

Implementación de Rediseños Curriculares Universitarios en Educación, una Tarea Compleja

Edgar A. Martínez, Ruth T. Fonseca e Hilda P. Tapia

Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías, Universidad Nacional de Chimborazo, Campus "La Dolorosa", Av. Eloy Alfaro s/n y 10 de Agosto, Riobamba - Ecuador. (e-mail: emartinez@unach.edu.ec; rfonseca@unach.edu.ec; hildatapia@unach.edu.ec)

Recibido Jul. 30, 2018; Aceptado Oct. 10, 2018; Versión final Dic. 27, 2018, Publicado Jun. 2019

Resumen

El objetivo de esta publicación es socializar un conjunto de criterios teórico prácticos, útiles para implementar rediseños curriculares en educación. Dichos criterios se obtienen a partir de la sistematización de varios procesos participativos en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Chimborazo, en Ecuador. Entre estos están, planificación general de la implementación, investigación cualitativa de la cultura organizacional, elaboración y ejecución de un plan de capacitación, y sistematización de experiencias. Todos estos procesos están orientados a lograr una visión compartida y un clima organizacional favorable, en el marco de la Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador, aprobada en el año 2010. Finalmente, se concluye que la implementación de rediseños curriculares en el Ecuador y América Latina, no ha sido estudiada suficientemente. La ejecución de procesos de naturaleza compleja como el rediseño curricular, demanda enfoques interdisciplinarios, que superan con facilidad los aportes de las Ciencias de la Educación, y exigen conocimientos de otras disciplinas como la administración empresarial.

Palabras clave: cultura organizacional; rediseño curricular; complejidad sistémica; visión compartida

Implementation of University Curricular Redesigns in Education, a Complex Task

Abstract

The objective of this work is to socialize a set of practical theoretical criteria, useful to implement curricular redesigns in education. The criteria were , obtained from the systematization of several participatory processes in the Faculty of Educational Sciences of the National University of Chimborazo in Ecuador. Among these are, general planning of the implementation, qualitative research of the organizational culture, preparation and execution of a training plan, and systematization of experiences. All these processes are aimed to achieving a shared vision and a favorable organizational climate, within the framework of the Organic Law of Higher Education of Ecuador, approved in 2010. Finally, it is concluded that the implementation of curricular redesigns in Ecuador and Latin America has not been sufficiently studied. The execution of complex processes such as curricular redesign, demand interdisciplinary approaches that easily surpass the contributions of the Sciences of Education, and require knowledge of other disciplines such as business administration.

Keywords: organizational culture; curricular redesign; systematic complexity; shared vision

INTRODUCCIÓN

Si el diseño o rediseño de propuestas curriculares para carreras universitarias es una tarea difícil y muy compleja, al contrario de lo que comúnmente se cree, la implementación es aún más exigente y menos tolerante al error, pues si con una experiencia sólida en labores investigativas en educación, además de una práctica aceptable en diseño de carreras profesionales, de conocimientos suficientes en Teoría y Diseño Curricular, Pedagogía, Epistemología, Sociología, es posible construir propuestas curriculares universitarias pertinentes y consistentes; en cambio, la implementación, entendida como la ejecución o puesta en marcha de una idea programada, que para el presente caso equivaldría a un plan curricular de una carrera profesional, tiene implicaciones más complejas, diferentes y con mayor incidencia en el éxito o fracaso del proyecto.

La implementación de un rediseño curricular significa la creación de una nueva realidad, que se proyecta obtenerla a partir de lo que existe, pero lo que existe no siempre tolera la innovación, por tener componentes opuestos a ella, por lo tanto, se hace imprescindible saber seleccionar esa faceta que presente mejores condiciones de desarrollo, y se identifique además con los propósitos de quienes emprenden una propuesta curricular. Esta tarea de "lidiar" con la realidad social, de pretender otorgarle fondo y forma en función de nuevos objetivos, de tiempos diferentes, de procedimientos más sistémicos, de fundamentos teóricos más coherentes, es lo que se llama implementación, como una etapa previa a un estado mejorado de cualquier institución educativa. Además, la implementación permite afirmar que el currículo formal representado por el documento del proyecto curricular, por más que haya sido elaborado de la mejor manera, precedido de procesos científicos de investigación de campo que garanticen su pertinencia frente a las necesidades del entorno, acompañado de una estrategia teórico metodológica bien construida, definitivamente no garantiza el éxito en su ejecución. Son otros los elementos a considerar en esta perspectiva, que usualmente salen de los dominios de las Ciencias de la Educación, y se relacionan más bien con la diversidad de aspectos que configuran la cultura organizacional de la institución favorecida.

Muchos son los ejemplos de lo que se afirma, estudiantes y profesores universitarios son testigos de los reiterados intentos para poner a la academia en posiciones más coherentes con la realidad socioeconómica de los pueblos, intentos que se han circunscrito únicamente a la correcta estructuración de los documentos de diseños o rediseño curriculares, elaborados desde claras normativas legales y fundamentaciones conductistas, positivistas, dialécticas, sistémico complejas, etcétera. Sin embargo, y como dice la sabiduría popular, "De buenas intenciones está empedrado el camino al infierno", estas pretensiones no lograron cristalizarse por múltiples razones y circunstancias que, a pesar de su determinante importancia, tampoco han sido estudiadas lo suficiente, con lo cual se han desaprovechado espacios valiosos de aprendizaje, y lo que es más, se continúa cometiendo errores en esa dirección, que conducen a reforzar el amplio cúmulo de frustraciones institucionales. Así lo confirman Hemang Dixit et al. (2013), o Kumar y Parashar, (2012), que aducen que lo positivo de las innovaciones en educación, puede interferirse con la presencia de variados obstáculos internos y externos, ejemplo de ello es la labor negativa de docentes desconfiados, con recelo, que no están dispuestos a cambiar sus métodos de impartir conocimiento, en razón de que con ellos se sienten más seguros. En este contexto, y con el ánimo de consolidar ese principio venido desde el pensamiento psicosocial de Freire: la práctica de teorizar la práctica, como la mejor manera de aprender a pensar recta y correctamente, en esta publicación, se dan a conocer un conjunto de reflexiones sobre los procesos de implementación de rediseños curriculares universitarios, obtenidas a partir de experiencias desarrolladas en la Universidad Nacional de Chimborazo, ubicada en la ciudad de Riobamba - Ecuador. Además, se indica que esta experiencia, al ser de naturaleza académica, también es resultado de una revisión profunda de varias fuentes bibliográficas, entre las que sobresalen documentos relacionados con procesos curriculares similares, llevados a cabo en fraternas universidades de América Latina.

En la Tabla 1 se exponen los nombres de las universidades y los resultados del análisis comparativo realizado por medio de los siguientes documentos: 1) Guía Metodológica. Diseño Curricular de las Carreras de la UNMSM (Universidad Nacional Mayor San Marcos, Vicerrectorado Académico, 2014); 2) Proyecto Curricular (Universidad Centroamericana, Vicerrectorado Académico, 2013); 3) Proyecto de Intervención Curricular y/o Pedagógica: Estrategias y Acciones (Universidad Bío Bío, Departamento de Ciencias de la Educación, 2013); 4) Manual de Innovación y Evaluación Curricular (Universidad Viña del Mar, Vicerrectoría Académica, 2015); 5) Manual de Revisión y Diseño Curricular Universitario, (Universidad Santiago de Chile, Vicerrectoría Académica, 2015); 6) Manual de Rediseño Curricular (Universidad de Concepción, Unidad de Investigación y Desarrollo Docente, 2013); 7) Modelo Educativo, Normativa y Metodología para la Planificación Curricular (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 2014); 8) Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana 2015 – 2019. (Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, 2015); 9) Modelo Curricular (Universidad de Quintana Roo – México, 2013).

Los aspectos en torno a los que giró esta reflexión son los siguientes: 1) Mejoramiento del liderazgo y compromiso de los directivos; 2) Compromiso del cuerpo docente; 3) Trabajo en equipo; 4) Participación de los estudiantes en la planificación, ejecución y evaluación del diseño; 5) Vinculación con el contexto social y productivo; 6) Recursos e infraestructura; 7) Aspectos didáctico pedagógicos y curriculares, 8) Planificación y ejecución de la capacitación de los actores educativos; 9) Apoyo al estudiante; 10) Evaluación curricular y aseguramiento de la calidad; 11) Equipos y materiales tecnológicos; 12) Visión compartida y organizada de los actores educativos, 13) Gestión participativa de la innovación; 14) Clima organizacional favorable; 15) Actualización de las políticas institucionales y de la normativa; 16) Planificación de la implementación; 17) Motivación a la comunidad universitaria; 18) Dirección técnica del proceso por un equipo de expertos.

Tabla 1: Análisis comparativo de los aspectos previstos para la implementación de los rediseños curriculares en universidades frateras de América Latina.

Institución	Aspectos de reflexión																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Universidad Nacional Mayor San Marcos.	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-
Universidad Centroamericana.	-	-	-	-	X	X	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	X	-
Universidad Bío Bío	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X	-	X	-
Universidad Viña del Mar.	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X	X	-	-
Universidad Santiago de Chile.	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X	-	-
Universidad de Concepción.	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	X	X	-	-
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-
Universidades Bolivianas.	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	-	X	-	X
Universidad Quintana Roo.	-	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-

Son 8 universidades las que han sido consideradas como referentes para el análisis y desarrollo de este trabajo, todas ubicadas en América del Sur y Centroamérica, así pues, 1 de ellas es la institución de educación superior más grande del Perú, 4 son universidades representativas de Chile, 2 son de Nicaragua, y 1 corresponde a México. Finalmente, también se ha utilizado un conjunto de directivas oficiales, aplicadas actualmente por las universidades bolivianas. En este contexto, y como se puede apreciar en la tabla anterior, todas ellas cuando se trata de la implementación de diseños o rediseños curriculares, de acuerdo a los documentos analizados, se preocupan exclusivamente por aspectos didácticos, pedagógicos y curriculares, por la vinculación con el contexto social y productivo, por los recursos e infraestructura, por la planificación y ejecución de la capacitación de los actores curriculares, por el apoyo a los estudiantes, por la evaluación curricular y el aseguramiento de la calidad, y por los equipos y materiales tecnológicos.

En cambio no pasa lo mismo con factores de naturaleza administrativa, a pesar de su gran importancia para el funcionamiento de las instituciones, tal es el caso de la visión compartida y organizada de todos los actores curriculares, como una condición determinante del éxito de las innovaciones educativas, que no ha merecido preocupación alguna de las universidades analizadas. En términos idénticos se presenta el factor identificado con el clima organizacional favorable, relacionado con la actitud positiva y la predisposición de los actores para inmiscuirse en las actividades con voluntad y compromiso, haciendo prevalecer la razón institucional sobre cualquier interés personal, mismo que tampoco ha sido visualizado como un obstáculo que impide o por lo menos limita el trabajo curricular. El mismo tratamiento han recibido otros factores importantes, como la gestión participativa de la innovación, o el mejoramiento del liderazgo y compromiso de los directivos, o la dirección técnica por un equipo de expertos, que con excepciones de la Universidad Bío Bío de Chile y las que pertenecen al Estado de Bolivia, pasan desapercibidos a la hora de diseñar e implementar currículos universitarios en educación. Finalmente, dos universidades establecen que es necesario mejorar el compromiso del cuerpo docente. Otras dos indican que se debe actualizar las políticas institucionales y la normativa. Tres de ellas son partidarias de la elaboración de un plan de

implementación. Y cinco hacen constar en sus documentos la necesidad de contar con un equipo de expertos en la dirección técnica de la implementación de diseños o rediseños curriculares.

En este contexto, se podría afirmar, parafraseando a Zhon y Sun (2018), que al hablar de implementación curricular en la mayoría de países latinoamericanos, las universidades se han preocupado fundamentalmente por lo que los clásicos del currículo consideraron a su tiempo, los elementos determinantes de cualquier innovación y mejoramiento de las instituciones educativas, y que generalmente tienen relación con los textos de enseñanza, métodos de instrucción, personal docente, métodos de evaluación. Sin tomar en cuenta otras variables que hacen del hecho educativo un objeto altamente complejo, como son los aspectos de naturaleza administrativa, igual o más importante que los de naturaleza pedagógica, que al no considerarse, definitivamente no permitirán la materialización de nuevos objetivos, perfiles de egreso o perfiles profesionales. El panorama cambia en las universidades de los países de lengua inglesa, Siegel y Waldman (2003), en una de sus investigaciones concluyen de manera muy sugerente, indicando que entre los factores organizativos más importantes para que las innovaciones curriculares universitarias tengan éxito, están los sistemas de motivación y recompensa a los docentes, además de la cultura de vinculación con las empresas, la industria y la producción en general, entre otros.

O'Reilly III et-al. (2014, p. 509), al referirse a la cultura organizacional como elemento fundamental de las instituciones para funcionar adecuadamente, establece que "individual variations in preferences for different organizational cultures are associated with interpretable differences in personality characteristics", por lo tanto, la universidad al ser una organización debe tener bien claro las características que configuran la personalidad de quienes son considerados actores curriculares (directivos de la carrera, docentes, estudiantes, empleadores) y para ello se vuelve indispensable la realización de investigaciones sobre valores, actitudes, principios, cosmovisiones, marcos referenciales. Zhu (2013) ratifica lo enunciado. Finalmente, este tipo de estudios es prácticamente inexistente en las universidades ecuatorianas y latinoamericanas.

PROBLEMA

Durante el transcurso del año 2016, en varias sesiones ordinarias del Consejo de Educación Superior (CES), se aprobaron los Proyectos de Rediseño Curricular de 9 carreras profesionales de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías de la Universidad Nacional de Chimborazo. En este contexto de relativa tranquilidad y satisfacción por el parcial cumplimiento institucional de su complejo "encargo social", una nueva dificultad comenzó a visualizarse, pues inmediatamente se advirtió la preocupación por el cómo se echaría andar a la propuesta, más aún si se trataba de un proyecto fundamentado en el pensamiento sistémico complejo, nunca experimentado en esta facultad.

Las "utopías" ya estaban rediseñadas y aprobadas por el organismo rector de la educación superior ecuatoriana, con lo cual estaban validados los estudios de demanda ocupacional y académica, pertinencia, perfiles de egreso y profesional, objetos de estudio, mallas curriculares, modelos de prácticas pre profesionales, estrategias didácticas, modelos de investigación. Ahora "solo" se necesitaba despejar varias incógnitas, ¿Cómo se iba a implementar el proyecto? ¿Cuáles eran las herramientas administrativas idóneas para viabilizar la propuesta? ¿Cómo lidiar con una realidad educativa compleja resistente al cambio? ¿Cómo construir una cultura organizacional favorable al cambio? ¿Cómo recuperar el liderazgo académico? ¿Cómo hacer para que los docentes realmente se comprometieran con el rediseño curricular? ¿Cómo hacer para que los estudiantes participen activamente del proceso? ¿Cómo lograr la participación de los empleadores en el proceso? En fin, fueron tantas las preguntas que inundaron los cerebros de directivos, docentes y más actores educativos, que inmediatamente obligó a buscar y construir respuestas convincentes, ampliamente sustentadas, y sobre todo, objetivamente posibles de llevarlas a cabo.

Es en esta coyuntura donde se han explicitado nuevas dimensiones del problema, a las que precisamente atendemos en esta publicación, diferentes a las clásicas demandas de este tipo de procesos, que por lo general se han relacionado exclusivamente con las Ciencias de la Educación. Se ha podido advertir necesidades de otro tipo de conocimientos, a saber: administrativos, organizacionales, epistémicos, metodológicos, coherentes con las debilidades y falencias que directivos, docentes, empleadores y estudiantes necesitaban superar, en la posibilidad de garantizar una adecuada implementación de los rediseños curriculares, en el marco de las nuevas exigencias jurídicas, políticas, sociales, culturales que está viviendo el país, y que obliga a las instituciones de educación superior, a alejarse de posiciones funcionalistas, neoliberales, elitistas, excluyentes, y asumir roles más éticos, democráticos, de compromiso, alineándose con el Régimen Constitucional del Buen Vivir, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes regionales y locales, los requerimientos sociales en cada nivel territorial y las corrientes internacionales científicas y humanísticas del pensamiento.

METODOLOGÍA

En la Figura 1, se presenta un esquema general de los criterios metodológicos que viabilizaron la implementación de los rediseños curriculares motivo de esta publicación, sobre la base de una clara comprensión de las diferencias entre la necesidad del cambio de las carreras y las posibilidades de llevarlo a cabo, no en el marco de una cultura organizacional reproductora sino en el contexto de una cultura de autoaprendizaje y compromiso, es decir, convirtiendo a las carreras en “organizaciones inteligentes”, cuyos miembros hacen del aprendizaje permanente una condición para trabajar con eficiencia, y trabajan con eficiencia para aprender de forma permanente. En este contexto y siendo coherentes con la naturaleza sistémica compleja de la propuesta de rediseño curricular de las 9 carreras profesionales de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías de la Universidad Nacional de Chimborazo, las concepciones teórico metodológicas, las técnicas, y los instrumentos utilizados, se enmarcaron fundamentalmente en una corriente complejo sistémica de pensamiento, que ha permitido entender el quehacer universitario en el marco de interacciones, relaciones, cadenas de impacto, generadas en y desde la realidad socioeconómica y ambiental del entorno. Por lo tanto, este pensamiento es una herramienta imprescindible para entender la naturaleza compleja de la realidad, y para intervenirla adecuadamente, opuesto desde luego a ese paradigma que desarticula lo que está integrado, que simplifica lo complejo, y lo que es más, se encuentra metido en lo más profundo de la mente de los seres humanos, el positivismo.

Dos aspectos de la metodología utilizada merecen destacarse, el primero tuvo relación con el trabajo en equipo de quienes participaron en el proceso, sobre la base de los principios orientadores emanados de la misión y visión de la facultad, donde literalmente se hace prevalecer la razón colectiva por sobre la razón individual, con el compromiso compartido de formar profesionales con grandes retos y desafíos, que sigan aprendiendo a lo largo de toda su vida, que aprenden también de los errores, y que piensen y planifiquen en equipo como estrategia indispensable para el desarrollo institucional. Al respecto, Serinkan y Kızıloglu (2015), prestigiosos teóricos de las ciencias administrativas indican que la capacidad de aprendizaje de una organización determina su futuro y por tanto, el proceso de aprendizaje, visto desde esta óptica, es dinámico y fundamental para su supervivencia y desarrollo, que solo se viabiliza mediante el trabajo en equipo.

El segundo factor se relacionó con el liderazgo y compromiso del cuerpo directivo de la facultad, en los diferentes momentos del proceso de implementación del rediseño, a saber: planificación, campaña de motivación, eventos de capacitación, evaluación curricular, ejecución de proyectos, etc. Para el caso en análisis, el liderazgo estuvo representado por la señora Subdecano y los Directores de las Carreras, quienes se preocuparon personal y profesionalmente por cada uno de los miembros de los diferentes equipos de trabajo, estimulando permanentemente su producción intelectual y la ejecución de actividades, esta acción promovió la motivación en docentes y estudiantes, contribuyendo a la legitimación del proceso de rediseño en todos los estamentos universitarios. Científicamente está comprobado que el liderazgo a nivel de directivos juega un papel altamente significativo en el mejoramiento del desempeño de las instituciones (Zhang, et al., 2015).

Además, una exigencia muy importante, aunque de naturaleza jurídica, pero que por obvias razones incide en lo metodológico, consistió en mantenerse en permanente relación con el marco legal regulatorio de la educación superior ecuatoriana, mismo que para este caso, estuvo configurado por tres herramientas básicas: la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, y el Reglamento de Régimen Académico. El Modelo Educativo, Pedagógico y Didáctico de la Universidad Nacional de Chimborazo: “Aproximación Epistemológico--Metodológica, desde la Complejidad, para el Desarrollo Integral de la Persona, re-articulando la Investigación, Formación y Vinculación”, es otro de los referentes del proceso de implementación, mismo que establece entre otros tópicos, las bases epistémico teóricas sobre las que se levanta el proceso de enseñanza aprendizaje.

Finalmente, la intención principal de cualquier rediseño curricular es la búsqueda de nuevas formas de relación con la sociedad, más reales, más eficientes, que definitivamente permita salir del claustro universitario para cumplir con el encargo social, materializando el principio de que la universidad no existe para autosatisfacerse o en función de sus propias necesidades, sino que su presencia solo adquiere sentido y significado en la medida en que contribuya a la solución de los problemas de la sociedad, claro está, desde sus propias actividades y funciones relacionadas con la formación profesional, el desarrollo de la cultura y el despliegue de procesos de investigación y generación de conocimiento científico y tecnológico.

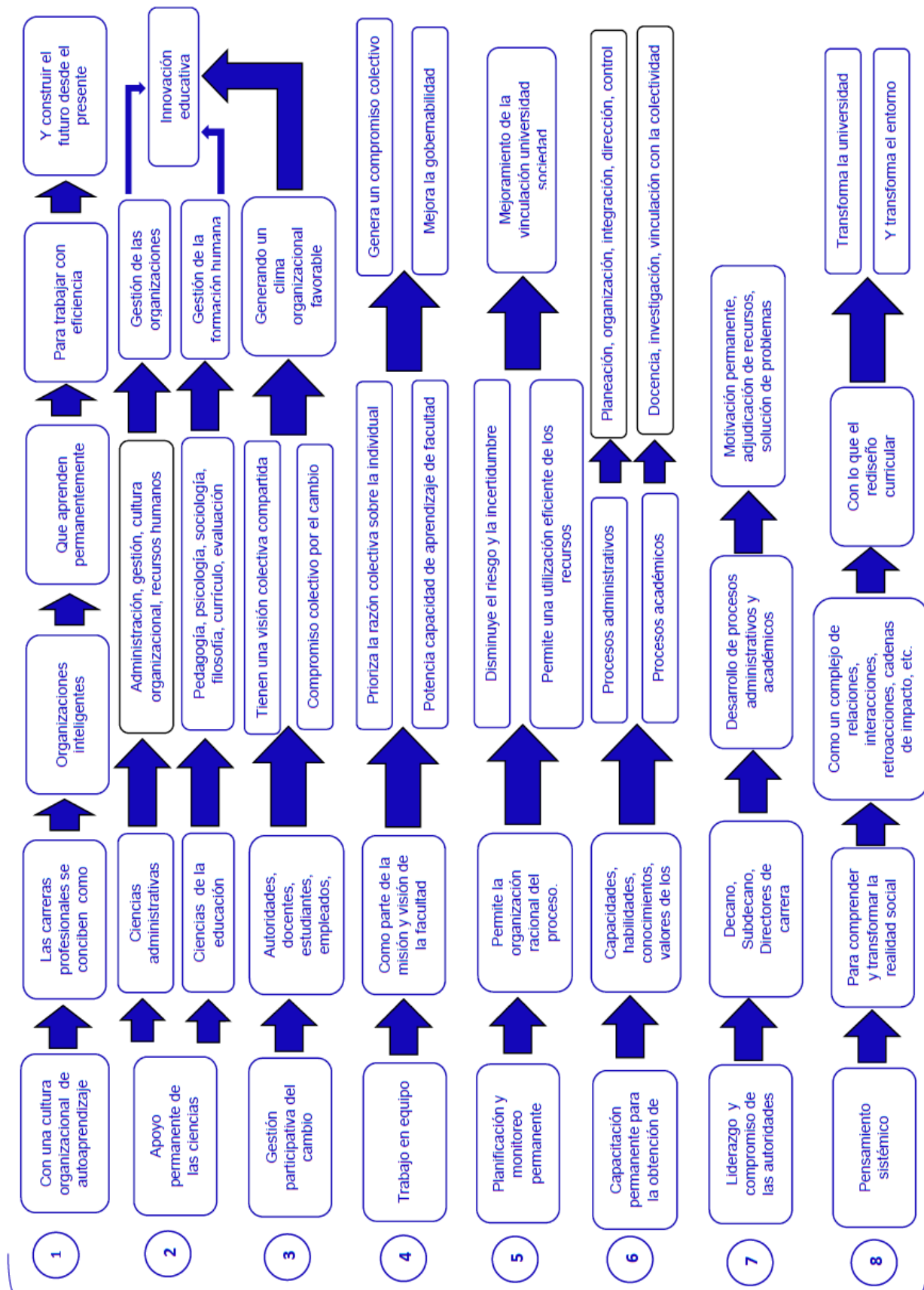


Fig. 1: Criterios Metodológicos para la Implementación de los Rediseños Curriculares

En la Tabla 2 se sintetiza la diversidad de actividades ejecutadas en el proceso de implementación de rediseños curriculares, mismas que son expuestas sin considerar un orden cronológico dentro del proceso, sino sobre todo la importancia que representaron para la obtención de los objetivos institucionales, por lo que bien pueden sugerirse para desplegar procesos similares en instituciones de educación superior.

Tabla 2: Actividades de la implementación del rediseño curricular

N°	Actividades	Descripción	Actores participantes	Resultados
1.	Creación de la Unidad de Formación Científica Básica.	Organismo responsable de la capacitación docente en las disciplinas científicas sobre las que se levanta la estructura de las carreras.	Decano, Subdecano, Consejo Directivo.	Resolución de Consejo Directivo.
2.	Proyecto de implementación del rediseño curricular.	La elaboración del proyecto fue una tarea altamente compleja pero muy necesaria, permitió organizar los diferentes procesos, precisar los objetivos, recursos, tiempos, etc.	Subdecano, Comisión de Rediseño, Consejo Directivo.	Resolución de Consejo Directivo.
3.	Plan de capacitación	Se ejecutó un plan de capacitación para directivos y docentes, considerando las siguientes temáticas: liderazgo y desarrollo institucional, mejoramiento de la cultura organizacional, modelos de gestión institucional alternativos, visión compartida, trabajo en equipo, motivación y compromiso institucional, pensamiento sistémico.	Subdecano, Comisión de Rediseño, Consejo Directivo.	Plan de capacitación, Resolución de Consejo Directivo.
4.	Equipos de rediseño de carreras.	Cada una de las carreras configuró su equipo interdisciplinario de rediseño, así estructurado: El Director de la carrera que lo preside, un docente de la especialidad, un docente de las asignaturas básicas, un psicólogo, y un estudiante.	Subdecano, Consejo Directivo, Director de Carrera.	Equipos configurados, Resolución del Consejo Directivo.
5.	Campaña de motivación a la comunidad universitaria.	Debates, mesas redondas, hojas volantes, folletos, spots publicitarios para el canal de televisión local TVS, programas radiales, visitas permanentes a los estudiantes, a la asociación de profesores, a la asociación de empleados, con la finalidad de motivar e informar sobre el proceso.	Subdecano, Comisión de Rediseño, Docentes.	Autoridades, docentes, estudiantes.
6.	Diplomado en docencia universitaria.	Se implementó un Diplomado. Temáticas: pensamiento complejo, epistemologías del sur, Interculturalidad, aprendizaje grupal, investigación formativa, proyecto de integración de saberes, interdisciplinariedad, investigación acción, evaluación de resultados de aprendizaje.	Subdecano, Dirección Académica Institucional, Docentes.	Docentes capacitados
7.	Programación del rediseño curricular.	Las carreras de la facultad, a través de su comisión de rediseño curricular, programaron el proceso de implementación, precisando actividades, tiempos, recursos, procedimientos.	Subdecano, Comisión de Rediseño.	Programas de implementación curricular elaborados.
8.	Manual de funciones	Se elaboró un manual de funciones que establece dignidades, actividades y tareas que deben cumplir los miembros de los equipos interdisciplinarios.	Subdecano, Comisión de Rediseño, Consejo Directivo.	Manual de funciones aprobado.
9.	Instructivo del nivel básico de organización curricular.	Regula el funcionamiento del Nivel Básico de Organización Curricular, relacionado con el régimen de estudios, matrículas, horarios, proyecto integrador de saberes, evaluación de aprendizajes, evaluación docente, etc.	Subdecano, Comisión de Rediseño, Consejo Directivo.	Instructivo, Resolución de Consejo Directivo.
10.	Instructivo de prácticas curriculares.	Para regular las actividades que se realizan en este campo, tanto por estudiantes como por docentes, considerando además la participación de las instituciones beneficiadas.	Subdecano, Comisión de Rediseño, Consejo Directivo.	Instructivo, Resolución de Consejo Directivo.
11.	Taller sobre el modelo educativo.	Se realizó con todos los docentes de la facultad, recordando que el Modelo Educativo de la UNACH, es el principal referente.	Comisión de Rediseño, Dirección Pedagógica.	Docentes capacitados
12.	Talleres sobre el proyecto de rediseño curricular.	En las carreras se realizaron talleres sobre los proyectos aprobados por el CES, en cuanto a objeto de estudio, pertinencia, interculturalidad, campos de estudio, perfil de egreso, etc.	Subdecano, Comisión de Rediseño, Dirección Pedagógica.	Docentes capacitados
13.	Diagnóstico de la cultura organizacional.	Se diagnosticó la cultura organizacional de la facultad, obteniéndose resultados ajenos al desarrollo institucional, falta de compromiso en docentes, empleados y trabajadores, vigencia de liderazgos burocráticos.	Comisión de Rediseño, Estudiantes.	Investigación diagnóstica realizada.

Tabla 2 (continuación)

14.	Convenios interinstitucionales.	Se firmaron convenios con la Dirección de Educación Regional 3, y varias instituciones educativas públicas y privadas, para que los estudiantes puedan realizar sus prácticas curriculares y pre profesionales.	Rector de la UNACH, Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación.	Varios convenios
15.	Elaboración de sílabos.	Las asignaturas en todas las carreras de la facultad, elaboran sus sílabos que luego de ser aprobados por el director de la carrera, se suben a la plataforma institucional, donde forman parte de los portafolios docentes.	Subdecano, Comisión Rediseño, Docentes.	Sílabos aprobados
16.	Modelo de prácticas curriculares.	Cada carrera elabora un modelo de prácticas curriculares, considerando los problemas profesionales y los nueve semestres de duración. Este documento sirve para orientar los planes curriculares semestrales.	Subdecano, Comisión Rediseño, Docentes.	Modelo de prácticas por carrera.
17.	Plan semestral de prácticas curriculares.	Cada profesor de cátedra integradora estructuró un plan de prácticas curriculares para 16 semanas, entorno a un problema profesional.	Subdecano, Comisión Rediseño, Docentes.	Plan de prácticas curriculares.
18.	Matriz interdisciplinaria.	Los docentes elaboran una matriz interdisciplinaria en base a los problemas profesionales, exponiendo los contenidos, metodologías que cada asignatura contribuye, para comprender y solucionar el problema.	Subdecano, Comisión Rediseño.	Matrices interdisciplinarias elaboradas.
19.	Proyecto integrador de saberes.	Los estudiantes para realizar sus prácticas curriculares, tuvieron que elaborar un proyecto integrador de saberes, con la colaboración de las diversas asignaturas (interdisciplinaria).	Docente de Cátedra Integradora, Estudiantes.	Proyectos integradores de saberes.
20.	Jornadas de sistematización.	Para recuperar esos aprendizajes y cuestionar conceptos predominantes de ciencia, aprendizaje, realidad, etc.	Subdecano, Comisión Rediseño.	Estudiantes capacitados.
21.	Plan de evaluación curricular.	Está ejecutándose un plan de evaluación concomitante al proceso de implementación del rediseño curricular.	Subdecano, Comisión Rediseño.	Varios procesos corregidos.
22.	Feria de proyectos	Al finalizar el semestre, la facultad organiza una Feria de Proyectos Integradores de Saberes ejecutados en todas las carreras.	Decano, Comisión Rediseño, Docentes, Estudiantes.	Informes de los proyectos ejecutados
23.	Estrategias de márquetin.	Para dar a conocer las bondades de las carreras. Esta actividad ha permitido un mejor posicionamiento de las carreras, además de garantizar una población estudiantil suficiente.	Subdecano, Comisión Rediseño.	Ciudadanía de Chimborazo informada.

DISCUSIÓN

La implementación de rediseños curriculares universitarios en educación es muy compleja, en razón de la multiplicidad de aspectos y niveles de la realidad intervenida, no solamente de naturaleza pedagógica, didáctica, epistemológica, axiológica, sino también administrativa, organizacional, económica, por lo tanto, este proceso necesita ser ejecutado desde un enfoque interdisciplinario, diferente al que se utiliza en la mayoría de universidades ecuatorianas y latinoamericanas, en las que se considera exclusivamente los factores educativos y se descuida aquellos relacionados con sus procesos administrativos. En esta línea, la interdisciplinaria es una necesidad metodológica ineludible, entendida como "a process of answering a question, solving a problem, or addressing a topic that is too broad or complex to be dealt with adequately by a single discipline or profession, IDS draws on disciplinary perspectives and integrates their insights through construction of a more comprehensive perspective", (Newell, 2014, p.4).

La experiencia vivida y socializada a través de esta publicación no fue sencilla, más aún si se trató de una intervención en una realidad universitaria con claras debilidades organizativas, como las que se enuncian a continuación, obtenidas mediante la aplicación de una investigación cualitativa sobre la cultura organizacional, realizada en el marco de este mismo rediseño curricular: debilidad en el liderazgo académico, inexistencia de liderazgo interdisciplinario, fuerte liderazgo administrativo de tipo burocrático,

que se consolida en base a la estructura jerárquica de poder; débil coordinación entre direcciones de carrera, aparente participación de los actores curriculares en la toma de decisiones, presencia de antivalores como el rumor, egoísmos, individualismo; escaso compromiso de los docentes en el desarrollo institucional, ausencia del debate como herramienta de desarrollo académico, mínimo sentido de pertenencia a la institución por parte de los actores curriculares, clima laboral tenso, miedo de los docentes a que no los vuelvan a contratar, percepción de la falta de transparencia en los concursos de merecimientos, se percibe como una debilidad el origen de las autoridades de la facultad, que no proceden de elecciones sino de designaciones del Rector; inexistencia del reconocimiento al buen desempeño docente, desconocimiento del 90% de docentes contratados de la cultura organizacional de la facultad, etc. En este contexto, y con la finalidad de minimizar los impactos adversos, se realizaron actividades de diversa índole, entre las que sobresalen la elaboración y ejecución de un plan de capacitación sobre gestión del cambio organizacional, el diseño de políticas universitarias, la evaluación y el control del desempeño de los funcionarios de la facultad, entre otras.

Las debilidades del liderazgo reflejadas en unas ocasiones en la falta de dirección por parte de las autoridades para conducir los procesos académicos, y en la presencia de un fuerte liderazgo administrativo de tipo burocrático en otras, se comenzaron a paliar con la comprensión de lo que significa un liderazgo sustentado en el conocimiento, respeto y participación de los compañeros docentes, estudiantes, empleados y trabajadores. Éste cambio se viabilizó principalmente a través de los talleres para el mejoramiento del desempeño profesional, llevados a cabo por el Departamento de Talento Humano de la institución, donde además se reestudiaron el Reglamento de Régimen Académico y la Ley Orgánica de Educación Superior, con la seria convicción de que había que aportar en la dirección que apuntaban los rediseños curriculares aprobados por el Consejo de Educación Superior, caso contrario, inclusive peligraba la permanencia de las carreras dentro de la oferta institucional, con todas las consecuencias que ello significaba.

De igual manera, en el sector docente había la presencia de actitudes y comportamientos totalmente contrarios a lo que la reforma curricular demandaba. Se habían configurado varios grupos en torno a situaciones ajenas al desarrollo institucional, que afectaba negativamente al proceso de implementación de los rediseños curriculares, con lo cual varios profesores de las diversas carreras demostraban falta de interés, echando por la borda la oportunidad y la posibilidad de mejoramiento de las carreras. En esta línea, la capacitación marcó la diferencia, emanada desde la Dirección de Capacitación Institucional, configurada por varios talleres sobre comunicación, ética profesional, psicología laboral, que permitieron mejorar los procesos de interacción entre directivos y personal subalterno, de tal manera que, y también en el marco de los instrumentos legales correspondientes, los docentes poco a poco se fueron empoderando del proceso hasta constituir un solo frente, con un solo objetivo, la implementación de los rediseños curriculares. Algo que merece destacarse en estos talleres es el énfasis que se puso en la necesidad de terminar con el rumor, los egoísmos, así como de mantener actitudes positivas y de trabajar en equipo. Además, uno de los argumentos esgrimidos por docentes “desinteresados” en la buena marcha del proceso, era que a la hora de tomar decisiones por parte de las autoridades, en relación con los cambios curriculares, nunca se habían considerado sus criterios, a pesar de que siempre se les había consultado. En esta dirección, igualmente, desde el Departamento de Talento Humano, se generaron talleres para mejorar el trabajo en equipo, participativo, inclusive entre los directores de las carreras, que siempre han trabajado de manera aislada.

Finalmente, como parte de la discusión, se presenta la Tabla 3 con datos obtenidos en la evaluación del rediseño curricular realizada por los estudiantes del período lectivo marzo – agosto del 2018, pertenecientes a las carreras de Ciencias de la Educación Básica, Educación Inicial, Psicopedagogía, Pedagogía de la Actividad Física y Deportes, Pedagogía de la Historia, Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros, Pedagogía de la Informática, Pedagogía de la Química y la Biología, Pedagogía de la Matemática y la Física, misma que demuestra algunos resultados positivos relacionados con el criterio de los estudiantes, sobre las bondades del nuevo diseño curricular, mismo que fuera implementado considerando también los factores de naturaleza administrativa y no sólo los de tipo educacional. En esta línea, preguntados 527 estudiantes pertenecientes a 9 carreras profesionales de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnologías, sobre los niveles de satisfacción con su proceso de formación académica, el 72.4% indican que están entre alto y muy alto, el 19.2% están en un nivel mediano, y sólo un 3.9% se ubican entre bajo y mínimo. Además, los estudiantes afirman que la utilidad de los conocimientos recibidos en las aulas universitarias son muy altos y altos, en un 25.4% y 41.9%, respectivamente, en el otro extremo, el 4.6% indican que la utilidad está entre baja y mínima. Finalmente, se puede afirmar, que con el rediseño han mejorado también otro tipo de aspectos, axiológicos, afectivos, de pertenencia a la institución, así pues cuando se les pregunta sobre su responsabilidad y compromiso, indican en una 86.2% que son altas y muy altas, y sólo un 0.6% indica que son bajas. Ningún estudiante se ubica en la escala de mínimo. En cuanto a puntualidad y asistencia, el 85.9% manifiesta que son muy altas y altas, y sólo el 1.2% dice que es baja y mínima.

Tabla 3: Evaluación del Rediseño Curricular por los Estudiantes. Período: Marzo - Agosto/2018

N°	Aspectos Evaluados	Opciones de valoración													
		5		4		3		2		1		No aplica		Total	
		Muy alto		Alto		Mediano		Bajo		Mínimo					
		F.	%	F.	%	F.	%	F.	%	F.	%	F.	%	F.	%
1	Conocimiento de reglamentos y más instrumentos legales de la facultad.	340	64,5	32	6,1	79	15,0	40	7,6	33	6,3	3	0,6	527	100
2	Conocimiento de la metodología para el desarrollo académico del estudiante.	35	6,6	45	8,5	322	61,1	79	15,0	35	6,6	11	2,1	527	100
3	Conocimiento de los objetivos de aprendizaje del perfil de egreso	75	14,2	122	23,1	263	49,9	48	9,1	7	1,3	12	2,3	527	100
4	Participación de los estudiantes en la planificación académica del semestre.	92	17,5	133	25,2	200	38,0	47	8,9	9	1,7	46	8,7	527	100
5	Participación de los estudiantes en la evaluación curricular del semestre.	84	15,9	93	17,6	216	41,0	69	13,1	7	1,3	58	11,0	527	100
6	Participación de los estudiantes en la elaboración del informe de sus prácticas.	141	26,8	169	32,1	136	25,8	26	4,9	3	0,6	52	9,9	527	100
7	Autovaloración de los estudiantes sobre su puntualidad y asistencia.	298	56,5	155	29,4	45	8,5	4	0,8	2	0,4	23	4,4	527	100
8	Autovaloración de los estudiantes en su responsabilidad y compromiso.	264	50,1	190	36,1	50	9,5	3	0,6	0	0,0	20	3,8	527	100
9	Autovaloración sobre sus niveles de iniciativa desplegados en su formación académica.	259	49,1	143	27,1	89	16,9	10	1,9	2	0,4	24	4,6	527	100
10	Manejo de técnicas para sistematizar prácticas educativas.	95	18,0	132	25,0	177	33,6	86	16,3	4	0,8	33	6,3	527	100
11	Nivel de cumplimiento de las actividades planificadas en el aprendizaje.	104	19,7	142	26,9	213	40,4	20	3,8	8	1,5	40	7,6	527	100
12	Nivel de importancia de las prácticas para la formación profesional.	171	32,4	289	54,8	35	6,6	2	0,4	5	0,9	25	4,7	527	100
13	Comprensión del proceso de investigación.	139	26,4	270	51,2	87	16,5	3	0,6	1	0,2	27	5,1	527	100
14	Nivel de utilidad de los conocimientos recibidos en las aulas universitarias.	134	25,4	221	41,9	125	23,7	22	4,2	2	0,4	23	4,4	527	100
15	Contribución del proceso educativo a la consolidación de valores ciudadanos.	175	33,2	283	53,7	36	6,8	7	1,3	6	1,1	20	3,8	527	100

Tabla 3 (continuación)

16	Contribución del proceso educativo a la comprensión de los problemas profesionales.	167	31,7	192	36,4	105	19,9	43	8,2	1	0,2	19	3,6	527	100
17	Sobre los niveles de reflexión aplicados durante el proceso educativo.	122	23,1	131	24,9	156	29,6	97	18,4	1	0,2	20	3,8	527	100
18	Aplicación del trabajo en equipo en el proceso educativo.	112	21,3	132	25,0	178	33,8	80	15,2	10	1,9	15	2,8	527	100
19	Niveles de comunicación entre estudiantes, y entre éstos y el docente.	167	31,7	194	36,8	120	22,8	16	3,0	4	0,8	26	4,9	527	100
20	Niveles de colaboración de directivos, docentes y estudiantes, para el desarrollo del proceso educativo.	167	31,7	176	33,4	112	21,3	37	7,0	3	0,6	32	6,1	527	100
21	La contribución del docente tutor en la formación de los estudiantes.	131	24,9	152	28,8	144	27,3	62	11,8	7	1,3	31	5,9	527	100
22	Sobre los niveles de interdisciplinariedad en la enseñanza aprendizaje.	132	25,0	165	31,3	180	34,2	19	3,6	1	0,2	30	5,7	527	100
23	Niveles de conocimiento sobre el perfil profesional de la carrera.	117	22,2	147	27,9	158	30,0	45	8,5	11	2,1	49	9,3	527	100
24	Nivel de cumplimiento de los objetivos y expectativas.	131	24,9	198	37,6	142	26,9	26	4,9	1	0,2	29	5,5	527	100
25	Niveles de satisfacción con los procesos formativos.	171	32,4	211	40,0	101	19,2	16	3,0	5	0,9	23	4,4	527	100

CONCLUSIONES

1) Se concluye indicando que los proyectos de rediseño curricular universitarios en educación son hipótesis, teórica y empíricamente referenciadas, que expresan posibilidades de cambio y transformación, pero no son suficientes para lograr los objetivos planteados, solo la práctica mediante su implementación debidamente planificada y organizada, es lo que garantiza el mejoramiento de la realidad educativa;

2) Previo o como parte de la implementación, es obligatorio la realización de un estudio cualitativo y de mejoramiento de la cultura organizacional de la institución, especialmente en factores relacionados con el tipo de liderazgo asumido por las autoridades y expertos, el trabajo en equipo entre directivos, docentes y estudiantes; visión compartida de metas y objetivos, participación activa en los procesos y fomento de la cultura del debate;

3) Definitivamente se descarta el liderazgo académico burocrático ejercido en el marco de una estructura vertical del poder, que reproduce relaciones laborales de injusticia e inequidad para la mayoría de servidores universitarios y de privilegio para unos pocos, priorizando una gestión participativa, consciente y activa en el contexto de las exigencias teóricas y metodológicas de los rediseños curriculares;

4) La capacitación intensiva de todos los actores curriculares constituyó una condición importante de éxito, permitió el conocimiento teórico y técnico necesario, además de actitudes positivas favorables al cambio, consolidando el sentimiento de pertenencia institucional y el valor de la corresponsabilidad del proceso.

REFERENCIAS

- Dixit, H., S. Vaydia y B. Pradhan, ¿PBL Implementation of Kathmandu University Curriculum – Is It Quo Vadis? DOI: 10.31729/jnma.2445, Journal of the Nepal Medical Association, 52(192), 652-658 (2013)
- Kumar, A. y R. Parashar, Innovations and Curriculum Development for Engineering Education and Research in India, DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.704, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 56, 685–690 (2012)
- Newell, W., Complexity and Interdisciplinarity, in Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Complexity, Encyclopedia of Life Support Systems, Editor: EOLSS Publishers, Developed under the Auspices of the UNESCO, 178-193, Oxford, USA (2009)
- O'Reilly, C., J. Chatman y D. Caldwell, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization, DOI: 10.2307/256404, The Academy of Management Journal, 34(3), 487–516 (2014)
- Secretaría Nacional Académica, Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana 2015 – 2019 (2014)
- Serinkan, C. y M. Kızıloğlu, Innovation Management and Teamwork: An Investigation in Turkish Banking Sector, DOI: 10.15640/jmpp.v3n1a11, Journal of Management Policies and Practices, 3(1), 94-102 (2015)
- Siegel, D., D. Waldman y A. Link, Assessing the Impact of Organizational Practices on the Relative Productivity of University Technology Transfer Offices: an Exploratory Study, DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00196-2, Research Policy, 32(1), 27-48 (2003)
- Universidad de Biobío (Chile), Departamento de Ciencias de la Educación, Manual para el Diseño de Proyectos de Gestión Educacional (2013)
- Universidad de Viña del Mar (Chile), Vicerrectoría Académica, Dirección General de Docencia, Manual de Innovación y Evaluación Curricular (2015)
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Vicerrectorado Académico, Guía Metodológica. Diseño Curricular para las Carreras de la UNMSM (2014)
- Universidad Centroamericana, Vicerrectorado Académico, Proyecto Curricular (2013)
- Universidad Santiago de Chile, Manual de Revisión y Diseño Curricular Universitario (2013)
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Modelo Educativo, Normativa y Metodología para la Planificación Curricular (2011)
- Universidad de Concepción (Chile), Unidad de Investigación y Desarrollo Docente, Manual de Rediseño Curricular (2013)
- Universidad de Quintana Roo, Modelo Curricular (2013)
- Zhang X., N. Li, J. Ullrich y R. Dick, The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance, DOI: 10.1177/0149206312471387, Journal of Management, 41(7) (2015)
- Zhong, Z. y M. Sol, Rational Examination of integrating “Classics” into University General Education Curriculum: An Empirical Survey Based on University, DOI: 10.1080/106119322017.1411700, Educación y Sociedad de China, 51(1), 81-89 (2018)
- Zhu, Ch., Organizational Culture and Technology-Enhanced Innovation in Higher Education, DOI: 10.1080/1475939X.2013.822414, Tecnología, Pedagogía y Educación, 24(1), 65–79 (2013)