




Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

VICERRECTORÍA
ACADÉMICA



TRANSFORMACIÓN educativa URL 2022 2030

ÍNDICE

1. Introducción	1	
2. Transformación educativa en la Universidad Rafael Landívar	3	
2.1 Antecedentes	3	
2.2 De la renovación a la transformación	8	
2.3 El fin último de la transformación educativa	14	
3. Proceso de implementación	16	
4. Cambio de cultura y gobernanza	18	
5. Evaluación	19	
5. Referencias bibliográficas	20	
6. Anexo	21	

Proyecto de transformación educativa de la Universidad Rafael Landívar, 2022-2030

1. Introducción

Ante los cambios constantes que vivimos en la época presente y la transformación, que se espera sea mucho más radical en los próximos años, la educación necesita transformarse profundamente también, para que se adapte a las necesidades que exige la sociedad del siglo XXI. Los ciudadanos de los próximos tiempos requerirán nuevas competencias que les permitan afrontar un entorno cambiante, seguramente trastocado por la automatización de procesos, la presencia de la inteligencia artificial, la creación de nuevos puestos de trabajo y la desaparición de otros. Asimismo, enfrentarán desafíos tales como el cambio climático, el desarrollo sostenible, la vulnerabilidad del tejido social agravada por los efectos de la pandemia del covid-19, entre otros.

En el contexto anterior, la necesidad de cambio en la educación a todo nivel es impostergable, no solo por su baja cobertura y calidad, sino porque se desarrolla mediante esquemas tradicionales que ya no hacen posible el desarrollo de destrezas y habilidades que les permitan a los futuros profesionales afrontar el mundo en el que se desenvuelven. En la actualidad, siguen imperando metodologías tradicionales que se centran en el aprendizaje memorístico, cuando la información ya se encuentra disponible a través de diversidad de medios, especialmente digitales.

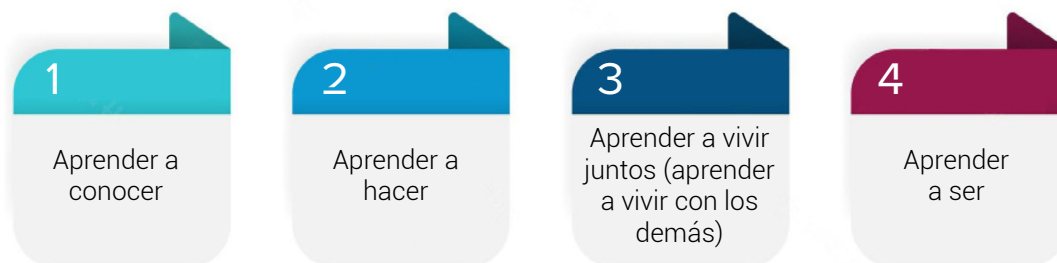
Como afirma Harari (2018), en el siglo XXI estamos inundados de información a la que es posible acceder en cualquier momento desde un dispositivo electrónico, por ejemplo, Wikipedia, charlas TED y cursos gratuitos en línea. De igual forma, resulta fácil saturar a las personas con informes conflictivos y pistas falsas, denominadas *fake news*.

Lo anterior nos cuestiona sobre la forma en la que se enseña y aprende dentro y fuera de las aulas universitarias y cuál debería ser la ruta para transformar el proceso de aprendizaje enseñanza. Las decisiones que se tomen hoy serán la clave para formar estudiantes y egresados con competencias para su desarrollo profesional y personal, pero principalmente para afrontar la vida que les toque vivir y ser también capaces de transformar su entorno.

En el ámbito de la educación no es posible perder de vista los fines para los cuales educamos, que de acuerdo con Delors (1994) son:

Figura 1.

Fines de la educación de acuerdo con Delors



Asimismo, debemos tener presentes los fines de toda educación universitaria jesuita que son: *Utilitas, Iustitia, Humanitas, Fides* y los valores que la URL ha asumido como prioritarios: Dignidad, Libertad, Responsabilidad y Servicio; situando todo ello en un contexto nacional, regional y global. Estos fundamentos estatutarios deben permear la visión de cambio que se plantea.

Figura 2.
Estamentos estatutarios de la URL



Nota. DEEU-URL, 2018, sobre la base de VRAC-URL, 2015.

En sintonía con lo anterior, la Universidad Rafael Landívar propone a través de la Vicerrectoría Académica, el proyecto denominado “Transformación educativa de la Universidad Rafael Landívar 2022-2030”, que persigue cambiar radicalmente la manera en que las personas aprenden y enseñan, es decir, el proceso de aprendizaje y enseñanza. Para lograr este objetivo, se hace necesario que se modifique el perfil de egreso de los estudiantes. A partir de este nuevo perfil, debe desarrollarse un nuevo modelo educativo, que a su vez implique el diseño de un nuevo currículo. Estos cambios profundos buscan colocar a la persona en el centro de cualquier enfoque pedagógico, orientando entonces todo esfuerzo de cambio a la formación de mejores seres humanos, que puedan aportar significativamente en la construcción de una sociedad más justa, humana, inclusiva y libre.

Este nuevo modelo es una propuesta en construcción que se irá concretando y afinando conforme se avance en las etapas del proyecto de transformación educativa. Posterior a su evaluación, se contará con los elementos suficientes para la consolidación del nuevo modelo educativo de la URL.

La propuesta de transformación se enmarca en el Plan estratégico institucional 2022-2030 (PEI), en el objetivo estratégico 2 (OE-2: Educación) que propone “garantizar la formación de profesionales competentes, conscientes, compasivos, comprometidos y coherentes con los

desafíos que impone la realidad del siglo XXI y que determinan las posibilidades de la realización profesional, para contribuir con el bienestar de las personas, la sociedad y el entorno” (PEI URL 2022-2030, 2021, p.45).

La transformación educativa que planteamos en el corto, mediano y largo plazo pretende entonces que los egresados sean personas integrales, con una visión global del mundo, que sepan diferenciar con criterio las grandes cantidades de información a las que serán expuestos; hombres y mujeres al servicio de los demás, que vivan a plenitud las 5 C de la formación ignaciana.

2. La transformación educativa en la Universidad Rafael Landívar

2.1 Antecedentes

Desde su fundación, la URL ha demostrado su compromiso por ofrecer una educación de calidad al servicio de la sociedad guatemalteca actualizando su oferta académica e introduciendo cambios en la gestión, docencia, metodologías de enseñanza y evaluación de sus programas académicos.

En cuanto a momentos de cambio, se han destacado y realizado dos procesos de renovación curricular. El primero fue dirigido en 1990 por el P. Luis Achaerandio, S. J., vicerrector académico y enfocándose en fortalecer la formación integral, modificar las metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación, e introducir la investigación formativa y los cursos de investigación para elaborar el trabajo de graduación, en los planes de estudio. Adicionalmente, se estructuraron los planes de estudio en cuatro áreas según el tipo de curso: Tipo A o cursos de formación general básica; Tipo B o cursos comunes de facultad; Tipo C o cursos disciplinares de la carrera; y Tipo D o cursos de énfasis que llevaban de forma optativa los estudiantes, cuyo programa de licenciatura tenía un énfasis. El año lectivo estaba organizado en dos ciclos académicos de 16 semanas cada uno, y un periodo de vacaciones, de aproximadamente mes y medio, ubicado entre estos dos ciclos (H. Caballeros, comunicación personal, 18 de junio de 2021).

La segunda renovación curricular, cuya premisa principal fue la flexibilidad del currículo, fue liderada por el vicerrector académico, P. Charles Beirne, S. J., en el año 2000. Este proceso se centró en vincular los programas de grado y posgrado con la misión y visión de la URL, integrar la formación personal con la profesional, desarrollar metodologías activas para el aprendizaje y crear programas académicos contextualizados y flexibles de menor duración. Otras características de la renovación, fueron: ofrecer un currículo que desarrollara capacidades profesionales, con una evaluación enfocada al proceso de enseñanza aprendizaje, un equipo docente asumiendo el rol de orientador y, una formación integral que comprendiera las áreas social, personal, intelectual y moral.

Se buscaba fortalecer en los estudiantes las capacidades para aprender a aprender, acceder al conocimiento e información y resolver problemas; así como también, el compromiso social y el comportamiento ético. Se enfatizó en la organización de los programas de facultad en contenidos básicos, especialización, prácticas, electivos, síntesis o integración y graduación. Se consideró importante que el estudiante se mantuviera en constante actualización y formación después de graduarse y se consideró como objetivo subir el nivel académico de los programas de maestría. Asimismo, se fomentó la formación de docentes de tiempo completo, la creación de centros de investigación, el involucramiento de estudiantes en proyectos e investigaciones relacionados con sus carreras y se introdujeron cursos optativos y libres, con créditos (URL, 2002).

El área de formación integral cambió su nombre, de cursos Tipo A a Experiencias de Desarrollo Personal -EDP-. Cada director de carrera debía elegir los cursos que incluiría en su carrera y el estudiante seleccionaba entre las opciones que se le ofrecían. El estudiante también tenía la opción de tomar hasta ocho créditos en cursos electivos en otra facultad (cuatro créditos obligatorios y cuatro optativos), o bien, certificarlos por medio de actividades deportivas o artísticas.

Cada año académico se integró por dos ciclos de 16 semanas cada uno y un interciclo de 8 semanas de duración. El primer año de las carreras no incluía interciclo, sino un preciclo de 8 semanas en el cual se pretendía nivelar a los estudiantes de primer ingreso mediante cursos propedéuticos (A. Dávila, comunicación personal, 11 de agosto de 2021). Derivado de esta renovación se modificó el Reglamento de Posgrados, el Reglamento de Graduación y el Reglamento de Evaluación (H. Caballeros, comunicación personal, 18 de junio de 2021).

En 2003, el Dr. René Poitevin, vicerrector académico, llevó a cabo la segunda fase de la renovación curricular para lo cual diseñó las Políticas Académicas de la Universidad, ordenó el ciclo académico anual en tres momentos, de 16, 8 y 16 semanas, para todos los programas de licenciatura, estableció los cursos preuniversitarios y reorganizó la formación integral de los pénsum de estudios (H. Caballeros, comunicación personal, 18 de junio de 2021).

En 2013, el rector P. Rolando Alvarado, S. J. y la Vicerrectoría Académica, sustituyeron los cursos EDP por los Cursos de Formación Integral -CFI- que continúan siendo obligatorios dentro de los pénsum de estudios de los programas de grado. En 2015, se presentó el Marco Orientador de la Formación en la Universidad Rafael Landívar donde se recogen las intenciones educativas de la formación que brinda la Universidad.

Aunque ambas etapas de renovación fueron trascendentes para la URL y produjeron cambios significativos, es importante mencionar que no fue posible implementar en su totalidad los lineamientos y acciones propuestas por diversas circunstancias. Adicionalmente, las facultades identificaron nuevas necesidades y áreas de oportunidad para mejorar su oferta educativa, por lo que era necesario propiciar un momento de discernimiento sobre el modelo educativo vigente.

Por lo anterior, en el 2018 se realizó una evaluación diagnóstica del currículo, con el apoyo de la Dra. Renata Rodrigues, con el propósito de identificar los avances y fortalezas en el ámbito académico, que se estaban implementando en la universidad, y propiciar una nueva oferta académica flexible e innovadora que favoreciera el perfil de egreso del profesional landivariano. El informe presentó las siguientes áreas de oportunidad: armonización de la documentación curricular existente, política de admisión y nivelación de estudiantes, eje curricular transversal para el desarrollo de las competencias investigativas y de escritura académica, mecanismos de aseguramiento de calidad de los productos finales de graduación, concepto de crédito académico, sistema de prácticas académicas, orientaciones pedagógicas para la implementación de la modalidad semipresencial, criterios administrativos-financieros para una mayor interdisciplinariedad, optimización de franjas horarias con asignaturas comunes a varias facultades, flexibilidad y electividad en los programas de estudio, estructura y gestión de la oferta de asignaturas de formación integral y articulación de las actividades extracurriculares (deporte, arte, entre otros) con los planes de estudio, balance entre las áreas de formación general, básica y profesionalizante en los pénsum de estudio, y gestión administrativa-académica que propicie una mejor atención pedagógica y curricular (Rodrigues y Miranda, 2018a).

Tomando como base este estudio diagnóstico, en el año 2019 se inició un proceso de construcción del nuevo modelo educativo de la URL.

Figura 3.

Línea de tiempo de procesos de cambios académicos en la URL



En el desarrollo del nuevo modelo educativo de la universidad, se establecieron las siguientes fases (Rodrigues y Miranda, 2018b):

- **Organización y planeación:** momento para organizar y planificar las condiciones institucionales necesarias para la construcción del modelo curricular.
- **Análisis del contexto interno y externo:** fase para recabar y analizar información, actual y pertinente, sobre las demandas reales en los diversos campos profesionales, para aportar a la solución de los problemas más sentidos en los ámbitos sociales, económicos, políticos y laborales del país y la región.

- **Diseño del macrocurrículo:** momento en el que se actualiza el modelo educativo de la URL y se define el enfoque curricular, sus características, principios y políticas de acción, en coherencia con la misión, visión y objetivos educativos institucionales.
- **Diseño del mesocurrículo:** fase para definir el proceso de planificación del diseño curricular de cada carrera.
- **Diseño del microcurrículo:** momento en el que se determina el proceso de microplanificación relacionada con los programas de asignaturas y otros documentos de planificación educativa.
- **Definición de la evaluación curricular:** fase en la que se elabora un sistema de evaluación integral, para valorar la implementación del modelo curricular y contribuir a la definición de planes de mejoras curriculares y mantener la calidad de los planes de estudio de acuerdo con el modelo educativo de la Universidad.

En la siguiente tabla se resumen los avances:

Tabla 1.
Avances en proceso de construcción del nuevo Modelo educativo

Fases	Avances
Fase 1. Organización y planeación	Se estableció la estructura organizativa para dar seguimiento al proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Órgano consultor permanente (equipo rectoría y decanos) - Comisión técnica ejecutiva permanente - Comisiones temáticas temporales
Fase 2. Análisis del contexto interno y externo	Se redactaron 6 artículos en torno a los cuales las facultades reflexionaron: <ul style="list-style-type: none"> - Principales tendencias de la educación superior - Realidad socioeconómica, empresarial, nacional y regional que interpela el quehacer de la URL - Algunas recientes orientaciones para la formación que ofrecen las universidades jesuitas - Marco Jurídico de la educación superior en Guatemala - Descripción de algunos elementos comparativos de las universidades de Guatemala - Evaluación y sistematización diagnóstica del currículo vigente de la Universidad Rafael Landívar (síntesis) Se establecieron 8 principios para el proceso: <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad - Internacionalización - Formación humanista cristiana - Transversalidad - Contextualización, interdisciplinariedad - Vinculación con la investigación - Innovación - Inclusión Se conformaron 11 comisiones que profundizaron en los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> - Áreas de formación y trayectoria profesional - Sistema de créditos académicos - Admisión a la universidad y nivelación - Cursos de formación integral - Internacionalización e intercambios estudiantiles - Investigación y desarrollo de habilidades investigativas - Sistemas de prácticas - Responsabilidad social universitaria - Culminación de estudio y requisitos de egreso <ul style="list-style-type: none"> - Tecnologías educativas - Posgrados
Fase 3. Diseño del macrocurrículo	Se llevó a cabo el análisis para la toma de decisiones en torno a: <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de formación - Perfil de egreso - Organización del ciclo académico - Sistema de créditos - Modalidades de estudio Se desarrollan proyectos académicos con nuevo enfoque de formación: <ul style="list-style-type: none"> - Carreras de pregrado en el marco de KfW III - Carreras de posgrados edificio zona 10 Se recolecta información por medio de grupos focales y cuestionarios para la elaboración de perfiles específicos de carreras
	Se alinea con el proyecto de Transformación Educativa de la URL

Este proceso se detuvo durante el año 2020 debido a la situación provocada por la pandemia por covid-19 y se retomó en la segunda parte del año 2021, alineándose en el 2022 con el Plan estratégico institucional de la URL PEI 2022-2030 y el Proyecto de transformación educativa de la URL.

2.2 De la renovación a la transformación

En un contexto de cambio y reflexión que se desarrolló a inicios del año 2022, que coincidió con el lanzamiento del PEI 2022-2030 y otra serie de actividades académicas, se hizo una pausa para revisar el proceso de renovación curricular que se venía llevando a cabo.

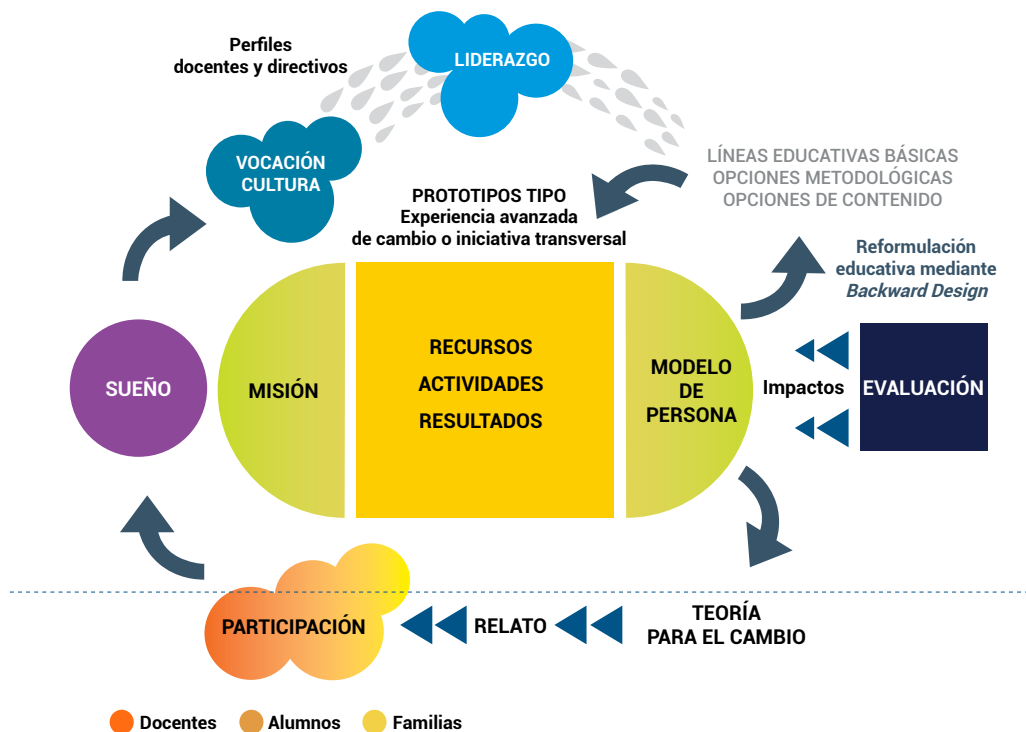
A partir de la lección inaugural del ciclo académico 2022 “Reimaginar la Universidad Jesuita para un mundo en transformación acelerada”, dictada por el especialista Xavier Aragay y de una serie actividades de reflexión con su acompañamiento y la participación de diferentes actores de la comunidad educativa, se tomó la decisión de iniciar un proceso de construcción colectiva entre la URL y *Reimagine Education*, para llegar a cambio profundo en la institución.

Se replantearon las intenciones y alcances del proceso de renovación, a partir de tres interrogantes: ¿qué se persigue?, ¿para qué se persigue? y ¿por qué se persigue? llegando a la siguiente conclusión:

La URL busca un cambio profundo que vaya más allá de otra renovación curricular; planteando como fin último formar profesionales que se caractericen por ser conscientes, competentes, compasivos, comprometidos y coherentes. Para ello se requiere la construcción de un nuevo perfil de egreso, que desarrolle competencias genéricas y específicas, por medio de un nuevo modelo educativo y un currículo pertinente a las necesidades del Siglo XXI. Lo anterior solo se logra mediante la transformación de cómo se enseña y cómo se aprende (proceso de enseñanza-aprendizaje) dentro del aula. Buscamos un cambio profundo, para que nuestros egresados se comprometan con la transformación de la sociedad.

La metodología por seguir, ideada por *Reimagine Education*, denominada RIEDUSIS, consiste en un sistema lógico e integral para hacer realidad el cambio educativo que nos hemos planteado. Se enfoca en la transformación sistémica de la institución, más que en la mera implantación de una pedagogía activa, aunque la incorpora.

Figura 4.
Metodología RIEDUSIS



Nota. Adaptada de *Reimagine Education*. La metodología RIEDUSIS ideada por *Reimagine Education*, 2021.
<http://www.riedulab.net/es>

Según Aragay (2021), "para cambiar lo que ocurre en el aula, la metodología propone ir más allá de sus paredes. O transformamos de forma integral toda la organización y las personas que la conforman o difícilmente consolidaremos el cambio. Por esto, en el centro de la metodología RIEDUSIS se encuentra la reflexión personal, que permite identificar marcos mentales e inercias y liderar un cambio de mirada." Este modelo recoge elementos básicos que guían el cambio profundo de las instituciones. Por tal razón, el paradigma cambia hacia un enfoque más amplio, estratégico y sistémico: la transformación educativa.

Esta transformación implica y aplica a todo el sistema universitario landivariano (SUL). Representa un nuevo paradigma, lo que es imposible alcanzar de un golpe ya que requieren períodos de discernimiento individual y colectivo para que toda la institución se apropie de estos. Es por ello por lo que requiere la planificación de tres momentos que se circunscriben en diferentes etapas y ámbitos de aplicación: modernización, innovación y transformación.

a. Modernización

Esta etapa inicial implica actualizar los elementos de reordenamiento del currículo con la finalidad de implementar cambios impostergables que permitan poner al día los programas académicos. Comprende el 100% de la oferta académica de pregrado y posgrado de todas las facultades en el Sistema Universitario Landivariano (SUL).

Figura 5.

Elementos del reordenamiento del currículo



La modernización se desarrollará en la totalidad de los programas académicos del SUL, a fin de que los cambios estén implementados en el 2024.

i. Ciclos

A lo interno de la Universidad, a través de la Comisión de Formación y Trayectoria Profesional y la de Ciclos Académicos, se ha realizado un análisis de los ciclos de estudio, los cuales están organizados de la siguiente manera:

Tabla 2.

Organización de los ciclos de estudio

Plan Fin de Semana y Licenciatura en Medicina (plan diario)	I y II Ciclo / Semestre (19 semanas)
Plan Diario	I Ciclo, Interciclo y II Ciclo (15 semanas/8 semanas/15 semanas)

El análisis incluyó la revisión del tipo de ciclos en las universidades del país, AUSJAL y otras partes del mundo. Este proceso permitió recopilar información importante para la toma de decisiones.

A partir de dicho análisis, la propuesta planteada por la Comisión de Ciclos consiste en que la totalidad de la oferta académica de las facultades en los planes (diario, fin de semana y entre semana) y jornadas disponibles (matutina, vespertina y fin de semana), se ejecuten en dos ciclos largos o semestres de 19 semanas cada uno, distribuido en dieciocho semanas efectivas de clase y una de evaluación; para permitir un mejor logro de los objetivos de aprendizaje, ya que la actual distribución, en muchos casos, es insuficiente por la misma naturaleza de las asignaturas.

ii. Créditos

La Comisión de Crédito Académico elaboró una propuesta de una nueva concepción de crédito académico para la universidad.

De acuerdo con esta propuesta, se recomienda adoptar el "Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos" (ECTS), definiendo el crédito con un valor de 30 horas, distribuidas entre las diferentes actividades de aprendizaje (sincrónicas y asincrónicas), tomando en consideración las siguientes observaciones:

- Se establece un único tipo de crédito, denominado crédito académico, eliminando las opciones anteriores de crédito teórico y práctico.
- Cada curso reflejará el trabajo real del estudiante para el logro de su aprendizaje, lo que incluye el trabajo sincrónico y asincrónico en sus diversas modalidades (presencial, virtual o híbrida).
- Se continuará con 12 horas de trabajo sincrónico por crédito y 18 horas de trabajo asincrónico.
- Asimismo, se implementarán nuevas franjas horarias y períodos de 40 minutos.

iii. Cursos de formación integral

La Comisión de Formación Integral realizó un análisis de la oferta actual de cursos EDP y CFI, identificando que representan un porcentaje importante en los actuales planes de estudio. De igual forma estableció que, al eliminar los cursos optativos, se perdió el equilibrio en las tres áreas de formación integral (persona, realidad y trascendencias).

A partir de los hallazgos identificados, proponen una nueva visión de los cursos CFI, partiendo del enunciado de los Ejercicios Espirituales «no el mucho saber harta y satisface el alma, sino el sentir y gustar de las cosas internamente». Lo anterior implica una reducción en la cantidad de cursos tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Implementar cursos de formación integral (CFI) en todo el SUL. Cursos cuyo nombre no incluirá la denominación de CFI.
- Revisar el enfoque de los cursos, con el fin de actualizarlos y darles unidad.
- Definir el perfil docente para cada curso, tomando en cuenta criterios disciplinares de cada CFI, pedagógicos y de identidad.
- En cuanto al enfoque y metodología de cada curso, actualizar el contenido en respuesta a las competencias que se quiere desarrollar, orientarlos a implementar metodologías activas, pero cuidando que la unidad metodológica vaya más allá de la uniformidad de actividades.
- El desarrollo de los programas de cursos debe tomar en consideración el enfoque de las carreras demandantes y las características del contexto de cada presencia.
- Desarrollar una propuesta pertinente de cursos de investigación.

Actualmente la formación integral representa un total de 40 créditos en las mallas curriculares y se organiza en 13 cursos obligatorios, algunos con prerrequisitos, distribuidos en tres áreas de formación.

En la nueva propuesta se considera oportuno pensar en la formación de determinadas áreas, sea por la vía de cursos CFI o mediante cursos disciplinares. Se propone una reducción en el número de créditos, aunque el total de los mismos dependerá de cada carrera o facultad, siempre en diálogo y bajo supervisión de la VRAC. La propuesta, según áreas de formación, es la siguiente:

Tabla 3.
Propuesta de cursos de formación integral por áreas de formación

Área instrumental	Área de formación sociohumanista	
<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de Comunicación Lingüística (en dos o tres niveles: básico, medio, avanzado, según requerimientos de las facultades) (4 a 12c), más módulos de autoaprendizaje Estrategias de Razonamiento / Estrategias de Resolución de problemas (4c) 	<ul style="list-style-type: none"> Magis Landivariano (2c) Ética aplicada (4c) 	<ul style="list-style-type: none"> Un curso ELECTIVO del área de humanidades (4c) Un curso ELECTIVO del área de realidad (4c) Un curso ELECTIVO del área de trascendencia (4c) <p>NOTA: se trata de cursos electivos por parte de los estudiantes dentro de un menú previamente acotado y que se renueva cada tres años.</p>
8 créditos como mínimo	6 créditos	12 créditos
	No más de 18 créditos (menos del 10% del pénsum)	

Nota. Propuesta de la Comisión de Cursos de Formación Integral, 2021.

iv. Cursos de investigación

Para el desarrollo de la propuesta de los cursos de investigación se ha organizado una comisión entre la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Proyección, que se encuentra elaborando los respectivos lineamientos para implementarse también en el plazo establecido.

La investigación se considera un elemento fundamental en la formación de los estudiantes por lo que se ha integrado como elemento en la competencia genérica Gestión del conocimiento científico-tecnológico del perfil general del egresado landivariano.

v. Actualización de los perfiles de egreso de las carreras

Siendo los perfiles de egreso el punto de partida de la fase de innovación del proceso de transformación educativa se hace necesario actualizarlos en todas las carreras. Mediante

procesos de discernimiento con actores internos y externos de la universidad se identificarán las competencias que debe incluir cada perfil de egreso de los programas académicos.

b. Innovación

La innovación implica introducir cambios significativos en los programas académicos, que consisten básicamente en: adoptar el enfoque por competencias e implementar metodologías activas, priorizadas, acordes a las disciplinas.

La participación en esta etapa, a diferencia de la modernización, se enfoca en la voluntariedad de las facultades para involucrarse en el proceso, con el liderazgo de gestores académicos y profesores que se comprometan a plantear cambios reales en el aula, llevando a la praxis lo que los documentos de soporte plantean.

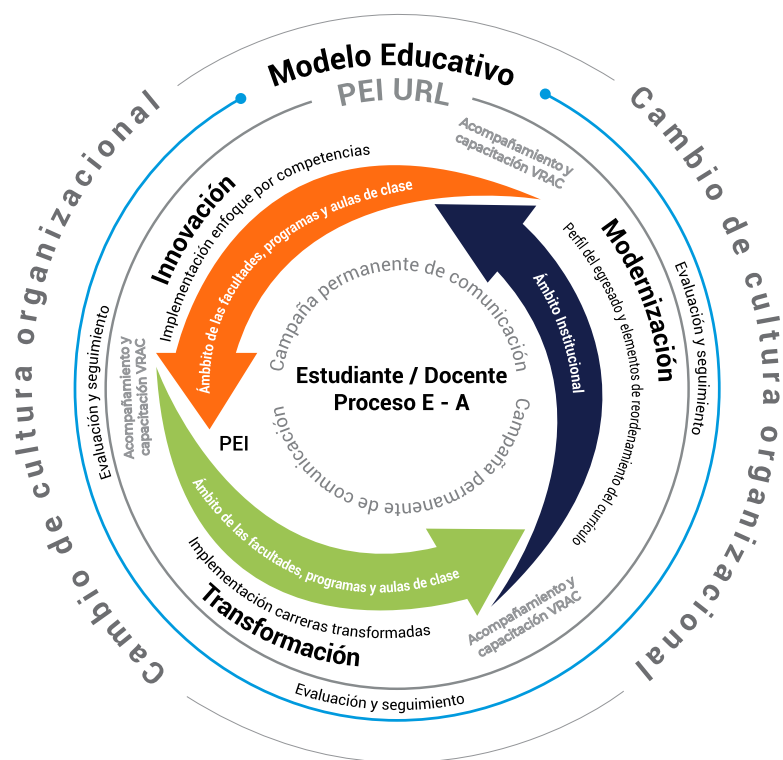
Las acciones estratégicas de esta etapa se desarrollarán progresivamente a partir de la aprobación del nuevo modelo educativo en construcción. El alcance de esta etapa es que todos los programas académicos adopten el enfoque por competencias hacia el año 2030.

c. Transformación

Esta etapa consiste en la creación de nuevas propuestas que implican modificaciones profundas en la práctica educativa, como consecuencia de la transformación completa de los programas académicos, enfocadas al logro del perfil del egresado landivariano.

La transformación se logra con el alcance consecutivo de cada una de las fases anteriores. Se trabaja además con la idea de prototipos, seleccionando uno o dos programas académicos que puedan diseñarse tomando como base los lineamientos que se definan para dicho propósito.

Figura 6.
Modelo de la transformación educativa de la URL



La transformación educativa en la Universidad debe ser un propósito compartido por la comunidad landivariana, para que esta sea permanente. En el ámbito institucional, la plataforma filosófica y la propuesta para la consolidación de la identidad institucional del PEI 2022-2030 promueven en los propósitos misionales de educación, investigación, proyección social y extensión, el compromiso con la formación profesional integral. Estos referentes constituyen la base para la reflexión en los otros dos ámbitos del proceso: por una parte, en las facultades y los programas, con la renovación de las propuestas actuales y, por otra parte, en las aulas, con prácticas educativas reflexivas, congruentes con las tendencias de la educación y la universidad del siglo XXI, centradas en los dos principales actores del proceso de enseñanza-aprendizaje: el estudiante y el docente.

A partir de la interacción entre los tres ámbitos del currículo enunciados y de acuerdo con la voluntad institucional, se propone desplegar un ciclo de modernización-innovación-transformación, en el que se promueva no solo procesos de modernización curricular, sino también la innovación constante de las prácticas educativas en la institución. El fin último es la transformación de la práctica en los espacios de aprendizaje.

El marco del proceso de transformación es el nuevo perfil del egresado, el cual rige la propuesta del nuevo modelo educativo. Por otra parte, la transformación educativa es liderada por las facultades y presencias, quienes son los protagonistas y a su vez encargados de que las propuestas construidas lleguen a las aulas y sean asumidas por el claustro docente. El proceso es acompañado en todo momento por la Vicerrectoría Académica, quien procura la transformación a través del trabajo colaborativo e interdisciplinario entre las facultades, propiciando las condiciones necesarias.

Por último, la evaluación es un elemento fundamental ya que constituye el cierre del proceso. Se pretende evaluar si el prototipo o prototipos y las estrategias implementadas permitieron alcanzar el perfil de egreso propuesto.

En síntesis, se formula un diseño, se implementa y se evalúa para iniciar nuevamente el ciclo de la transformación.

2.3 El fin último de la transformación educativa

La transformación educativa de la URL busca modificar la práctica de enseñanza aprendizaje desde la experiencia universitaria, lo cual implica un cambio de la dinámica tradicional hacia un modelo que permita la transformación completa de los programas académicos, tal y como los concebimos actualmente. No representa la adición de algo nuevo como complemento a lo ya constituido, sino que una reestructuración significativa del modelo existente.

Tomando como base el perfil de egreso, la transformación asume un mayor protagonismo del estudiante en su proceso de aprendizaje, requiere la implementación de metodologías activas, espacios de trabajo colaborativo y autónomo, mediación docente, nuevas tecnologías y la aplicación práctica vinculada a contextos reales del ejercicio profesional, según se muestra en el gráfico a continuación.

Figura 7.
Aprendizaje centrado en el estudiante



Nota. Elaboración propia con elementos del documento Modelo educativo URL, en construcción, 2022.

La transformación educativa no debe estar centrada en los contenidos, sino en la persona, para determinar las posibilidades de la realización profesional y contribuir con el bienestar de la sociedad y el entorno.

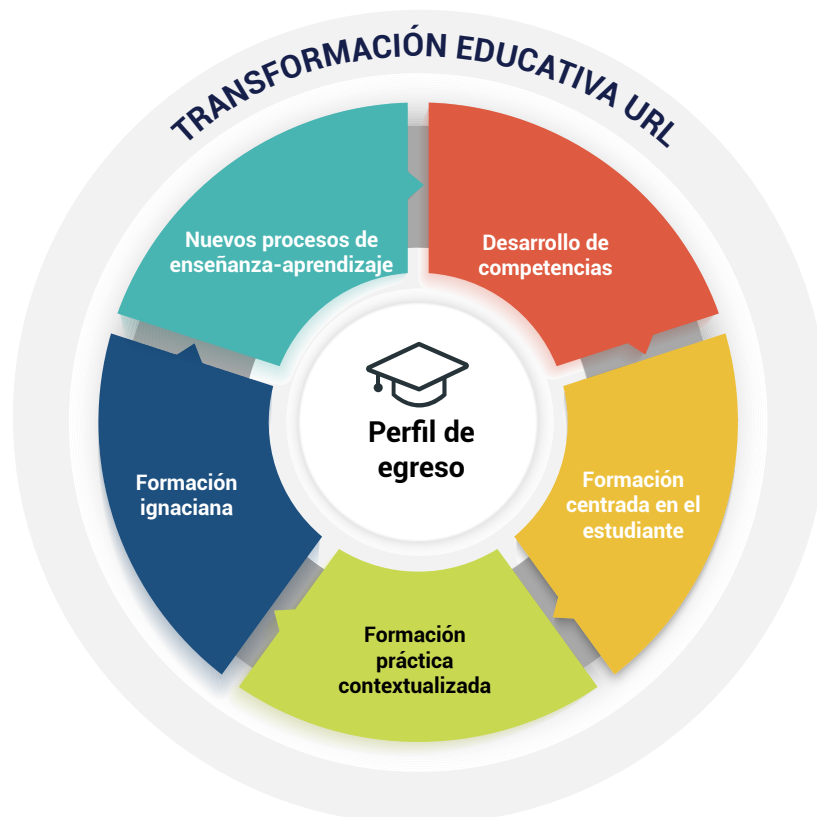
Al transformar la práctica educativa, colocando en el centro a la persona, "se requiere de una formación individualizada, dando un salto de la enseñanza al aprendizaje, y entendiendo la necesidad de tener en cuenta las características propias de cada persona, su entorno social y ambiental, y de la realidad territorial". (Llorente, 2017, p.14).

Asimismo, se hace necesario replantear paralelamente al nuevo perfil de egreso, perfiles renovados de docentes y de gestores que lideren y se comprometan en el largo plazo a impulsar el ciclo de la transformación.

Es por ello que la Universidad Rafael Landívar, en congruencia con su Misión, Visión y Valores, responde al reto de la transformación tomando como base los elementos de la espiritualidad y la pedagogía ignaciana para promover sus funciones sustantivas como medio para incidir significativamente en el mejoramiento de las vidas de las personas, incrementar el bienestar de la sociedad y cuidar la calidad del entorno donde se desarrollan.

Figura 8.

Proceso de transformación centrado en el perfil de egreso



Nota. Elaboración propia con elementos del documento Modelo educativo URL, en construcción, 2022.

Lo anterior supone una formación integral y un proceso de enseñanza aprendizaje que potencie las capacidades de los estudiantes y los docentes, para transformar el contexto y enfrentar los desafíos del futuro.

3. Proceso de implementación

Para implementar el proyecto de transformación educativa, se debe considerar un tiempo suficiente que permita un discernimiento colectivo, que a la vez posibilite la apropiación a todo nivel en el SUL. Se llevará a cabo en tres diferentes etapas mencionadas previamente:

1. **Etapla I: Modernización**
2. **Etapla II: Innovación**
3. **Etapla III: Transformación**

Esta implementación se concibe bajo el modelo RIEDUSIS y la metodología *Backward Design*, también llamada planificación hacia atrás o mapeo hacia atrás, que consiste en partir del planteamiento de los resultados esperados para establecer las estrategias necesarias.

En cada una de las etapas, se pretende alcanzar los siguientes resultados:

➤ Etapa de modernización

Esta **primera etapa** consiste en ponernos al día de todo aquello que debimos actualizar en su momento y no lo llevamos a cabo.

- Construcción teórica de los elementos de reordenamiento del currículum:
 - Nuevos ciclos
 - Adopción de créditos ECTS
 - Nueva propuesta de formación integral
 - Nueva propuesta de cursos de investigación
 - Actualización de perfiles de egreso de las carreras
- Adaptación e implementación de los 70 programas académicos que se ofertan actualmente en el SUL.

Para ello, la Comisión Técnica Permanente implementará lo siguiente:

- Convocar a la totalidad de facultades y presencias para que participen en el proceso.
- Establecer un marco general para todas las facultades.
- Identificar personas clave en las facultades para que sean interlocutores en el proceso de modernización.

➤ Etapa de innovación

Esta **segunda etapa** consiste en la introducción de nuevos elementos diferenciadores en los programas ya existentes que han atravesado el proceso de modernización.

Los elementos diferenciadores propuestos son:

1. Cambio de enfoque de objetivos a competencias.
2. Introducción de metodologías activas identificadas.

Para ello, la Comisión Técnica Permanente implementará lo siguiente:

- Convocatoria abierta para que, de forma voluntaria, las facultades propongan un número determinado de carreras que puedan iniciar el proceso de innovación.
- De los programas que se postulan, se seleccionará un número adecuado de acuerdo con la posibilidad de acompañamiento de la VRAC.
- Se busca que para el año 2030 todas las carreras de la universidad hayan pasado por la etapa de innovación.

➤ Etapa de transformación

Esta tercera etapa consiste en la transformación completa de los programas académicos tal como los concebimos actualmente. Para ello se convocará a que las facultades se postulen de forma voluntaria y desarrollen programas con las características que se identifiquen para esta etapa.

En esta etapa se pretende:

- Creación e implementación de 1 o 2 carreras completamente nuevas y novedosas anualmente, mediante el diseño de prototipos que contengan los mecanismos de validación necesarios que garanticen que estos nuevos programas cumplan con su objetivo académico.
- En ese proceso de Transformación Educativa se requiere una transformación global de la cultura interna de trabajo en todos los niveles del Sistema Universitario Landivariano -SUL- con cambios en diferentes procesos académicos, académico/administrativos y financieros.

Para completar este proceso con el mayor éxito posible, es necesario contar con una temporalidad mínima que sea acorde con el Plan Estratégico Institucional 2022-2030 de la Universidad. En ese sentido, en este periodo no se permitirán interrupciones o modificaciones sustanciales al proceso de transformación educativa.

A su vez, en aras de una gestión más flexible y dinámica en la toma de decisiones, el rector estará facultado para emitir las resoluciones, disposiciones e instrucciones que sean necesarias para adaptar, complementar, afinar y realizar las demás acciones que se estimen apropiadas para implementar el proyecto de transformación educativa en la URL, 2022-2030.

4. Cambio de cultura y gobernanza

La implementación del proyecto de transformación educativa impacta en toda la estructura organizacional y en el modelo de gestión, por lo que los procesos deben orientarse en favor del cumplimiento de los objetivos trazados (Vanegas, 2011). Lo anterior implica la construcción de una nueva cultura organizacional, en donde la gobernanza y el liderazgo deben impactar en los siguientes elementos de gestión de la institución:

Figura 9
Elementos de gestión



Nota. Adaptado de Vanegas, 2011(páginas 23 y 24).

Para transformar profundamente una organización educativa como sistema, se debe poner en movimiento, en el momento y dirección adecuados, cada uno de los elementos y todas las personas y sectores que configuran la compleja institución educativa. Para transformar lo que sucede dentro del aula, es importante cambiar la cultura interna de la institución educativa, es decir: las maneras de hacer, creencias, costumbres, forma de tomar decisiones, relaciones entre equipos, entre otros y esto requiere de la convicción y el liderazgo capaz de transformar y movilizar a todos los protagonistas hacia el sueño de cambio común (Aragay, 2021).

La metodología RIEDUSIS, plantea la importancia del cambio en la cultura interna para después alcanzar un cambio de gobernanza. Estos temas no se abordan al inicio del proceso de cambio sino a medida que se avanza y como consecuencia de la reflexión y el reconocimiento de las potencialidades, fortalezas y áreas de crecimiento que se establecen en un diagnóstico interno. La incorporación y entrada a la innovación requiere el cambio de la cultura interna y la gobernanza de la universidad (Aragay, 2021).

Se plantea un nuevo modelo de gestión que articule la jerarquía y la redarquía, para que los procesos sean abiertos, ágiles y flexibles. La redarquía como estructura organizativa permite que de forma natural los miembros de una organización se involucren en la innovación desde espacios de cocreación y colaboración, en un marco de contribución abierto y centrado en las personas (Cabrera, 2011).

5. Evaluación

La implementación del proyecto de transformación educativa a través de la metodología RIEDUSIS, permiten incorporar la evaluación como un aliado para visualizar e identificar nuevas soluciones y asegurar el cambio de perspectiva y la mejora continua. Incluye dos maneras de evaluar la transformación, que se complementan, por un lado, la evaluación del proceso y por otro, la del impacto de la transformación en el perfil del egresado landivariano (Aragay, 2022).

La evaluación del proceso permitirá asegurar que la implementación de las acciones de modernización, las innovaciones y la creación de los prototipos se realizan de acuerdo con las metas trazadas y que, en la práctica, se están llevando a cabo las acciones planificadas, en función del modelo de persona que se busca. La evaluación del impacto brindará información relevante para establecer el logro del perfil de persona planteado, así como la relación entre este perfil y cada uno de los cambios esenciales implementados en la experiencia de los estudiantes.

6. Referencias bibliográficas

- Aragay, X. (2021). *El método RIEDUSIS*. <http://www.riedulab.net/es>
- Aragay, X. (2021). *Evaluar para transformar*. <https://www.xavieraragay.com/proceso-para-evaluar-para-transformar/>
- Aragay, X. (2021) *¿Desde dónde quiero enfocar el cambio educativo?* <https://www.xavieraragay.com/enfocar-el-cambio-educativo/>
- Delors, J. (1994). *Los cuatro pilares de la educación*, en *La educación encierra un tesoro*. México: El Correo de la UNESCO, pp. 91-103.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. España: Debate.
- Llorente, D. (2017). *Transformación educativa: pertinencia y calidad como ejes transversales*. P.14. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2059/1/Transformaci%C3%B3n%20Educativa.pdf>
- Reimagine Education. (2021). *La metodología RIEDUSIS*. <http://www.riedulab.net/es>
- Rodriguez, R. y Miranda, M. L. (2018). *Ruta de construcción del modelo curricular de la URL*. Vicerrectoría Académica. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Universidad Rafael Landívar. (2021). *Plan estratégico institucional 2022-2030*. Guatemala: Editorial Cara Parens.
- Vanegas, P. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. *Revista Gestión de la Educación. Escuela de Administración Educativa*. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_bOqXbHR-tkJ:https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/download/8611/8135/+&cd=19&hl=es&ct=clnk&gl=gt

7. Anexo

Tabla A.1.
Cronograma de la transformación educativa

Fase	Actividad	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inicial	Elaboración del Proyecto de Transformación Educativa en la URL, para su respectiva aprobación.									
	Propuesta del nuevo modelo educativo en construcción.									
	Socialización del Proyecto de Transformación Educativa y del modelo educativo.									
Modernización	Elaboración y socialización de los lineamientos de los elementos de reordenamiento del <i>currículum</i> .									
	La adaptación de los planes de estudio a los elementos de reordenamiento del <i>currículum</i> .									
	Implementación de carreras modernizadas.									
Innovación	Cambio de enfoque de objetivos a competencias e introducción de metodologías activas en los programas académicos seleccionados.									
Transformación	Diseño de carreras innovadoras a través de la creación de prototipos.									
	Implementación de carreras.									