino Yesmin y Portuondo Vélez Angel Luis, Opus Cit

<sup>xii</sup> Lussier Robert y Achua Christopher, Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades, Thomson Learning, Inc., México, 2002.

<sup>xiii</sup> Alabart Pino Yesmín y Portuondo Vélez Angel Luis, Opus Cit.

---

## IV BIBLIOGRAFÍA

1. Adams Richard, Historia General de Centroamérica, Tomo V, 2ª Edición, FLACSO, 1994.
2. Alabart Pino Yesmín y Portuondo Vélez Angel Luis, Diagnostico de la Cultura Organizacional, Monografías, CIH,S.A, La Habana, 2001.
3. Allaire Yvan y Firsirotu Mihaela, Basándose en un artículo de Keesing en: Teorías sobre la cultura organizacional, describiendo el concepto de cultura desde la perspectiva de la cultura como sistema sociocultural, en Abarbanel et al: Cultura Organizacional Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos, pp. 9, Legis Editores, S.A. Colombia, 1992.
4. ASIES, Encuesta, El Periódico 29 de junio de 2006.
5. Asprey Robert B. , War in the Shadows, The Guerrilla in History, William Momm \$ Company Inc., N.Y 1994.
6. Banco Mundial, Estudios sobre América Latina y El Caribe, Reducción de la Pobreza y Crecimiento: Círculos Virtuosos y Círculos Viciosos, Guillermo Perry, Omar S. Arias, J. Humberto López, William F. Maloney, Luis Servén, The World Bank, 2006.
7. Barnoya José, Historia de la Huelga de Dolores, Guatemala, Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos, de Guatemala, 1987.
8. Boletín Universitario, Época II, No 4, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, marzo de 1966.
9. Carmack Robert. La Historia de Santa Cruz del Quiche, en Guatemala: Cosecha de Violencia. I edición en español, FLACSO, San José de costa Rica, 1991.
10. Cazali Avila Augusto, Historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Época Republicana (1,821-1994) Tomo III, Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos, Guatemala, 1997.
11. Chea, José Luis; Guatemala: La Cruz fragmentada, 1ª Edición, Departamento Ecueménico de Investigaciones.
12. Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill Interamericana, Bogotá, Colombia, 2002.
13. Comisión Específica nombrada para la formulación del Plan Estratégico USAC-2022, basado en la aprobación de la Visión de la USAC por el Consejo Superior Universitario.
14. Congreso de la República-MINUGUA, "La construcción de la Paz en Guatemala" Compendio de Acuerdos de paz. 1997.
15. Consejo Superior Universitario, Punto SEXTO del Acta No. 22-2005, de fecha 24 de agosto del año 2005.
16. Consejo Superior Universitario, Punto Cuarto, Acta 15-98. 24/6/98.

- 
17. Consejo Superior Universitario, "Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala" en el Punto Segundo, Acta 20-98. de sesión celebrada el 5/8/98.
  18. Consejo Superior Universitario, Texto basado en el "Marco de Realidad y Necesidades de la Sociedad Guatemalteca" Punto Segundo. Acta 26-98, 16.09.98
  19. Contreras, Daniel y Silvia Castro: Historia política (1954-1995). En: Historia General de Guatemala. Tomo VI. Asociación de Amigos del País, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1997.
  20. Colom Argueta Manuel, Las Jornadas de Marzo-Abril de 1962, 1ª edición, Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR) DE LA USAC, Guatemala, 1979.
  21. Cuevas del Cid, Rafael. Un Pensamiento hecho Realidad. Memoria de Labores del Periodo Rectoral 1970 - 1974. Universidad de San Carlos de Guatemala. Editorial Universitaria.
  22. Departamento de Registro y Estadística de la USAC, Inscripción Total de Estudiantes, 2005 y Graduados 2005. Profesores que Laboran en la Universidad de San Carlos, Ciclo Académico 2005.
  23. Diario de Centro América, Año XL No 11,179, Guatemala 8 de Junio de 1920, citado por Cazali Ávila, Tomo II.
  24. Documentos. Serie Separatas Anuario 19. Guatemala, Editorial Universitaria, 1980. Discursos Rectorales. "Palabras pronunciadas por el Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Licenciado Saúl Osorio Paz, al recibir la investidura del cargo." Citado por Cazali Ávila.
  25. El periódico, 24 de julio de 2006.
  26. El Periodico, miércoles 27 de julio de 2005, P2, Foreign Policy July/August 2005, The Fund for Peace, Failed States Index, <http://www.fundforpeace.org/programs/fsi/fsiarticle.php>.
  27. FLACSO, Historia General de Centro América, Tomo IV, San José, Costa Rica, 1994.
  28. Foro Económico Mundial, Índice de Competitividad, Calificaciones Comparativas 2004 y 2005, según su clasificación los países africanos en mejor nivel de competitividad que Guatemala son: como Kenya en el puesto 92, Mozambique en el 91, Mali en el 90, Nigeria en el 88 y Uganda en el 87, Tanzania en el 71, [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
  29. Fundación de la Innovación, Una Idea BANKINTER, Seis de las Grandes Revoluciones del Siglo, Energía, Medicina, Móviles 3G, China, Nanotecnología y Radiofrecuencia, [www.ftforum.org](http://www.ftforum.org), lunes, 08 de mayo, 2006.
  30. Garavito, Marco Antonio, Director de la Liga de Higiene Mental de Guatemala, Percepciones de la Violencia en Guatemala, INCEP, 1999,
  31. Garavito, Marco Antonio, Violencia Política e Inhibición Social, Segunda Edición, Magna Terra Editores, 2005, citado por Raúl de la Horra.

- 
32. Giddens y Habermas, citados por Escobar Arturo, Globalización, Desarrollo y Modernidad, Publicado en Planeación, Participación y Desarrollo, Corporación Región, Medellín, 2002.
  33. Gleijeses Piero, Shattered Hope, Princeton University Press. Princeton New Jersey, 1991.
  34. Goicolea, Alcira: La educación. En: Historia General de Guatemala. Tomo IV. Asociación de Amigos del País y Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1995.
  35. González Felipe, ex presidente del gobierno Español, Siete Asedios al Mundo Actual, ponencia en la Tercera Reunión del Circulo de Montevideo, Visión, 16-31 de diciembre de 1998.
  36. González Orellana, Carlos: Historia de la educación en Guatemala. Editorial Universitaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997.
  37. González Paulino, Las Luchas Estudiantiles en Centro América, en Movimientos Populares en Centro América, 1ª Edición, EDUCA, San José de Costa Rica, 1985.
  38. Guatemala, Asamblea nacional Constituyente. Constitución Política de la Republica 31 de mayo de 1985, artículo 174. Editorial Alero.
  39. Guerra-Borges, Alfredo: El Mercado Común Centroamericano, 1950-1980. Historia General de Guatemala. Tomo VI. Asociación de Amigos del País, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1997.
  40. Hofstede Geert, Guatemala, Dimensiones Culturales, 2001, [www.geert.hofstede.com/hofstede.guatemala.shtml](http://www.geert.hofstede.com/hofstede.guatemala.shtml). Ver también Hofstede Geert, Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, California, E. U. A., 1980.
  41. Instituto Jian Jong de Estudios Superiores, Universidad de Shangai; China Continental, Clasificación de Universidades del Mundo, 2006, <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2006/ARWU2006>
  42. Kotter John, Culturas y Coaliciones, en Gibson Rowan, Toffler Alvin y Heidi, Porter Michael et al, Repensando el Futuro, Editorial Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1997.
  43. Leal Monterroso, Luis. Rector Opina, UNIVERSIDAD, 15 de abril de 2006.
  44. Libro de Actas del Consejo Superior Universitario. Tomo I. Acta No.1,051. Punto Séptimo. 11 de junio de 1970, citado por Cazali Ávila.
  45. Luján Muñoz, Jorge: Hacia la emancipación. En: Historia General de Guatemala. Tomo III. Asociación de Amigos del País y Fundación para la Cultura y el Desarrollo, Guatemala, 1995.
  46. Luján Muñoz, Jorge: Historia contemporánea de Guatemala. Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
  47. Lussier Robert y Achua Christopher, Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades, Thomson Learning, Inc., México, 2002.

- 
48. Mata Gavidia, José, "La Universidad en el Movimiento de la Independencia", **Revista Humanidades**, III-IV Guatemala, septiembre 1949, Imprente Universitaria, 1949.
  49. Martínez Durán Carlos, Discursos Universitarios. 1945- 1950, prólogo de Cesar Brañas, Guatemala, Universidad de San Carlos, Editorial Universitaria, 1950.
  50. Nonaka Ikujiro, Noboru Konno, The Concept of "Ba", Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Vol40, No3, Spring 1998.
  51. Organización Juvenil en Guatemala, Instituto de Estudios y Capacitación Cívica, Guatemala, 1994.
  52. Ponce Villela Edgar, Guatemala: Activación Económica y sus Opciones ante la Globalización, Ingeniería, Revista del Colegio de Ingenieros de Guatemala, enero – marzo 2002.
  53. Rolf Linkhor, Algunas Conclusiones y recomendaciones personales de mis experiencias con Latinoamérica, 2004, México y Chile, Latinoamérica.
  54. Sachs Jeffrey, es profesor de Economía y director del Instituto de la Tierra de la Universidad de Columbia. Ver Cómo sacar a América Latina del Estancamiento, El Periódico, 4 de julio, 2004.
  55. Schein Edgar H. Cultura Empresarial y Liderazgo, Barcelo, Plaza & Jones, 1988.
  56. Soberanes José Luis, Bioética como Paradigma Ético de Nuestro Tiempo, UNAM, Boletín UNAM-DGCS-717, 06: hrs, 27 de septiembre 2006, [www.dgcs.UNAM.mx/.boletin/dbboletin/2006\\_717.html](http://www.dgcs.UNAM.mx/.boletin/dbboletin/2006_717.html).
  57. Solares, Jorge. Autonomía Universitaria, 13 de febrero, 2006
  58. Studium, Época III, Abril de 1945, No1, "Discurso del Rector de la Universidad Autónoma- Doctor Carlos Federico Mora, al inaugurarse el nuevo régimen del Alma Mater el 1º de diciembre de 1944.
  59. Toriello Garrido Jorge, ex miembro de la Junta de Gobierno, Documento Testimonial, A 60 años de la Gesta Revolucionaria, La Revolución del 20 de Octubre de 1944, Organización y Lucha, El Periódico, 20 Octubre 2004. Véase Gleijeses Piero, Shattered Hope, The Guatemalan Revolution and The United States, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1991.
  60. Véase Ferranti et al 2003; Lederman, Maloney y Servén 2005; y Banco Mundial (2005).
  61. Véase NIC, "Latinoamérica 2020: pensando los escenarios de largo plazo", Santiago de Chile, 2004, No. 2.
  62. Villagran Kramer Francisco, Biografía Política de Guatemala, FLACSO, 1993. P 404 y 503, citando a Cesar Montes, Comandante de las FAR, en Galeano "Guatemala Occupied Country".
  63. Thevenet Maurice, Auditoría de la Cultura Empresarial, Ediciones Diaz de Santos, S.A.,1992, citado por Alabart Pino Yesmín, Portuondo Vélez Angel L, [yalabartpino@yahoo.es](mailto:yalabartpino@yahoo.es); [yalabartpino@hotmail.com](mailto:yalabartpino@hotmail.com), en el modelo de Alabart le llama valores aparentes a este conjunto de valores.

- 
64. UNIVERSIDAD, 15 de agosto de 2005, P3, Presidente de la República y Rector de la USAC inauguran Feria del Empleo.
  65. Universidad de San Carlos de Guatemala, Recopilación de Leyes y Reglamentos de la USAC, Dirección de Asuntos Jurídicos. Editorial Universitaria. 2002.
  66. US News & World Report, National Universities 2005 Rankings, [www.usnews.com/usnews/ranking](http://www.usnews.com/usnews/ranking) guide.
  67. USAC, Departamento de Registro y Estadística, Unidad de Estadística, Inscripción Total de Estudiantes por Unidad Académica, Según Categoría de Ingreso, Ciclo académico 2005 y también Graduados 2005 por Unidad Académica, Datos Preliminares.
  68. Zamora José Rubén, Lucas García, El Periódico, lunes 3 de julio de 2006.

---

## V. ANEXOS

### MUESTRA

La muestra se seleccionó de acuerdo a la delimitación del tema establecido en el numeral 3 del Documento, dividido en dos fases, de un universo de unidades académicas compuesto de 10 facultades, 6 escuelas y 11 centros regionales de las tres áreas de conocimiento, Social Humanística, Ciencias de la Salud y Técnica.

### PRIMERA FASE:

La muestra está integrada por 2 unidades del área Social-Humanística, 1 del área de Ciencias de la Salud y 1 del área Técnica, de la forma siguiente:

Área Social- Humanística

- o Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
- o Escuela de Ciencia Política

Área de Ciencias de la Salud

- o Facultad de Ciencias Médicas

Área Técnica

- o Facultad de Ingeniería

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se calculó el tamaño de la muestra de acuerdo a la formula para ese efecto descrita a continuación:

$$N = \frac{t^2 p q}{2 e^2} \quad N = \frac{0.9604}{2 e^2}$$

Para un nivel de confianza del 95%, y un valor de la distribución Student de  $t = 1.96$ ; considerando una probabilidad de éxito de observación  $p = 0.5$  y de  $q = 0.5$ , tenemos diferentes tamaños de muestra para niveles de rango de error.

<u>Error e</u>	<u>N muestral</u>
2.8%	1,200
3.0%	1,067
3.5%	783
4.0%	600
5.0%	384

Considerando razonable un 5% de error se decidió un tamaño de muestra de 384 (ver Cuadro No 1).



**CUADRO No 1**

Unidad Académica	Estudiantes <sup>xiii</sup> Inscritos	%	Tamaño Muestra	%	Profesores Titulares <sup>xiii</sup>	Profesores Interinos	Personal Admivo.	Total Personal	%	Tamaño Muestra <sup>xiii</sup>
Agronomía	1,028	0.9								
Arquitectura	5,092	4.7								
C. Económicas	18,200	16.7	191	49.8	532	141	99	772	34.5	
<b>Muestra</b>					<b>77</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>132</b>		<b>132</b>
C. Jurídicas y Sociales	14,625	13.4								
C. Medicas	4,022	3.7	42	11.0	322	112	82	516	23.1	
<b>Muestra</b>					<b>52</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>89</b>		<b>89</b>
E. Enfermería	276	0.3								
C. Químicas y Farmacia	2,188	2.0								
Humanidades	4,705	4.3								
Ingeniería	12,879	11.8	135	35.2	637	65	150	852	38.1	
<b>Muestra</b>					<b>85</b>	<b>14</b>	<b>47</b>	<b>146</b>		<b>146</b>
Odontología	1,305	1.2								
Medicina										
Veterinaria y Z.	891	0.8								
C. Psicológicas	3,937	3.6								
Conv. Ecafade	91	0.1								
Historia	1,054	1.0								
Trabajo Social	681	0.6								
Ciencias de la Comunicación	5,042	4.6								
Ciencia Política										
<b>Muestra</b>	1,478	1.4	16	4.0	52	22	22	96	4.3	
					<b>10</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>17</b>		<b>17</b>
EFPEM	2,391	2.2								
Estudios del Mar	192	0.2								
TOTAL	80,077	100								
Facultades de la Muestra	36,579			100	1543	340	353	2236	100	
<b>Muestra</b>			<b>384</b>		<b>224</b>	<b>38</b>	<b>122</b>	<b>384</b>		<b>384</b>
% Universo	33.5%				58.2%	9.7%	32.1%	100%		
Total USAC	109,234				4,609	767	2539	7915		

---

## ANEXO 2



Rolf Linkohr **Mitglied des Europäischen Parlaments**  
**11.05.2004**

### **Algunas conclusiones y recomendaciones personales de mis experiencias con Latinoamérica**

En los 25 años de mi actividad parlamentaria, he trabajado una y otra vez con Latinoamérica y he recorrido prácticamente todos los países al sur de Río Grande del Norte; algunos, incluso, varias veces. Además, he ocupado la presidencia de la Delegación para las Relaciones con los países de Sudamérica y Mercosur.

Tras el regreso del último viaje de la Delegación, que me llevó a Colombia y el Ecuador, desearía resumir mis experiencias en unas cuantas conclusiones:

1. **La influencia de Latinoamérica en el acontecer mundial está decreciendo**, no creciendo. Su participación en el mercado mundial es limitada y su crecimiento no puede compararse con el de Asia. Aunque el crecimiento económico volviese a aumentar, no sería suficiente como para permitir a todas las personas participar del bienestar.
2. **La pobreza, más que disminuir, está aumentando.** En la mayoría de los países de Latinoamérica, la diferencia entre pobres y ricos es tan grande que resulta difícil hablar de un sólo país. Existen excepciones, como por ejemplo Chile, donde, pese a todo, aun no se ha conseguido erradicar la pobreza.
3. Existen muchas causas de subdesarrollo. Una de las principales razones del retraso se basa en el deficiente papel del Estado. La justicia suele estar tuerta, la **corrupción** está a la orden del día, la educación está subdesarrollada y reservada a los ricos, la administración es deficiente y el servicio público todo menos un servicio para la población.
4. Como consecuencia, la **credibilidad de la elite política es reducida.** Los políticos gozan de una pobre reputación y, con frecuencia, los partidos políticos no hacen honor a su nombre. Para muchos la política es sinónimo de negocio.
5. Sorprendentemente, la **democracia sigue gozando de buena reputación.** Casi nadie quiere volver a las dictaduras militares de los años 60 y 70 del siglo pasado, y los que menos, los propios militares. No obstante, está aumentando el deseo de figuras dirigentes populistas, un comportamiento que corresponde a siglos de cultura de caudillismo, aunque el periodo de vida media de popularidad es muy corto. El entusiasmo tras las elecciones ganadas enseguida da paso a la sobriedad, cuando no al desencanto. El Presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva está precisamente atravesando esta fase.

- 
6. Por supuesto que ha habido fases de mayor crecimiento, pero a éstas le siguieron fases de **recesión** o al menos de estancamiento. No ha habido reformas estructurales de envergadura. El Estado es pobre porque los ricos apenas si pagan impuestos. A menudo fracasan las reformas agrarias. Millones de personas carecen de tierra propia en un continente de dimensiones gigantescas, mientras que otros poseen tierras de extensión equivalente a Alemania.
  7. Si bien estas observaciones no son nuevas, sí sorprende sin embargo que, pese a las transformaciones que ha experimentado Latinoamérica, haya cambiado tan poco la descripción más bien deprimente del continente. Por el contrario, mientras que las clases altas y una pequeña parte de la clase media se disponen a participar en el siglo XXI, la **mayoría de la gente sigue anclada en el modo de vida de los siglos pasados**.
  8. El retraso es, en gran medida, **culpa de una elite** más interesada en sí misma que en la sociedad. Renovarla es condición indispensable para las reformas. Existen señales en esta dirección en todas partes. Los nuevos nombres, tales como "Ludo" Garzón en Bogotá o Luiz Inácio Lula da Silva en Brasil muestran que la población está pidiendo la renovación de los dirigentes. El precio de esta renovación lo pagan los partidos clásicos que han sacrificado ampliamente su credibilidad. No obstante, también aquí el PT brasileño constituye una importante excepción. También hay que esperar a ver si las numerosas ONG, como los movimientos feministas en el Paraguay, contribuyen a esta renovación de la elite política. Las señales al respecto son, en cualquier caso, bastante prometedoras.
  9. No obstante, también **los países industrializados son culpables** del retraso en Latinoamérica. Cuando un país como el Ecuador tiene que reservar el 40 % de su presupuesto para pagar la deuda externa, queda muy poco para la educación y la investigación, para la política social y la infraestructura. Si año tras año tuviéramos que prescindir del 40 % del presupuesto alemán para pagar la deuda externa, podemos imaginarnos la pesadilla que esto supondría y no sólo para el ministro de Finanzas.
  10. La relativa calma que reina en Latinoamérica podría muy rápidamente convertirse en intranquilidad. Pero también podrían ganar las fuerzas que luchan por un cambio social en Latinoamérica. El hecho de que triunfe esta segunda posibilidad depende también de Europa. La Unión Europea ahora ampliada debería por consiguiente prestar mayor atención que hasta la fecha a las preocupaciones y las expectativas de Latinoamérica. **Europa no debe dejar a Latinoamérica en manos de los Estados Unidos**.

#### **Algunas recomendaciones:**

1. Europa puede ampliar sus relaciones con Latinoamérica en diversos niveles. En primer lugar es necesario mencionar el **diálogo político**, como se demuestra en las reuniones regulares de los ministros de Asuntos Exteriores, Jefes de Estado y de Gobierno y parlamentarios. Para ello, es necesario acordar un orden del día que, en última

---

instancia, conduzca a una reforma del Estado. Esto incluye una administración y una justicia capaces y no corruptas, una política social para todos y un amplio desarrollo rural.

2. Europa y Latinoamérica deberían mantener un estrecho "diálogo comercial", en el que participaran también los sindicatos. Podría servir de modelo el **"European Mercosur Business Dialogue"** que, desde hace unos años, agrupa al mundo comercial de ambos lados del Atlántico. Sólo cuando los interlocutores sociales y los políticos mantengan un diálogo común transatlántico, se logrará un intercambio de puntos de vista prospectivo sobre la reforma del Estado.
3. A tal efecto, en la tercera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno que se celebrará los días 28 y 29 de mayo en Guadalajara (México) deberá acordarse formalmente el **"Diálogo Comercial"**. Podría servir de modelo el acuerdo de asociación EEUU-UE firmado en 1992 por el Presidente Bush y Delors.
4. Convendría promover más la experiencia y el entusiasmo de las **organizaciones no gubernamentales**. La experiencia de Europa en materia de política social y medioambiental debería difundirse más por Latinoamérica.
5. La **política climática** abre una perspectiva completamente nueva por la que también Latinoamérica muestra un gran interés. Europa se ha comprometido a una política climática coherente y está dispuesta a reducir considerablemente la emisión de gases de efecto invernadero. Para que los costes de esta política no se eleven desmesuradamente, a partir de 2005 introducirá un comercio intensivo de derechos de emisión de CO<sub>2</sub>. También podrían incluirse las medidas de reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en los países terceros, como por ejemplo, en Latinoamérica. En el futuro, las empresas europeas podrán invertir "Carbon Fonds" privados o estatales a cambio de derechos de emisión de CO<sub>2</sub> en Latinoamérica. El negocio "derechos de emisión de CO<sub>2</sub> a cambio de inversiones" puede rápidamente alcanzar una dimensión de muchos miles de millones de euros anuales.

Podría suponer una importante aportación a la lucha contra la pobreza, sobre todo si se centra en la conexión del espacio rural a las redes eléctricas mediante energías renovables.

6. La **cooperación científico-técnica** merece ser ampliada. Esto incluye proyectos visibles y más becas para estudiantes latinoamericanos. Europa ya está presente en Latinoamérica con dos grandes proyectos científico-técnicos: el centro espacial europeo en Kourou (Guayana francesa) y el Observatorio Europeo Austral (ESO) en Chile. Un tercer proyecto podría ser el centro de investigación en el Ecuador sobre el tema de la biodiversidad, una propuesta que en la actualidad se está considerando en Quito. Sea como fuere, la investigación y la ciencia merecen mayor atención, sobre todo para dar vida a los numerosos acuerdos económicos.

- 
7. La economía de Latinoamérica podría experimentar un importante impulso a través de un desarrollo más dinámico de las PYME. A ello podrían contribuir las redes locales y regionales de **PYME**, los establecimientos científicos y las empresas europeas. Este tipo de colaboración podría beneficiar a ambas partes.
  8. **La Cámara de Industria y Comercio europeo-latinoamericana** podría desempeñar un importante papel en este proceso. Es hora de fusionar las cámaras nacionales en cámaras europeo-latinoamericanas. No necesitamos cámaras de comercio germano-ecuatorianas, franco-ecuatorianas, británico-ecuatorianas, sino una cámara de comercio europeo-ecuatoriana, por citar un ejemplo. De ello se beneficiarían también los pequeños Estados de la UE que no tienen representación diplomática, y mucho menos económica, en estos países. La Comisión podría fomentar la fusión de las cámaras de comercio nacionales en europeas mediante una ayuda económica.
  9. En la actualidad, Europa está desarrollando una política exterior y de seguridad común. Tarde o temprano esto tendrá repercusiones sobre las representaciones diplomáticas. Un Ministro de Exteriores de la UE querrá apoyarse en un servicio diplomático europeo. Éste sólo puede ser creado a partir de las actuales delegaciones de la Comisión. Cuanto antes se haga, más ventajoso será para la visibilidad de la UE en Latinoamérica. Por consiguiente, es necesaria una nueva división laboral entre las delegaciones de la UE, que deberán tener el estatuto de representaciones diplomáticas de la UE, y las embajadas nacionales, que representan los intereses políticos, económicos y culturales de los Estados miembros. Muchos pequeños y medianos Estados miembros de la UE reducirán su representación exterior por motivos económicos para apoyarse cada vez más en las representaciones de la UE.
  10. La UE debería fomentar el **proceso de integración en Latinoamérica** con todas sus fuerzas. Latinoamérica podría ser la única región en el mundo actual que siguiera el ejemplo europeo, a saber, el paso voluntario de una soberanía nacional a una autoridad supranacional, en favor de la paz y del crecimiento económico. Desde hace años, se están realizando esfuerzos por llevar a cabo la integración en Centroamérica, en los países andinos y en el marco de Mercosur (o Mercosul), pero ninguno de estos enfoques es tan prometedor como el de Mercosur. Bolivia y Chile han concluido acuerdos con Mercosur (el Brasil, la Argentina, el Uruguay, el Paraguay). Recientemente, la Comunidad Andina de Naciones ha firmado con Mercosur un acuerdo sobre una política aduanera común. Para sorpresa de muchos, México también aspira a un acuerdo similar con Mercosur y, en poco tiempo, Mercosur se está convirtiendo en el centro de gravedad de Latinoamérica. Los Jefes de Estado y de Gobierno de los países andinos pronto se reunirán con los de Mercosur y se celebrará una reunión similar entre los presidentes de los parlamentos de los dos bloques. Mercosur, o más bien el Brasil, con la alta credibilidad que todavía goza su Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, se mantiene unido y todos los demás países están intentando unirse a su alrededor.

---

Este desarrollo merece la simpatía particular de la UE y ésta debería esforzarse en concluir cuanto antes un acuerdo de asociación con Mercosur. Esto serviría de señal para toda Latinoamérica. Debemos igualmente esforzarnos en la UE por no dejar al Presidente Lula del Brasil a solas con sus problemas.

**Conclusión:** la UE y Latinoamérica mantienen una larga relación que en última instancia se basa en muchas raíces comunes. Al igual que con los Estados Unidos y el Canadá y Australia y Nueva Zelanda, las relaciones que mantienen los europeos con Latinoamérica no sólo son económicas, sino sobre todo, culturales, históricas y emocionales. Es importante no sólo mantener estas relaciones sino también desarrollarlas, incluso en interés de la UE, de modo que nuestra cultura común continúe también en el siglo XXI. La comunidad de valores Estados Unidos-UE debe incluir a Latinoamérica en todos los ámbitos. La nueva Comisión de la UE y el nuevo Parlamento Europeo electo deberán cumplir esta tarea.

## Top 500 World Universities (1-100)

World Rank	Institution*	Region	Regional Rank	Country	National Rank	Score on Alumni	Score on Award	Score on HiCi	Score on N&S	Score on SCI	Score on Size	Total Score
1	<a href="#">Harvard Univ</a>	Americas	1	USA	1	100	100	100	100	100	73.6	100
2	<a href="#">Univ Cambridge</a>	Europe	1	UK	1	96.3	91.5	53.8	59.5	67.1	66.5	72.6
3	<a href="#">Stanford Univ</a>	Americas	2	USA	2	39.7	70.7	88.4	70	71.4	65.3	72.5
4	<a href="#">Univ California - Berkeley</a>	Americas	3	USA	3	70.6	74.5	70.5	72.2	71.9	53.1	72.1
5	<a href="#">Massachusetts Inst Tech (MIT)</a>	Americas	4	USA	4	72.9	80.6	66.6	66.4	62.2	53.6	69.7
6	<a href="#">California Inst Tech</a>	Americas	5	USA	5	57.1	69.1	59.1	64.5	50.1	100	66
7	<a href="#">Columbia Univ</a>	Americas	6	USA	6	78.2	59.4	56	53.6	69.8	45.8	61.8
8	<a href="#">Princeton Univ</a>	Americas	7	USA	7	61.1	75.3	59.6	43.5	47.3	58	58.6
8	<a href="#">Univ Chicago</a>	Americas	7	USA	7	72.9	80.2	49.9	43.7	54.1	41.8	58.6
10	<a href="#">Univ Oxford</a>	Europe	2	UK	2	62	57.9	48	54.3	66	46	57.6
11	<a href="#">Yale Univ</a>	Americas	9	USA	9	50.3	43.6	59.1	56.6	63	49.3	55.9
12	<a href="#">Cornell Univ</a>	Americas	10	USA	10	44.9	51.3	56	48.4	65.2	40.1	54.1
13	<a href="#">Univ California - San Diego</a>	Americas	11	USA	11	17.1	34	59.6	54.8	65.6	47.1	50.5
14	<a href="#">Univ California - Los Angeles</a>	Americas	12	USA	12	26.4	32.1	57.6	47.5	77.3	34.9	50.4
15	<a href="#">Univ Pennsylvania</a>	Americas	13	USA	13	34.2	34.4	57	41.7	73.6	40	50.1
16	<a href="#">Univ Wisconsin - Madison</a>	Americas	14	USA	14	41.5	35.5	53.3	45.1	68.3	29.3	48.8
17	<a href="#">Univ Washington - Seattle</a>	Americas	15	USA	15	27.7	31.8	53.3	47.6	75.5	27.8	48.5
18	<a href="#">Univ California - San Francisco</a>	Americas	16	USA	16	0	36.8	55.5	54.8	61.1	48.2	47.7
19	<a href="#">Tokyo Univ</a>	Asia/Pac	1	Japan	1	34.8	14.1	41.4	51.5	85.5	35.2	46.7
20	<a href="#">Johns Hopkins Univ</a>	Americas	17	USA	17	49.5	27.8	40.7	52.2	68.8	25.3	46.6
21	<a href="#">Univ Michigan - Ann Arbor</a>	Americas	18	USA	18	41.5	0	61.5	41.6	76.9	31.2	44.5

22	<a href="#">Kyoto Univ</a>	Asia/Pac	2	Japan	2	38.3	33.4	36.9	36.2	72.4	31.7	43.9
23	<a href="#">Imperial Coll London</a>	Europe	3	UK	3	20.1	37.4	40	39.7	64.2	40.2	43.4
24	<a href="#">Univ Toronto</a>	Americas	19	Canada	1	27.1	19.3	38.5	36.5	78.3	44.8	42.8
25	<a href="#">Univ Illinois - Urbana Champaign</a>	Americas	20	USA	19	40.1	36.6	45.5	33.6	57.7	26.3	42.5
26	<a href="#">Univ Coll London</a>	Europe	4	UK	4	29.6	32.2	38.5	43.2	60	33.4	42.2
27	<a href="#">Swiss Fed Inst Tech - Zurich</a>	Europe	5	Switzerland	1	38.8	36.3	35.3	39.9	43.5	52.6	41.2
28	<a href="#">Washington Univ - St. Louis</a>	Americas	21	USA	20	24.2	26	37.7	45.6	55.3	40.4	40.4
29	<a href="#">New York Univ</a>	Americas	22	USA	21	36.8	24.5	42.8	34	54	26.4	38.4
30	<a href="#">Rockefeller Univ</a>	Americas	23	USA	22	21.8	58.6	28.8	44.8	24.1	38.4	38.3
31	<a href="#">Duke Univ</a>	Americas	24	USA	23	20.1	0	48	45.4	62.4	40.3	38.2
32	<a href="#">Univ Minnesota - Twin Cities</a>	Americas	25	USA	24	34.8	0	50.4	34.1	69.7	24.3	37.8
33	<a href="#">Northwestern Univ</a>	Americas	26	USA	25	21	18.9	44.9	33.6	57.1	36.7	37.6
34	<a href="#">Univ Colorado - Boulder</a>	Americas	27	USA	26	16	30.8	40	37	46.4	30.1	36.4
35	<a href="#">Univ California - Santa Barbara</a>	Americas	28	USA	27	0	35.3	42.1	37	43.7	35.7	36.1
36	<a href="#">Univ British Columbia</a>	Americas	29	Canada	2	20.1	18.9	31.7	31.9	62.1	36.6	35.5
37	<a href="#">Univ Maryland - Coll Park</a>	Americas	30	USA	28	25	20	40	32.7	53.8	26.4	35.4
38	<a href="#">Univ Texas Southwestern Med Center</a>	Americas	31	USA	29	23.4	33.2	31.7	38.1	39.8	33.5	35.2
39	<a href="#">Univ Texas - Austin</a>	Americas	32	USA	30	21	16.7	48	28.3	55.4	21.8	34.9
40	<a href="#">Univ Utrecht</a>	Europe	6	Netherlands	1	29.6	20.9	28.8	27.5	57.3	26.9	33.4
41	<a href="#">Vanderbilt Univ</a>	Americas	33	USA	31	12.1	29.6	32.6	24.7	50.6	36.2	33.2
42	<a href="#">Pennsylvania State Univ - Univ Park</a>	Americas	34	USA	32	13.5	0	44.9	37.7	58	23.8	32.7
42	<a href="#">Univ California - Davis</a>	Americas	34	USA	32	0	0	47.4	33.3	63.3	30.1	32.7
44	<a href="#">Univ California - Irvine</a>	Americas	36	USA	34	0	29.4	35.3	28.9	49	32.4	32.6
45	<a href="#">Univ Paris 06</a>	Europe	7	France	1	34.4	23.5	23.1	24.9	52.9	32.5	32.4



46	<a href="#">Rutgers State Univ - New Brunswick</a>	Americas	37	USA	35	14.8	20	38.5	32.7	46.5	24.6	32.3
47	<a href="#">Univ Southern California</a>	Americas	38	USA	36	0	26.8	37.7	24.1	54	26.6	32
48	<a href="#">Karolinska Inst Stockholm</a>	Europe	8	Sweden	1	29.6	27.3	33.5	18	48.7	25.6	31.9
48	<a href="#">Univ Pittsburgh - Pittsburgh</a>	Americas	39	USA	37	24.2	0	40	24	65	28.6	31.9
50	<a href="#">Univ Manchester</a>	Europe	9	UK	5	26.4	18.9	24.3	24.9	58.7	28.7	31.7
51	<a href="#">Univ Munich</a>	Europe	10	Germany	1	35.8	22.9	15.4	28	52.9	32.2	31.5
52	<a href="#">Univ Edinburgh</a>	Europe	11	UK	6	21.8	16.7	25.5	35.4	49.3	30.3	31.4
53	<a href="#">Univ Florida</a>	Americas	40	USA	38	21.8	0	36.1	25.1	65.6	26.7	31
54	<a href="#">Australian Natl Univ</a>	Asia/Pac	3	Australia	1	17.1	12.6	37.7	30.1	44.4	32.8	30.8
54	<a href="#">Tech Univ Munich</a>	Europe	12	Germany	2	41.5	23.6	24.3	19.5	46.2	30.7	30.8
56	<a href="#">Carnegie Mellon Univ</a>	Americas	41	USA	39	33.7	32.8	32.6	12.7	37.5	31.8	30.5
56	<a href="#">Univ Copenhagen</a>	Europe	13	Denmark	1	29.6	24.2	23.1	24.8	46.4	30	30.5
58	<a href="#">Univ Zurich</a>	Europe	14	Switzerland	2	12.1	26.8	21.8	29.7	47.9	31.4	30.4
59	<a href="#">Univ North Carolina - Chapel Hill</a>	Americas	42	USA	40	12.1	0	37.7	29.3	60.3	27.9	30.3
60	<a href="#">Hebrew Univ Jerusalem</a>	Asia/Pac	4	Israel	1	32	20	25.5	25.2	44.7	29.5	30
61	<a href="#">Osaka Univ</a>	Asia/Pac	5	Japan	3	12.1	0	25.5	30.7	67	29.9	29.6
62	<a href="#">McGill Univ</a>	Americas	43	Canada	3	27.7	0	30.8	22.4	59.7	33.5	29.5
62	<a href="#">Univ Bristol</a>	Europe	15	UK	7	10.5	17.9	29.8	26.3	47.8	33.2	29.5
64	<a href="#">Univ Paris 11</a>	Europe	16	France	2	32	33.5	13.3	20.8	44.7	29.7	29.4
65	<a href="#">Uppsala Univ</a>	Europe	17	Sweden	2	25	32.2	13.3	24.6	49.3	21.5	29.3
66	<a href="#">Ohio State Univ - Columbus</a>	Americas	44	USA	41	17.1	0	40.7	20.6	61.3	19.7	29
66	<a href="#">Univ Heidelberg</a>	Europe	18	Germany	3	19.1	27.2	18.8	21.5	49.5	29.5	29
68	<a href="#">Univ Oslo</a>	Europe	19	Norway	1	25	33.4	18.8	17.7	42.7	28.5	28.6
69	<a href="#">Univ Sheffield</a>	Europe	20	UK	8	22.6	14.1	23.1	29.2	45.8	30.2	28.5
70	<a href="#">Case Western Reserve Univ</a>	Americas	45	USA	42	39.2	11.5	21.8	22	43.9	33.6	27.9

70	<a href="#">Moscow State Univ</a>	Europe	21	Russia	1	49.5	34.2	0	5.6	54.3	33.4	27.9
72	<a href="#">Univ Leiden</a>	Europe	22	Netherlands	2	24.2	15.5	28.8	18.9	46	28.5	27.8
73	<a href="#">Purdue Univ - West Lafayette</a>	Americas	46	USA	43	18.2	16.7	27.7	20.7	50.6	19.9	27.7
74	<a href="#">Univ Helsinki</a>	Europe	23	Finland	1	18.2	17.9	20.4	19.2	53.4	29.2	27.6
74	<a href="#">Univ Rochester</a>	Americas	47	USA	44	32	8.9	26.6	21.6	43.3	35.6	27.6
76	<a href="#">Tohoku Univ</a>	Asia/Pac	6	Japan	4	18.2	0	20.4	22.6	65.9	29.2	27.2
76	<a href="#">Univ Arizona</a>	Americas	48	USA	45	0	0	28.8	36.7	54	25.6	27.2
78	<a href="#">Univ Melbourne</a>	Asia/Pac	7	Australia	2	14.8	14.1	23.1	18.1	54.8	25.2	26.7
79	<a href="#">Univ Nottingham</a>	Europe	24	UK	9	14.8	20	23.1	18.3	45	27.6	26.2
80	<a href="#">Michigan State Univ</a>	Americas	49	USA	46	12.1	0	37.7	22.7	51.2	18.6	26.1
81	<a href="#">Boston Univ</a>	Americas	50	USA	47	14.8	0	31.7	26.7	51.6	17.8	25.9
81	<a href="#">Univ Basel</a>	Europe	25	Switzerland	3	25	17.1	20.4	22.4	36.2	35.4	25.9
83	<a href="#">King's Coll London</a>	Europe	26	UK	10	16	23.1	20.4	16.7	43.9	26.7	25.8
84	<a href="#">Stockholm Univ</a>	Europe	27	Sweden	3	28.4	29.6	15.4	18.5	36.9	19.7	25.6
85	<a href="#">Brown Univ</a>	Americas	51	USA	48	0	13.6	28.8	26.7	40.5	28.4	25.4
85	<a href="#">Univ Goettingen</a>	Europe	28	Germany	4	37.3	20	15.4	15.9	40.8	26	25.4
87	<a href="#">Rice Univ</a>	Americas	52	USA	49	21	21.9	23.1	22	30.4	30.4	25.3
88	<a href="#">Texas A&amp;M Univ - Coll Station</a>	Americas	53	USA	50	0	0	31.7	24.4	55.7	20.8	25.1
89	<a href="#">Tokyo Inst Tech</a>	Asia/Pac	8	Japan	5	16	0	23.1	23.3	51.2	32.5	25
90	<a href="#">Lund Univ</a>	Europe	29	Sweden	4	28.4	0	24.3	20.2	52.2	18.8	24.7
90	<a href="#">McMaster Univ</a>	Americas	54	Canada	4	16	18.9	21.8	14.2	44.6	25.6	24.7
90	<a href="#">Univ Birmingham</a>	Europe	29	UK	11	24.2	10.9	21.8	15.2	46.6	27.6	24.7
93	<a href="#">Univ Freiburg</a>	Europe	31	Germany	5	24.2	20.9	17.2	18.4	38.8	24.4	24.6
94	<a href="#">Univ Utah</a>	Americas	55	USA	51	0	0	30.8	28.6	47.1	25.3	24.5
95	<a href="#">Univ Iowa</a>	Americas	56	USA	52	0	0	33.5	22.4	51.6	21.8	24.3

---

96	<a href="#">Univ Strasbourg 1</a>	Europe	32	France	3	28.4	22.5	18.8	16.7	33.6	23.6	24.2
97	<a href="#">Indiana Univ - Bloomington</a>	Americas	57	USA	53	13.5	17.9	24.3	18.9	40.7	17.8	24.1
98	<a href="#">Nagoya Univ</a>	Asia/Pac	9	Japan	6	0	14.1	15.4	21.6	52.9	25.8	24
99	<a href="#">Ecole Normale Super Paris</a>	Europe	33	France	4	46.1	24.5	13.3	14.8	27.3	24.1	23.6
100	<a href="#">Arizona State Univ - Tempe</a>	Americas	58	USA	54	0	14.1	21.8	27	42.6	18.1	23.5
100	<a href="#">Univ Roma - La Sapienza</a>	Europe	34	Italy	1	16	15.5	10.9	19.4	53.3	14.8	23.5