

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
COMISIÓN MULTISECTORIAL PARA LA ELABORACIÓN DE LA
METODOLOGÍA Y LAS BASES PARA EL PROCESO DE REFORMA
UNIVERSITARIA

PROPUESTA INTEGRADA
(Avance al 08 de febrero de 2012)

Contenido

- I. Introducción
- II. Problematización, definición, naturaleza del sistema educativo superior estatal en función del proceso de reforma universitaria
 - II.1 Problematización
 - II.2 Definición
 - II.3 Naturaleza
- III. Marco epistémico y metodológico de la reforma universitaria
- IV. Principios
- V. Estrategia y acciones
 - V.1 Carácter de la estrategia
 - V.2 Acciones derivadas de la estrategia general
- VI. Propósito de la metodología
- VII. Objetivos
 - VII.1 Objetivos generales
 - VII.2 Objetivos específicos
- VIII. Operacionalización de objetivos y resultados
- IX. Organización

I. Introducción

El presente documento es el resultado de la discusión y los consensos alcanzados en la Comisión Multisectorial para la Elaboración de la Metodología y Bases del Proceso de Reforma Universitaria, sobre la problematización, definición, naturaleza, marco epistemológico, principios, propósitos, objetivos y organización de este proceso. Es también una síntesis que integra los principales contenidos de las propuestas presentadas por los sectores representados en la misma y un insumo para continuar en la Asamblea General con la construcción conjunta de la metodología y bases del proceso de reforma universitaria.

II. Problematización, definición, naturaleza del sistema educativo superior estatal en función del proceso de reforma universitaria

(Apartado aprobado en asamblea general – pendiente revisión de la Comisión de redacción y estilo)

II.1 Problematización¹

Este apartado tiene como propósito hacer aportes a la problematización de la reforma universitaria, entendida ésta como el ejercicio por el cual nos interrogamos sobre las determinantes y manifestaciones de la problemática universitaria, socializando nuestras reflexiones individuales y sectoriales para develar el proceso que ha llevado a la situación actual y construir una visión general de lo que se pretende transformar, su naturaleza y alcances con el fin de diseñar la ruta metodológica adecuada para llevar a cabo los cambios que la Universidad de San Carlos de Guatemala requiere.

La problematización, en el contexto del proceso de reforma universitaria, constituye un ejercicio de autocritica para reconocerse, conciliar aspiraciones y en general desarrollar la capacidad de diálogo y respeto para analizar colectivamente los grandes retos y desafíos que tiene ante sí la comunidad universitaria. A continuación, como lluvia de ideas, se presentan una serie de elementos que evidencian las principales problemáticas de la Universidad:

- a) El sistema político nacional conculca el ejercicio de los derechos constitucionales de la libertad de pensamiento y expresión, dentro y fuera de la USAC, lo que ha vulnerado en distintos momentos la autonomía universitaria.
- b) La educación superior pública está desvinculada de los desafíos de la sociedad guatemalteca (pobreza, exclusión, desigualdad, racismo, entre otros); tampoco reconoce, investiga e incorpora la ciencia, arte, saberes y prácticas de los pueblos mayas, afrodescendientes, xincas y mestizos que constituyen la nación.
- c) Una crisis institucional de naturaleza moral y ético, que expresa una imagen negativa de la universidad y una insuficiente contribución al país. Entre los problemas más graves están: el autoritarismo, clientelismo, nepotismo y servilismo, fundamentalismo y dogmatismo, la mediocridad, corrupción, usurpación de funciones, violación a los estatutos internos universitarios y aprovechamiento de cargos para fines personales y sectarios, el sectarismo, el rechazo a la crítica. Además expresiones de racismo, sexismo, inequidad y violencia de género, homofobias, así como la manipulación de la verdad, las políticas y la legislación de la universidad para fines sectarios o personales.
- d) Una universidad etnocéntrica, adultocéntrica y androcéntrica.

¹ . Sirvieron de base para la discusión y elaboración de esta síntesis, las propuestas: a) “Metodología y bases para la organización de la reforma universitaria de la Universidad de San Carlos de Guatemala” presentada por Comisión Multisectorial el 31 de marzo de 2011; b) “Propuesta metodológica para la reforma universitaria 2011”, presentada por el sector docente; c) propuesta “Reforma Universitaria, Sector de trabajadores universitarios”, presentada por los trabajadores administrativos; d) “La reforma universitaria. Propuesta de naturaleza y problematización”, presentada por el sector estudiantil; y e) propuesta presentada por la Asamblea de Presidentes de los Colegios Profesionales de Guatemala.

- e) La USAC sucumbe ante las presiones de un modelo neoliberal que tiende a desvalorizar y deteriorar lo público, incumpliendo su mandato constitucional de dirigir, organizar y desarrollar la Educación superior del Estado, impidiendo de esta manera, la democratización de la educación universitaria pública.
- f) Un sistema político universitario en crisis, formalista, no representativo y centralizado; que genera exclusiones, desconfianza y fragmentación e injerencia de grupos externos de poder. Que reproduce prácticas perversas con abusos de poder que lesionan la dignidad de las personas que conforman la comunidad universitaria.
- g) Una cultura política, académica y administrativa fundamentada en el autoritarismo carente de principios y prácticas democráticas y en el respeto a la dignidad humana, que justifican prácticas para la resolución de conflictos basadas en la amenaza real, la amenaza simbólica, la criminalización y la anulación del pensamiento, diálogo, consenso, la creatividad y la libertad.
- h) Deterioro del sistema de gobierno universitario que no ha logrado establecer el carácter democrático, participativo, representativo y equitativo que debe regir entre los sectores que conforma la comunidad universitaria.
- i) La administración universitaria ha sido desbordada por las demandas del desarrollo académico y crecimiento demográfico, falta de conocimiento de la problemática y falta de planificación.
- j) La existencia de un sistema administrativo-financiero burocrático, centralizado, arbitrario e inequitativo, cómplice de la irresponsabilidad del Estado en el cumplimiento de su obligación constitucional que le demanda asignar no menos del 5% de su presupuesto a la USAC (Artículo 84 CPRG), además del manejo discrecional, inmoral e ineficiente de los recursos financieros, con mecanismos que dificultan su uso y fiscalización eficiente y transparente.
- k) Ausencia de un modelo de educación superior integral sobre la base de un proyecto académico explícito, que defina la posición institucional y que oriente el quehacer de las unidades académicas. Esta ausencia ha generado prácticas incongruentes y desarticuladas de la investigación, la docencia, la extensión y la administración universitaria; además una fragmentación y jerarquización política académica entre Facultades, Escuelas no Facultativas y Centros Regionales.
- l) La docencia en la Universidad adolece de empirismo; existe debilidad en las políticas institucionales de formación y actualización docente y deficiencias de conocimientos y prácticas éticas, andragógicas, pedagógicas y didácticas del personal académico responsable del sistema educativo superior.
- m) Administración orientada a la distorsión de procesos políticos y jurídicos en detrimento del desarrollo integral de la universidad y el proceso educativo que no responde a su naturaleza.
- n) La investigación se desarrolla con limitaciones académicas, políticas, financieras en la asignación presupuestaria y no siempre se traduce en la generación de conocimientos, explicaciones teóricas y propuestas que influyan en la definición

de acciones y políticas que contribuyan a la solución de los problemas nacionales y el fortalecimiento académico. No existe una carrera de investigación.

- o) La extensión universitaria se encuentra desvinculada de los avances de la ciencia, la tecnología, las humanidades y la memoria histórica, así como de las aspiraciones y aportes de la sociedad guatemalteca, lo que la limita a responder efectivamente al desarrollo del país así como de las demandas y luchas de los pueblos originarios y sectores subalternos.
- p) Existe una notoria desvinculación entre docencia, investigación y extensión, generada por la ausencia de políticas universitarias integradoras en su quehacer histórico.
- q) Existe un ataque sistemático interno y externo a la Universidad que atenta contra su orden institucional, su prestigio y propio desarrollo que pretende su descalificación y privatización.
- r) La USAC es una institución pública que utiliza un sistema de ingreso deficiente que excluye de sus aulas a millares de jóvenes que no cuentan con las condiciones económico-sociales previas necesarias y mínimas para ingresar y adaptarse adecuadamente a su sistema; y además es un ente desvinculado del sistema educativo nacional.
- s) Una universidad que elude la importancia de la riqueza pluricultural, multilingüe y pluriétnica del país; que aplica y promueve políticas asimilacionistas de los universitarios pertenecientes a los pueblos originarios.
- t) La USAC cuenta con una historia de más de trescientos años, determinante en algunas épocas de la vida nacional, contribuyendo al desarrollo del país en diversos órdenes del quehacer social, que le da grandeza, y sin embargo, la desconoce, no la promueve y hasta la oculta, negándose así una de sus principales fuentes de identidad: la de haber aportado personajes capaces de cuestionar su entorno, luchar por la justicia y mejorar la calidad de vida de los habitantes de este país.
- u) La Universidad no se define como ejemplo de equidad y justicia, ya que no tiene ni impulsa políticas ecuanímes para con sus estudiantes, docentes y trabajadores: presupuesto desigual en relación a la población estudiantil a facultades y escuelas, inequidad en tiempo y formas de contratación de docentes y administrativos, políticas de evaluación y salariales sin congruencia, falta de carrera administrativa, entre otras.
- v) La Universidad está aplicando medidas privatizadoras tendentes a la aplicación de mecanismos de tercerización de servicios y la consiguiente flexibilización laboral, priorización de intereses económicos individuales y corporativos, fomento a la fragmentación y división de entidades de defensa de derechos colectivos y otras.
- w) El Movimiento Estudiantil se encuentra en una crisis derivada de la condición de

pos guerra y actualmente de la corrupción que promueven autoridades y docentes al servicio de intereses particulares internos y externos a la USAC. El estudiantado ha sido silenciado y es indolente ante los problemas propiamente estudiantiles, universitarios y nacionales, dentro del marco de la actual sociedad de consumo que aliena y desvaloriza a la persona humana. Todo ello limita la verdadera participación y desarrollo estudiantil, lo que contribuye al desprestigio de la USAC.

II.2 Definición

La Reforma Universitaria es un proceso histórico, permanente, *vinculante* y de transformación, por medio del cual la Universidad de San Carlos de Guatemala se da la oportunidad de pensarse a sí misma sobre su qué hacer político, ético, académico y socio-cultural, con participación de la comunidad universitaria de forma crítica, autocrítica y sistemática para el establecimiento de sus propios paradigmas.

II.3 Naturaleza

La Reforma universitaria tiene carácter integral, participativo, incluyente, deliberativo, resolutorio, constituyente y vinculante.

Es integral porque generará las condiciones necesarias para la transformación de los aspectos políticos, éticos, jurídicos, académicos, económicos, administrativos y financieros. Es participativa e incluyente, porque será producto de la contribución de la comunidad universitaria. Deliberativa, porque privilegiará el diálogo, la discusión propositiva y el consenso. Resolutiva, porque determinará los cambios y soluciones a la problemática de la universidad con carácter de mandato. Constituyente, porque las resoluciones alcanzadas, podrán crear o constituir nuevas estructuras, para la construcción de sus propios paradigmas de universidad. Vinculante, porque los acuerdos y resoluciones serán de carácter obligatorio² para toda la comunidad universitaria.

La reforma universitaria será desarrollada con responsabilidad y compromiso, debatiendo y construyendo consensos, considerando y respetando las diversas corrientes de pensamiento, los diferentes planteamientos de la comunidad universitaria y, de la sociedad en su conjunto; para responder a la realidad, diversidad, necesidades y demandas de la sociedad guatemalteca con el propósito de generar el desarrollo integral de la misma.

La Reforma Universitaria se debe plantear a partir del marco legal establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala para la Universidad de San Carlos y en los compromisos que le conciernen a la misma en los Acuerdos de Paz, Derechos Humanos y Convenios y Tratados Internacionales ratificados por Guatemala. En todo caso, deberá tomar en consideración puntual la preservación de su autonomía.

² . En virtud del acuerdo político firmado por Colectivo de Estudiantes por la Autonomía y el Consejo Superior Universitario en septiembre de 2010.

III. Marco epistémico y metodológico de la reforma universitaria

La reforma universitaria, como movimiento institucional de construcción colectiva y progresiva, persigue la generación de información y conocimiento de la situación universitaria actual y busca la formulación estructurada y sistemática de un proceso que genere acciones para la transformación institucional. Para ello requiere de un procedimiento que le facilite ajustarse a las demandas sociales, técnicas y académicas de los nuevos escenarios de la educación universitaria.

En el proceso metodológico a seguir intervienen los sujetos, que para este caso lo constituyen los distintos actores universitarios; el objeto conocido, que está definido por la universidad de San Carlos; la operación por conocer, que se enfoca en el proceso mismo de la reforma universitaria y, como corolario persigue un resultado enfocado a definir una nueva universidad. En la medida que se logre una congruencia entre el objeto y la representación interna que de este se tiene, se puede lograr el conocimiento reflexivo y crítico de la universidad como objeto de estudio.

El enfoque multisectorial que se acordó en la primera fase de este proceso, ha definido cinco sectores clave: los estudiantes, los docentes, el personal administrativo, los profesionales egresados y las autoridades universitarias. Se observa que participan distintas unidades académicas que demandan igualdad de condiciones en cuanto a participación y articulación. Esto implica la intervención de sujetos de investigación con intereses, orígenes y criterios diferentes que deben considerarse en el marco metodológico, no sólo para efectos operativos, sino para la construcción de consensos sobre la base de ideas claras, que abarque las diferencias, aspiraciones, intereses y realidades que afectan a todos los sujetos intervinientes. Es obvio que la situación es compleja y la participación de diversos sectores y opiniones justifica la necesidad de identificar y discutir las bases y niveles que orientarán el camino a seguir. Sobre todo por la relevancia de que sean escuchados los distintos actores desde sus múltiples identidades.

La visión y propuestas de los pueblos indígenas, las mujeres, los jóvenes y los discapacitados deberán considerarse en todas las etapas del proceso e instancias creadas en el desarrollo del mismo, procurando en todo momento elevar su participación en las discusiones, en las mesas de trabajo y espacios creados. En este sentido la inclusión ha de considerar la necesidad de generar los mecanismos para equiparar sus condiciones a las del resto de la comunidad universitaria, procurando que el proceso de reforma universitaria se esfuerce por el reconocimiento, la investigación e incorporación de la ciencia, arte, saberes y prácticas de los pueblos mayas, afrodescendientes, xincas y mestizos que constituyen la nación.

El ser humano está en capacidad de interpretar un objeto de conocimiento desde distintos niveles, entre ellos el sensible, el conceptual y el holístico. El conocimiento sensible capta la realidad desde el ámbito de los sentidos por lo tanto reside en lo individual; el conocimiento conceptual lo hace desde las representaciones inmateriales, esenciales y abstractas, y pretende residir en la universalidad; en tanto que el

conocimiento holístico capta el objeto de conocimiento en un contexto amplio, desde el que se relaciona con otros objetos y se explica como fenómeno que participa de relaciones, cambios permanentes y ajustes, según el contexto en el que se encuentra.

El método constituye un modo sistemático para realizar la reforma partiendo de una concepción colectiva predefinida que incluye el conjunto lógico de proposiciones necesarias para su entendimiento; es por tanto un proceso de construcción para lograr resultados por medio de secuencias simultáneas y congruentes y puede ser revisado y enriquecido permanentemente.

Es por eso que el método a seguir, descarta los criterios únicos y las visiones reduccionistas, más bien presenta condiciones para la interpretación desde una visión compleja e integral. Demanda razonamientos teóricos y fundamentos empíricos que propicien el conocimiento y contacto con la realidad. Parte de principios que facilitan el conocimiento de la universidad, su dinámica y su proyección. Por consiguiente persigue estimular la reflexión desde el plano individual, pero considera determinante visualizarla dentro del plano social con un carácter holista. Considera lo material objetivo, pero también discurre entre lo subjetivo y lo humano. Interpreta lo natural y lo histórico como determinante de la realidad que se busca definir. Sigue un proceso lógico integrador que lo diferencia de un procedimiento cualquiera y puede valerse de lo cuantitativo y lo cualitativo.

El método perseguido rompe con el pensamiento lineal y totalitario, evita el uso de criterios que promuevan la manipulación ideológica y el autoritarismo y evade criterios únicos y deterministas que opaquen o manipulen los resultados que se vayan alcanzando. En todo momento tendrá en consideración la intrínseca relación entre la universidad y la sociedad.

Para enfrentar el problema de clarificar la relación entre el acto de conocer y el objeto conocido, parte de la comprensión precisa de las bases conceptuales necesarias para entender y facilitar la reforma. En tal virtud el método de la reforma universitaria considera tres planos: el académico, el ético y el político. Estos tres planos coexisten y se intersectan permanentemente pero deben ser definidos con plena claridad puesto que su falta de definición y seguimiento han contribuido con la crisis institucional de la universidad. Para el caso particular del proceso, lo académico emerge en un contexto interdisciplinar, la ética debe abarcar el sistema educativo de manera multidisciplinaria y la política permite lo transdisciplinario para hacer viables los procesos y acciones acordadas.

El método para la reforma universitaria se entiende entonces, como una estrategia de construcción colectiva, dinámica y de permanente ajuste, que promueve y facilita el movimiento de cambio universitario desde lo histórico, lo teórico y lo práctico. Es un proceso para obtener conocimiento de la realidad pero sobre todo para generar acciones que permitan la transformación positiva de la universidad. Busca organizar los criterios para alcanzar un alto nivel académico, fortalecer la omnipresencia de la ética y que la política se constituya en un respaldo para favorecer el crecimiento académico y la proyección universitaria para la búsqueda del desarrollo y bienestar colectivos.

IV. Principios

Es necesario partir de las condiciones actuales y los procesos históricos seguidos por la USAC, y el contexto nacional y global, para luego construir una estrategia general orientada bajo algunos principios que son irrenunciables. Son o debieran ser irrenunciables porque la ausencia de uno solo de ellos compromete las posibilidades de lograr un cambio sustantivo. Tales principios son:

a) Conocimiento de la Universidad, sus problemas y sus aspiraciones. Es necesario conocer los problemas y las aspiraciones de la Universidad de San Carlos en dos líneas de trabajo para resolverlos. La primera es en el sentido de la erradicación de los grandes males institucionales que causan la insatisfacción de muchos universitarios, provocan mala imagen institucional y una insuficiente contribución universitaria al país. Es necesario discutir abiertamente estos problemas dondequiera que se encuentren y corregir en cada caso particular. Entre ellos están: autoritarismo, clientelismo y servilismo, fundamentalismo, mediocridad, usurpación de cargos administrativos por políticos profesionales y aspirantes a políticos profesionales, sectarismo, sexismo, racismo y otros tipos de discriminación o abuso, formalismo, manipulación de la verdad, falta de sinceridad, demagogia, falta de transparencia, anomia, y cualquiera otra forma de corrupción. La segunda, en el sentido de la construcción positiva, es la reflexión, con amplia participación, orientada a producir opciones de decisión y acción, y a impulsar las posibles acciones del desarrollo institucional y previendo sus consecuencias. Incluye la discusión sobre los principios institucionales, los procedimientos considerados correctos y los resultados esperados. Para promover dicha reflexión habremos de empezar por deliberar y llegar a acuerdos sobre cuáles son las interrogantes principales que debemos hacernos para buscar nuevas interpretaciones sobre nuestra Universidad y su sentido o razón de ser en Guatemala.

b) Lo académico, lo ético y lo político, no uno o lo otro. Los contenidos de la Reforma deben responder a lo expresado en el Acuerdo EPA USAC, es decir, hacer cambios profundos en todos los órdenes de la vida universitaria, en los cuales los cambios académicos y éticos deben ser los cambios jerárquicamente dominantes sobre los demás (políticos, estructura administrativa, financieros, procedimientos administrativos, jurídicos y legales planta y distribución física de la Universidad, y otros), en relación con el carácter específico que da el hecho de que el cambio del que hablamos es el de una universidad.

c) Transparencia. Como proceso orientado a provocar cambios profundos en la vida académica, política y ética de nuestra casa de estudios, la reforma universitaria ha de ser también un proceso que permita a la comunidad universitaria informar y mantenerse permanentemente informada sobre los avances de la misma en sus distintas para lo cual es pertinente generar una estrategia de comunicación adecuada a la naturaleza y trascendencia de los cambios que se pretenden.

d) Reflexión dialéctica y participación. El proceso de cambio universitario es un mecanismo dialéctico que se debe de realizar durante todo el proceso de reforma universitaria, desde la construcción de una metodología hasta congreso de reforma universitaria y el seguimiento de los resultados. Debe ser reflexivo y deliberativo, incluyente, con amplia participación de todos los sectores interesados y con capacidad decisoria en cuanto al contenido de la Reforma. Esto significa que una tarea fundamental de la Comisión Multisectorial de la Reforma Universitaria es preguntarse

cómo se habrá de propiciar la reflexión amplia y profunda, cómo habremos de incorporar a muchos más interesados, con la mayor participación posible de los universitarios. Esto incluye la necesidad de plantear los dilemas del proceso estratégico con respecto a: a) cuáles son los problemas y las aspiraciones que requieren más atención, cuáles son los más importantes y cuáles los más urgentes; y b) cómo plantear tales asuntos de manera que cada vez más y más universitarios se sientan convocados e involucrados. Además es necesario considerar a quiénes y cómo realizar consultas entre los sectores pertinentes de la sociedad guatemalteca. Sin esa reflexión, el cambio que visualicemos es inoperante porque el conocimiento no se transforma automáticamente en convicciones. El proceso es de construir voluntades con sujetos críticos y autocríticos, no es sólo de conocimiento. Para construir sujetos sociales en la universidad es necesaria la reflexión con amplia participación.

e) Formación política que reconoce la pluralidad y participación democrática. En el sentido de que toda iniciativa de cambio genera oposiciones y resistencias, a la vez que afinidades y convergencias, es necesario planificar las acciones con las cuales fortaleceremos un movimiento transformador, pero también prever las que plantearán aquellas personas que no tienen interés en realizar cambios importantes en la Universidad y las que están interesadas en conservar las actuales condiciones institucionales con fines de provecho particular. Como las resistencias que pueden darse en este último sentido podrían impedir casi cualquier avance, es importante darnos entre todos la oportunidad de reflexionar e intercambiar criterios, e invitar a quienes no están interesados todavía en la reforma universitaria a que se involucren y hagan aportaciones de cambio institucional. Los procesos que construyen legitimidad obligan a escucharnos unos a otros, a formarnos políticamente y a erradicar las formas políticas perversas que excluyen, descalifican y que tienden a formalizar las cosas o a imponer arbitrariedades. Como en cualquier otro medio social, la visión dicotómica de la práctica política es una grave deficiencia que hay que superar. La Universidad es un territorio legítimo para hacer esta lucha.

El proceso de reforma universitaria debe incluir a todos los sectores que conforman la comunidad universitaria y promover la participación democrática, entendida como el proceso de construcción conjunta e incluyente que procura la horizontalidad en la participación. Aquí se hace imperativo que los estudiantes, profesores, investigadores y administrativos se vean incluidos en el proceso. De igual forma las autoridades, las facultades, los centros universitarios, las escuelas no facultativas, los institutos de investigación, las direcciones generales así como otras unidades que no son consideradas como, unidades académicas, pero son fundamentales para el desarrollo de la universidad

f) Unidad en la diversidad. La deliberación de la reforma universitaria será referida a los niveles de la totalidad de la Institución, a la vez que atiende a los problemas de la comunidad universitaria San Carlita y cualquiera de las partes que la constituyen. Cada uno de los problemas universitarios que tratará de resolver y las aspiraciones sobre las cuales será construida una nueva visión de universidad, atenderán simultáneamente ambos niveles. Durante el proceso de reflexión y deliberación de la reforma universitaria, todos los participantes deberán tener una actitud vigilante para evitar que los intereses sectoriales sean impuestos sobre los intereses más altos de la Universidad y el país.

La reforma universitaria debe regirse por valores de responsabilidad, respeto, tolerancia, honestidad, transparencia y compromiso; promoviendo y privilegiando el diálogo y

consenso; la autenticidad, integralidad y significación en la búsqueda de soluciones; la horizontalidad en la participación y la sistematización como principios constructores de la Reforma Universitaria.

g) Articulación con la sociedad y entre los distintos actores de la comunidad universitaria. La reforma universitaria debe ser en sí misma un proceso de ruptura con las fragmentaciones y significar en cada fase un ejercicio de vinculación entre sus distintos actores, buscando la integración por medio de las reflexiones intersectoriales, intergeneracionales, multidisciplinarias e interinstitucionales. Debe buscar poner al servicio de la misma no solamente a un mayor número de universitarias y universitarios, sino también generar mecanismos de vinculación permanentes con la sociedad en nuestro carácter de universidad pública y autónoma para hacer aportes al desarrollo de la sociedad guatemalteca. La reforma deberá fortalecer la vinculación entre la docencia y la investigación, entre las instancias organizativas estudiantiles, docentes y de trabajadores administrativos. La reforma universitaria debe de ser un ejercicio en el que se concilien permanentemente la práctica política y académica, las ciencias naturales, las ciencias sociales y las artes. Deberá dar paso a la institucionalización del debate entre los distintos actores de la comunidad universitaria rompiendo en lo posible la parcelación del conocimiento y con el pensamiento único.

h) Proceso con carácter vinculante. Por las dimensiones del cambio requerido, la reforma universitaria debe de adoptar la vinculación como principio, procurando que lo actuado durante el proceso sea conocido, analizado y asumido por las autoridades universitarias y que los acuerdos alcanzados por la comunidad universitaria se cumplan conforme a lo establecido y en los plazos correspondientes.

La reforma universitaria debe ser adoptada por la comunidad universitaria como un compromiso institucional irrenunciable, y por tanto, de cumplimiento obligatorio.

V. Estrategia y acciones

V.1 Carácter de la estrategia

Considerando lo anterior la estrategia general del cambio universitario consiste en cómo realizar los esfuerzos necesarios para estimular la reflexión más amplia y profunda que sea posible sobre la naturaleza, la estructura, las funciones, los principios y los fines del ser universitario y de la Universidad de San Carlos en particular, con respecto al contexto e historia del país como referencia. Eso puede lograrse sólo si reconocemos que es necesario convocar a la más amplia participación plural, incluyente y decisoria entre los universitarios y personas interesadas en apoyar el proceso. El término estrategia está utilizado aquí como el diseño de un proceso de planificación y construcción sociopolíticas –es decir que no es sólo teórico– para el fin de introducir cambios sustantivos en la Universidad. Supone la búsqueda y construcción de comprensiones acerca de la Institución, la reflexión con amplia participación y el impulso con legitimidad de los cambios que se habrán de decidir. Implica cambios en nosotros mismos y en las maneras de entender a la Universidad en el contexto histórico y social del país. Por lo dicho, la estrategia debe ser necesariamente académica, ética y política. Cada uno de estos aspectos habrá que discutirlos en su relación con los otros dos.

Puntos que son medulares en esta estrategia son que: a) reconoce que el proceso es político, académico y ético, no es sólo político como hemos hablado; b) considera el

carácter retroalimentador del proceso, no sólo de pasos aislados o en una secuencia formal; c) abre oportunidades para la participación amplia e incluyente; y d) aunque reconoce el valor de las comprensiones y el conocimiento, apunta a la construcción de convicciones y voluntades, en una práctica política sin la cual toda propuesta quedaría en la formalidad o sujeta a criterios autoritarios.

En el sentido de la temporalidad, la estrategia incluye cuatro fases caracterizadas cada una por la intención central. Son ellas: la 1) fase preparatoria (sensibilización, diagnóstico, vinculación) 2) fase reflexiva y deliberativa (precongreso) 3) fase decisoria (congreso), y 4) fase de aplicación, supervisión y evaluación (poscongreso, vinculación). Estas fases no están consideradas como "pasos" a seguir en un sentido lineal definido a priori.

El movimiento transformador de la Universidad debe pues construir credibilidad, involucramiento y voluntades y, por eso, debe crear un sentido congruente con los procesos del medio social y adoptar algunas facetas éticas adicionales. Para ello, la reflexión y la participación amplia son vías y medios por los cuales podemos acercarnos a la construcción de la calidad y magnitud del involucramiento de los universitarios en un movimiento institucional que tiene base social, que tiene credibilidad y que apunta a desarrollar los delicados procesos de internalización de principios, imágenes y modos de relacionarnos. Algunas facetas éticas que necesitamos atender como ejes conceptuales de la estrategia pueden ser las siguientes, entre otras que habrá que desarrollar en colectividad:

- Atender los problemas y las necesidades legítimos académicos y universitarios que tienen pertinencia social.
- Ser hecho con responsabilidad y atención a los principios básicos que articulan el sentido y dan orientación al proceso de reforma como movimiento transformador real, no sólo formal, documental o de conocimiento, sino también como un conjunto de voluntades y convicciones que se reproducen en acciones institucionales. Que, además, renueva los compromisos de la institución con el país, modifica nuestros procedimientos y maneras de relacionarnos, modifica la organización y, en consecuencia, ofrece mejores productos universitarios al país, y hace todo esto con coherencia interna y externa.
- Atender los requerimientos éticos y los derechos humanos referidos a los individuos, al país y a los pueblos en general.

V.2 Acciones derivadas de la estrategia general

Para efectos de lo anterior, es necesario impulsar la deliberación y la acción en torno a ciertas iniciativas o acciones concretas. La idea central del conjunto de acciones es fortalecer continuamente el movimiento de reflexión, con una participación cada vez mayor y de mejor calidad. Entre las acciones principales debemos considerar las siguientes:

- a) **Articular una coherencia.** La idea fundamental es articular los principios, los procedimientos (métodos, técnicas, modos de relación), la organización y los productos de la Institución, con coherencia entre sí.

- b) **Educación, autoformación y reflexión.** Promover la comprensión de la relación del conocimiento con el poder. Es necesario comprender los complejos procesos universitarios y desvelar los intereses que son ajenos así como los que tienden a instrumentalizar a la Universidad en favor de tales intereses.
- c) **Asignar tiempo y recursos.** Un cambio institucional de importancia no se logrará sin tiempo, esfuerzo y recursos. Es importante dedicar el tiempo y los recursos suficientes para trabajar participativamente las complicaciones y subterfugios de la construcción de la voluntad política, el compromiso real y no sólo verbal de los dirigentes.
- d) **Organización.** Promover la discusión y los acuerdos sobre los procesos de fortalecimiento institucional por medio de las variadas formas de organización que habrá de tomar la Universidad como consecuencia del proceso de cambio institucional. Las consideraciones sobre la organización incluyen: la cooperación, las alianzas, las redes de apoyo, la estructura interna y disposición de las unidades académicas, los vínculos entre institución y contexto, incluyendo la organización general de la Universidad misma.
- e) **Procedimientos que construyen legitimidad.** Debemos desarrollar y practicar (aprender y promover) los procedimientos que sirven de base para construir la democracia con legitimidad, como los del diálogo auténtico, así como también los que sirven para sojuzgar a otros, incluyendo las diferentes formas del autoritarismo, el irrespeto y el abuso. Dadas las experiencias recientemente vividas debemos estar alerta para no permitir la manipulación y el irrespeto hacia los procesos que construimos con esfuerzo.
- f) **Evaluación.** Deliberar sobre los métodos y contenidos de las evaluaciones por medio de las cuales serán retroalimentados el proceso general y los programas.
- g) **Supervisión.** Crear y sostener los medios independientes de supervisión, vigilancia y transparencia, que se encarguen de examinar las decisiones y acciones de los directivos con el objetivo de exponerlas ante la crítica pública.
- h) **Facilitación.** Seleccionar las modalidades de acompañamiento y facilitación, y develar los intentos de imposición y manipulación estratégica.
- i) **Reconocimientos.** Reconocer los logros, los premios y otros estímulos cuando son legítimos y proporcionados.
- j) **Práctica retroalimentadora.** Reconocer, reflexionar y poner en práctica el carácter positivamente retroalimentador de las acciones y las experiencias democráticas, así como también las de la solidaridad en círculos amplios. La práctica acoplada a la reflexión es un elemento fundamental de una estrategia que no sea sólo formal en la Institución.

VI. Propósito de la metodología

Definir un procedimiento organizado y sistemático para el proceso de Reforma Universitaria, que garantice un proceso informado, ampliamente participativo, reflexivo, crítico y autocrítico para la transformación y refundación de la USAC.

VII. Objetivos

VII.1 Objetivos generales

- a) Facilitar una propuesta metodológica, fundamentada, sistemática y consensuada por los diferentes sectores que participan en el proceso, para el diseño de la reforma universitaria.
- b) Establecer los criterios para la organización y abordaje del proceso para desarrollar la reforma universitaria.

VII.2 Objetivos Específicos

- a) Construir y ejecutar una estrategia de inclusión y participación total de la comunidad universitaria en el proceso de Reforma Universitaria
- b) Identificar el origen, contexto y determinantes que se relacionan con la problemática en que surge la demanda de reforma universitaria.
- c) Definir el marco teórico y conceptual básico para homologar criterios, enfoques y conceptos referidos a la reforma universitaria y su proceso.
- d) Definir los ejes temáticos y los aspectos que debe abordar la Reforma Universitaria.
- e) Diseñar un procedimiento eficiente y eficaz para el desarrollo del Congreso de Reforma Universitaria.
- f) Diseñar el sistema de integración de propuestas a ser conocidas en el Congreso de Reforma Universitaria.
- g) Diseñar el sistema de monitoreo y evaluación del proceso y resultados obtenidos.
- h) Diseñar el procedimiento de seguimiento a las resoluciones del Congreso de Reforma Universitaria.
- i) Diseñar las estrategias que garanticen la adecuada relación entre lo académico, lo ético y lo político.
- j) Formular el mecanismo para sistematizar los diferentes eventos y etapas del proceso
- k) Definir el procedimiento para la consulta y presentación de propuestas de los diferentes sectores.
- l) Presentar una propuesta para la elección de participantes representativos de los distintos sectores universitarios en las diferentes fases del proceso.
- m) Definir un cronograma de las actividades a realizar.
- n) Elaborar el presupuesto para la realización del proceso de reforma universitaria.

VIII. Operacionalización de objetivos y resultados esperados

Propósito: Definir un procedimiento organizado y sistemático para el proceso de Reforma Universitaria, que garantice un proceso ampliamente participativo, reflexivo, crítico y autocrítico para la transformación y refundación de la USAC.		
Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Resultados
Proponer a la comunidad universitaria una metodología para el proceso de Reforma Universitaria que refunde los ejes planteados.	Identificar el origen, contexto y determinantes que se relacionan con la problemática en que surge la demanda de reforma universitaria.	Documento con la problematización para orientar la metodología para la reforma universitaria.
	Definir el marco teórico y conceptual básico para homologar criterios, enfoques y conceptos referidos a la reforma universitaria y su proceso.	Documento que contenga el marco teórico y conceptual para fundamentar la reforma universitaria y su proceso.
	Definir los ejes temáticos y los aspectos que debe abordar la Reforma Universitaria.	Documento con los ejes temáticos, sus fundamentaciones y forma de abordaje.
	Diseñar un procedimiento para el desarrollo del Congreso de Reforma Universitaria.	Una guía para la fase preparatoria, de pre congreso, congreso y post congreso.
	Diseñar el sistema de integración de propuestas a ser conocidas en el Congreso de Reforma Universitaria.	Sistema de integración de propuestas diseñando y validado.
	Diseñar el sistema de monitoreo y evaluación del proceso y resultados obtenidos.	Sistema para monitoreo y evaluación del proceso definido y aprobado.
	Diseñar el procedimiento de seguimiento a las resoluciones del Congreso de Reforma Universitaria.	Documento con el procedimiento para dar seguimiento a las resoluciones del CRU.
Establecer los criterios para la organización y abordaje del proceso para desarrollar la reforma universitaria.	Construir y ejecutar una estrategia de inclusión y participación total de la comunidad universitaria en el proceso de Reforma Universitaria	Documento con estrategias para la inclusión y participación universitaria.
	Diseñar las estrategias que garanticen la adecuada relación entre lo académico, lo ético y lo político.	Documento con estrategias concretas que enfatizan en lo académico.
	Formular el mecanismo para sistematizar los diferentes eventos y etapas del proceso.	Propuestas para la sistematización de los diferentes eventos del proceso.
	Definir el procedimiento para la consulta y presentación de propuestas de los diferentes sectores	Documento con el procedimiento para consulta y presentación de propuestas para la reforma universitaria.
	Presentar una propuesta para la elección de participantes representativos de los distintos sectores universitarios en las diferentes fases del proceso.	Mecanismo definido para seleccionara los participantes en el proceso.
	Definir un cronograma de las actividades a realizar.	Cronograma detallado de actividades para el proceso de reforma.
	Elaborar el presupuesto para la realización del proceso de reforma universitaria.	Presupuesto detallado para cubrir todas las actividades del proceso.

IX. Organización

En ese marco general de análisis, ideas y principios, la metodología del proceso de reforma universitaria debe desarrollarse dentro de una estrategia política orientada a informar e integrar a la comunidad universitaria en todas las fases del proceso atendiendo a la naturaleza de los cambios que se requieren. Esta estrategia debe contemplar un proceso amplio de sensibilización como una fase previa, pero también como un componente permanente a lo largo de la organización y desarrollo del proceso en sus distintas fases, dentro del cual el Congreso de Reforma Universitaria, se concibe como el evento académico-político que permitirá alcanzar los consensos y/o acuerdos necesarios para implementar la reforma universitaria en el contexto de un adecuado proceso de información, consultas y debate con los integrantes de la comunidad universitaria.

Además de la sensibilización, el proceso de reforma debe de integrar desde su concepción principios como el de la transparencia y la vinculación para ir legitimando en todas sus fases los acuerdos alcanzados y por alcanzar. Requiere por tanto de mecanismos de vinculación permanente de sus órganos con las autoridades, estudiantes, docentes y trabajadores administrativos.

Esquema general

