



UN MODELO BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES, PARA APOYAR EL DESEMPEÑO DOCENTE *

THE MODEL BASED ON THE PRINCIPLES OF THE INTELLIGENT ORGANIZATIONS,
TO SUPPORT THE TEACHING PERFORMANCE

NANCY T. ANTOLÍNEZ G. ⁽¹⁾ Y BORIS A. ARROYO V. ⁽¹⁾

RESUMEN

El presente artículo muestra los resultados de una investigación cualitativa desarrollada en la Universidad Politécnica Territorial del estado Barinas “José Félix Ribas” (UPTJFR), en Venezuela, durante los años 2015 y 2016. Su propósito fue elaborar el Modelo basado en los principios de las Organizaciones Inteligentes (MOIADD), para apoyar el desempeño docente. Se partió de la conceptualización que sobre el Apoyo al Desempeño Docente (ADD) elaboraron quince (15) profesores de la UPTJFR, aplicando diferentes instrumentos de recolección de información tales como grupos de discusión, entrevistas en profundidad y análisis de discursos, en un proceso hermenéutico colectivo. Además se integraron los principios epistémicos y ontológicos de la Teoría de las Organizaciones Inteligentes. En conclusión, este trabajo ofrece un modelo organizativo basado en el pensamiento sistémico que impulsa, a través del dominio personal y una visión compartida, el trabajo y aprendizaje en equipo, la excelencia profesional y la superación de modelos mentales obsoletos.

Palabras clave: apoyo, desempeño docente, modelo, organización inteligente, universidad.

ABSTRACT

This paper presents the results of a qualitative research developed at the Polytechnic University José Félix Ribas of Barinas State (UPTJFR), in Venezuela, during the years 2015 and 2016. Its purpose was to elaborate the Model based on the principles of The Intelligent Organizations (MOIADD), to support the teaching performance. It was based on the conceptualization that Fifteen (15) UPTJFR teachers elaborated on Teaching Performance Support (ADD) using different instruments of information gathering such as discussion groups, in-depth interviews and discourse analysis, in a collective hermeneutic process. In addition, the epistemic and ontological principles of the Theory of Intelligent Organizations were integrated. In conclusion, this work offers an organizational model based on systemic thinking that promotes, through personal mastery and a shared vision, a cooperative work and learning, professional excellence and overcoming of obsolete mental models.

Key words: Support, teaching performance, model, intelligent organization, university.

* Recibido; 22-03-2017

Aceptado: 25-08-2017

(1) Universidad Politécnica Territorial del estado Barinas “José Félix Ribas”. Venezuela.
Email: nancyter@gmail.com y arrobor@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La importancia del rol del docente en el proceso educativo es indiscutible, tal como lo indica Valdés (2000), citado por Tejedor (2012), al afirmar:

Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación. (p. 320)

Es amplia la bibliografía que se puede ubicar sobre este tema y, generalmente, esta direccionada en dos vertientes, una relativa a perfiles y roles del docente y la otra orientada a la evaluación de su desempeño. Por supuesto las dos tienen mucho recorrido en común y no suelen concebirse aisladas; sin embargo y reconociendo la profundidad con que se ha tratado la temática en cuestión, es necesario acotar que no se ha prestado similar atención al apoyo que necesita el profesor para desempeñar de forma eficiente todas las funciones que se asocian a su labor.

Con respecto a lo expuesto, en el ámbito universitario es frecuente conseguir profesionales de áreas ajenas a la educación, que por diversos motivos han elegido la docencia como actividad laboral. De estos, no todos tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades didácticas y pedagógicas; y por ello, las universidades deben propiciar su perfeccionamiento profesional como docentes, apoyando así su desempeño.

Con relación a lo anterior, en las últimas décadas, numerosas experiencias avalan progresivamente la pertinencia de los saberes pedagógicos. En tal sentido Salazar (2014), indica que "... es evidente que para poder enseñar un contenido, debe conocerse ese contenido, pero también parece evidente que eso no suele ser suficiente, y que mejor se enseñará cuanto mejor se conozcan las dificultades conceptuales que se producen en su aprendizaje" (p. 26). Esta posición es avalada por Dorfsman (2012, p. 3), quien en una breve reseña

histórica sobre el rol del docente, citando a Shulman, comenta que este autor reconoce "...el saber de la disciplina como el saber básico del docente, pero no el que lo caracteriza específicamente que es el saber pedagógico acerca de los contenidos disciplinares" (Shulman, 1999; Shulman, 1987).

No obstante estos planteamientos, la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" (UPTJFR), creada según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.987, de fecha 16 de julio de 2010, en su responsabilidad de administrar varios Programas Nacionales de Formación (PNF), destinados a la capacitación de profesionales en el área de la ingeniería, se ha visto en la necesidad de incorporar como profesores, ingenieros, a los cuales no les fue requerido el componente docente para desempeñarse como tal, indicando esto que poseer una sólida formación científica fue considerado suficiente para ejercer el rol de docente universitario; aplazando así los saberes didácticos y pedagógicos, situación que debe ser corregida brindándole al docente el adecuado apoyo para su desempeño.

Específicamente, el Programa Nacional de Formación en Electricidad (PNFE), cuenta con 20 docentes, de los cuales el 90% (18) tienen como base la carrera de ingeniería y el otro 10% lo conforman Licenciados. De estos profesores, quienes aún no tienen título de Magíster o de Doctor, actualmente se encuentran en el proceso de obtenerlo, lo que indica que hay interés por el desarrollo profesional y personal. Sin embargo, existe una marcada tendencia a que estos estudios de postgrado sean direccionados hacia el área de la ingeniería y no hacia la formación en la docencia, como podría esperarse dadas las debilidades que tienen dichos profesores en concordancia con el rol que ejercen en la UPTJFR.

Al respecto, Tejedor y Rodríguez (2012) opinan que:

Puede aceptarse sin temor a estar equivocado que tradicionalmente las tareas de profesionalización de los docentes se han venido acometiendo sin las debidas bases

teóricas o experimentales que las fundamentasen adecuadamente. Y todo ello, aunque pueda parecer paradójico, por no existir acuerdo respecto a lo que es un "buen profesor" ni sobre las finalidades de la enseñanza. (p. 318)

Por otra parte, dentro de los PNF, es práctica regular realizar los Consejos de Integración Curricular y Vinculación Social (CICVS), espacios abiertos para la discusión, destinados a la socialización y el tratamiento de las diversas problemáticas que se van presentando en el quehacer docente, orientando la planificación académica. En estos CICVS, se puede evidenciar que aunque los docentes manifiestan explícitamente la voluntad y el compromiso de ejercer su rol de la mejor manera, también expresan reiteradamente que con frecuencia tropiezan con inconvenientes de índole administrativo y padecen diversas debilidades a nivel de formación didáctica y pedagógica, lo que implica que se sientan incómodos al practicar la docencia y tienen la necesidad de apoyo a su desempeño. En general, consideran que se deben buscar opciones para remediar esta situación.

Lo anterior es un indicativo de que existe una necesidad latente de desarrollar bases teóricas sólidas, no solo sobre el perfil del docente, sino también con todo lo relacionado con el apoyo a su desempeño y su formación. En este sentido, es importante reflexionar sobre aspectos tales como los que requiere un docente para desarrollar adecuadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, o lo que pueden hacer las universidades en apoyo a los profesores, para que estos tengan un desempeño acorde con sus responsabilidades y, además, se sientan satisfechos con sus logros.

Lo expuesto motiva una revisión de la praxis educativa que hasta ahora se ha llevado en las aulas de la UPTJFR, esto con la intención de incidir positivamente en la calidad del egresado y del docente, mediante numerosas acciones informales y/o formales, que permitan accionar sobre puntos relevantes susceptibles de mejora, como son: moda-

lidades pedagógicas novedosas, formas innovadoras de evaluar o actualización en los saberes propios de cada área del conocimiento, entre otros.

Por otro lado, la UPTJFR posee una organización estructural y funcional distinta de las que tienen universidades tradicionales, además, en ésta, cualquier intento de analizar y renovar el proceso de enseñanza-aprendizaje es altamente valorado, lo que propicia la incorporación de nuevas prácticas y metodologías. Este accionar, Senge lo identifica como propio de las Organizaciones Inteligentes, tema ampliamente desarrollado en sus diversas publicaciones: *La Quinta Disciplina* (2009), *La Danza del Cambio* (2000), *Necessary Revolution* (2010), entre otras. El referido autor sostiene que este tipo de organizaciones son entes que aprenden y que para ello manejan cinco disciplinas específicas: *Visión Compartida*, *Modelos Mentales*, *Dominio Personal*, *Pensamiento Sistémico* y *Aprendizaje en Equipo*.

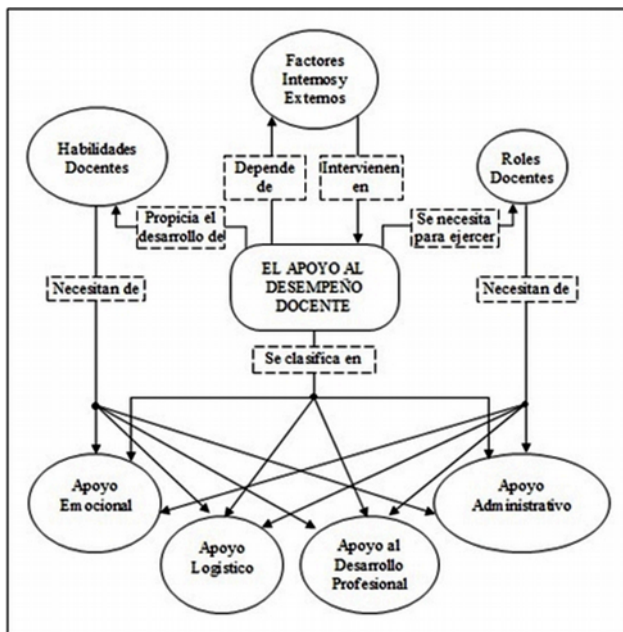
Tomando como fundamento la Teoría de las Organizaciones Inteligentes de Senge y aprovechando que la UPTJFR posee un diseño curricular novedoso que se presta al desarrollo de la creatividad; para solventar la situación problemática plasmada, apoyar el desempeño docente y así, repercutir en la calidad institucional, en esta investigación, desarrollada durante el 2015 y el 2016, se plantea como propósito la creación de un "Modelo de Organización Inteligente para el Apoyo al Desempeño Docente" (MOIADD).

METODOLOGÍA

En la investigación se siguieron métodos propios del paradigma cualitativo pues, como menciona Fernández (2007), el investigador debe relacionarse al máximo de sus posibilidades con los diversos elementos del hecho social que estudia, haciéndolos idealmente fungir como coinvestigadores, ya que desde el punto de vista ontológico la "realidad" es recreada a partir de las múltiples interpretaciones que se realizan sobre ésta. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010) en los fenómenos "... convergen varias 'realidades', por lo

menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores” (p. 9), lo cual implica que el mundo es relativo y solo puede ser entendido a través de los puntos de vista de los sujetos involucrados.

Concretamente, la investigación partió de la conceptualización que sobre el Apoyo al Desempeño Docente (ADD) elaboraron quince (15) profesores de la UPTJFR (Figura 1), aplicando sesiones de grupos de discusión, entrevistas en profundidad y análisis de discursos, en un proceso hermenéutico colectivo (Martínez, 2010).



Fuente: Antolínez y Arroyo (2015).

Figura 1. Caracterización del ADD desde la perspectiva de los profesores de la UPTJFR.

Las características del ADD así obtenidas, fueron luego integradas con los principios epistémicos y ontológicos de la Teoría de las Organizaciones Inteligentes, producto del análisis documental realizado sobre la materia durante la investigación, lo cual convergió en un proceso reflexivo colectivo con los docentes participantes, que generó el producto de la investigación (el MOIADD). Entre los instrumentos utilizados pueden mencionarse guías de entrevistas,

guías de grupos de discusión, grabadores periodísticos, fichas de registro, computadores y software de análisis de texto.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Para Mayo y Lank (2000) una organización que aprende es “aquella que aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus interesados” (p.18). Por su parte Bolívar (2000) considera que:

Las organizaciones que aprenden se refieren a un tipo particular de organización de la que podemos predicar –metafóricamente o no– que aprende. Ésta ha desarrollado en su seno estructuras y estrategias que incrementan y maximizan el aprendizaje organizativo que, de modo natural y en menor grado, se produce en las organizaciones. (p.96)

En este mismo orden de ideas, Senge (2009) señala que una organización que aprende “es un grupo de gente que trabaja junto para aumentar colectivamente sus capacidades y conseguir resultados que estiman valiosos” (p.178). Dentro de estos resultados se encuentran procesos mediante los que pueden aprender de ellas mismas, aprenden cómo aprender. Complementa el autor indicando que “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (p.179).

Por otra parte, Tintoré (2010) considera que es importante además, distinguir entre el aprendizaje adaptativo, que posee una determinada utilidad para tratar los problemas rutinarios, y el aprendizaje generativo, característico de la organización que aprende, que explora y encuentra posibilidades nuevas que hacen que aumente la capacidad de, con cambios profundos, crear el futuro, no limitándose a

seguir normas y pautas ya establecidas, sino por el contrario, rebelándose ante éstas. En vez de respuestas reactivas y conservadoras, la organización que aprende, adopta respuestas proactivas, más allá de la cultura establecida, consigue el metaaprendizaje, transformando los modos habituales de pensar, aprende a aprender.

En síntesis se puede decir que las características del aprendizaje organizativo como medio para llegar a desarrollar una organización que aprende, surgen como teorías que pueden dar respuesta a las necesidades de cambio que permitan la mejora, específicamente en la UPTJFR, entendida ésta como una organización que aprende, con reales procesos de aprendizaje generativo tanto para los estudiantes como para los propios docentes.

LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Actualmente se considera a Peter Senge como el autor de mayor relevancia que más ha colaborado con la difusión de las organizaciones inteligentes al conjugar dos grandes cuerpos de conocimiento: las Teorías de Desarrollo Organizacional y la Teoría de Sistemas. Senge (2009) presenta cinco componentes de la organización inteligente: modelos mentales, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Estos se describen brevemente a continuación.

- **Pensamiento sistémico:** es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.
- **Dominio Personal:** Senge la identifica como la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. De esta forma, afirma, constituye una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

- **Modelos Mentales:** son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.
- **Construcción de una visión compartida:** La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.
- **Aprendizaje en equipo:** en palabras de Senge, comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

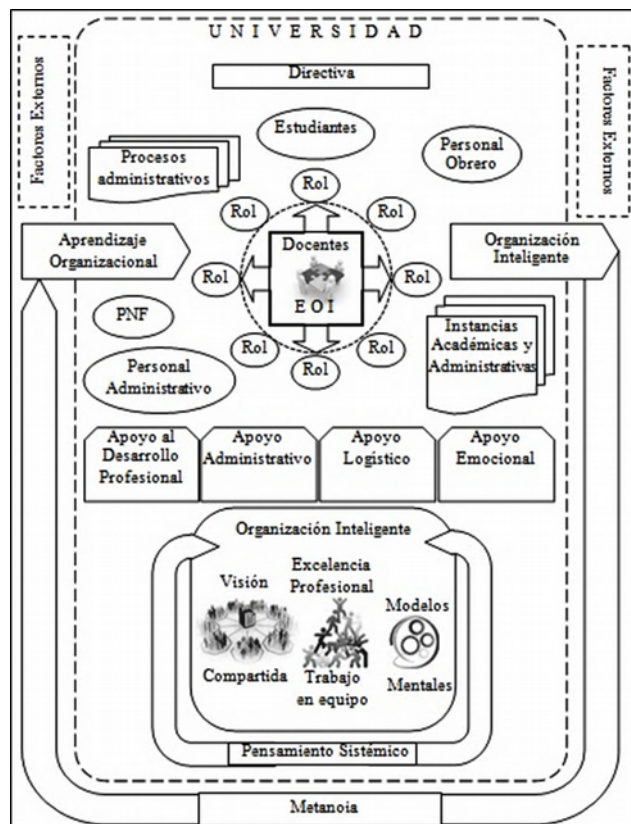
LA QUINTA DISCIPLINA

El pensamiento sistémico, la quinta disciplina, integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o simplemente una tendencia de moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo implica algo más que la simple suma de sus partes.

Puntualiza Senge que es indispensable que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, lo que implica un verdadero desafío porque es más complejo integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina.

RESULTADO

El Modelo generado en la investigación es mostrado en la Figura 2.



Elaboración propia.

Figura 2. Modelo basado en los principios de las organizaciones inteligentes, para apoyar el desempeño docente.

OBJETIVOS DEL MOIADD

1. Favorecer la participación activa del profesorado en equipos estables, que lleven a cabo acciones de innovación y renovación de su desempeño.
2. Proporcionar espacios y vías de reflexión para cuestionar y repensar las prácticas docentes y proponer otras nuevas, fundamentadas en un conocimiento teórico y práctico.
3. Sembrar y cultivar en el docente, la motivación en el desempeño de sus distintos roles.

4. Desarrollar una cultura en pro del trabajo voluntario, la predisposición al cambio y la creatividad.
5. Contribuir a generar una cultura colaborativa y de formación permanente para el desarrollo profesional del profesorado.
6. Colaborar en la creación y el fortalecimiento de lazos de identidad entre la UPTJFR y sus Docentes.
7. Generar un impacto real en las prácticas docentes y administrativas de la UPTJFR.
8. Propiciar la cultura de la construcción colectiva y su correspondiente socialización, en los Docentes de la UPTJFR.
9. Otorgar mayor reconocimiento, proyección y difusión a las acciones de innovación educativa así como al profesorado participante.
10. Consolidar la Práctica Profesional Reflexiva como parte vital de la cultura organizacional de la UPTJFR.
11. Rescatar los espacios lúdicos entre los Profesores, para propiciar el desarrollo de la solidaridad, la amistad y la empatía, entre otros sentimientos, que colaboren con la solidez emocional del colectivo docente.

COMPONENTES DEL MOIADD

1. La Universidad. El contexto donde se desarrolla y tiene sentido el modelo, el sistema donde se interconectan los componentes y en el que hacen presencia y se potencian las interrelaciones entre las partes del modelo, entendido como un sistema.
2. Los 4 tipos de Apoyo. El logístico, el emocional, el administrativo y el requerido para la formación profesional, previamente definidos y conceptualizados en la categorización desarrollada en la investigación, que se constituyen en los 4 pilares del modelo y están sustentados en los fundamentos de las organizaciones inteligentes.
3. Los Actores de la comunidad universitaria. Los docentes, el personal administrativo y

obrero, el personal directivo, los estudiantes, las comunidades, las instancias académicas y administrativas.

4. Los roles del docente.
5. Los Programas Nacionales de Formación (PNF).
6. Procesos de aprendizaje organizacional colectivo e individual.
7. Procesos administrativos.
8. Retroalimentación del modelo.
9. Visión compartida.
10. El trabajo en equipo. Forma de operar y actuar indispensable para los docentes, que refleja el apoyo colectivo y la concepción del equipo como un todo. Concretado bajo la figura de equipos de organización inteligente (EOI)
11. El dominio y la excelencia personal. Necesarios para potenciar la formación profesional y personal, a través del aprendizaje individual, integrándolo posteriormente al aprendizaje colectivo.
12. Los modelos mentales. Que administrados adecuadamente permitirán a la universidad reconocerse como una organización que aprende o inteligente, al romper con procedimientos y estructuras burocráticas que entorpecen el flujo de los procedimientos y se convierten en obstáculos para el apoyo al desempeño docente.
13. La orientación sistémica o el pensamiento sistémico. Que recuerda que el todo es algo más que la suma de sus partes; que le da el sentido de sistema al modelo y permite potenciar las relaciones establecidas entre los componentes éste, promoviendo el trabajo colaborativo, reconociendo la excelencia personal, compartiendo la visión y reestructurando los modelos mentales manejados en la universidad.
14. Los principios del aprendizaje organizacional y las organizaciones inteligentes, orientados a los requerimientos

de apoyo al desempeño docente: La capacitación de los docentes, dotación de recursos e infraestructura física, la concepción de una universidad que desarrolle la Mentanoia (Desplazamiento mental que consiste en cambiar el enfoque tradicional analítico por un nuevo enfoque sistémico) y se reconozca como una organización que aprende. Proveen los fundamentos para el modelo.

PRINCIPIOS Y VALORES DEL MOIADD

El MOIADD axiológicamente está fundamentado en los siguientes principios y valores:

1. Trabajo Voluntario: Uno de los principios fundamentales del modelo, orientado a la participación desde un compromiso propio y por decisión personal. De manera continua, la participación es potestativa en cada proceso, tanto de índole individual como colectivo.
2. Trabajo Colaborativo: Bajo el respeto y el reconocimiento de las individualidades, se hace énfasis en el trabajo y pensamiento sistémico, desde la comprensión y aceptación voluntaria de que el “todo es algo más que la suma de sus partes”.
3. Responsabilidad: Capacidad para comprometerse y cumplir con las actividades asignadas, siempre orientándose a la excelencia en pro de la máxima eficiencia.
4. Compromiso: Responsabilidad para actuar sobre la cultura de la Universidad, en forma coherente con los valores del EOI.
5. Respeto: Acatar y dar la justa valoración a las acciones y opiniones de los otros.
6. Solidaridad: Capacidad para sentir empatía y compromiso hacia las necesidades y sentimientos de los demás, actuando en consecuencia.

INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de los procesos y administración de la información del MOIADD, fueron desarrollados colectivamente diversos instrumentos, los cuales pasaron por varias revisiones hasta obtener

su versión final. Entre ellos se mencionan:

1. Minuta: usada para el registro de la información y los compromisos surgidos de las sesiones de trabajo.
2. Formato para el autodiagnóstico del desempeño docente.
3. Formato para el diagnóstico del desempeño docente.
4. Acta de observación.

PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

Una de las mayores fortalezas con las que cuenta el MOIADD es el trabajo en equipo, usado entre otras cosas, para desarrollar todos sus procesos y procedimientos, los cuales son sometidos a continua revisión y adaptación de acuerdo a los requerimientos, lo que los hace portables y flexibles, en concordancia con un modelo dinámico. Por otra parte, siempre se aprovecha la experiencia para enriquecer y socializar estos procedimientos y procesos, junto a sus correspondientes normas, para que constituyan un producto y aporte para la Universidad.

Esta batería de procedimientos y procesos, siempre está en crecimiento y se ha construido con los aportes no solo de los integrantes del EOI, sino también incorporando los que, previa revisión y aceptación, se propongan por otros interesados; además de aquellos que se rediseñan y reformulan para obtener mayor eficiencia en los mismos, en pro del desempeño docente.

Se pueden considerar desde dos ópticas, los orientados a apoyar directamente el desempeño docente según el punto de vista administrativo y logístico, que generalmente se han desarrollado tras la reformulación de procesos existentes, incorporando la intervención de docentes para que estos realicen algunas tareas en pro de hacerlos más eficientes, o bien diseñándolos desde cero, pues no existían de manera formal. Con esta opción, se busca resolver cuellos de botella o solventar retardos que tienen efectos negativos para el desempeño docente. Se han orientado a llenar vacíos

procedimentales dentro de la Universidad y son numerosos y tienen carácter temporal, hasta que se formalicen con sus correspondientes actores.

Desde otro punto de vista, están los procesos y procedimientos para apoyar la formación del Docente y darle soporte al aspecto emocional. Los básicos, sometidos a revisión continua, pues éste es un proceso permanente que no concluye; se han profundizado más y se mencionan a continuación: Construcción y revisión de la Visión, Conformación del Expediente, Jornadas de Reflexión, Jornadas de Cultivo, Auto-diagnóstico, Diagnóstico Inicial, Diagnóstico y Elaboración del Plan de Formación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuando se habla del trabajo docente y lo que implica para el proceso de enseñanza-aprendizaje, suelen conseguirse dos grandes cuerpos de conocimiento, uno relativo al perfil requerido para un adecuado desempeño docente, por supuesto en función de los roles que éste debe ejercer y el otro cuerpo, enfocado a la evaluación de este desempeño. Sin dejar de reconocer la importancia de estos temas, se debe resaltar que ambos giran en torno a exigencias sobre el desempeño docente pero dejan de lado un aspecto del que muy poca bibliografía se consigue: el apoyo al desempeño docente, especialmente al universitario.

Por otra parte, identificando a la UPTJFR como una organización que aprende, se construye el MOIADD: Modelo basado en los fundamentos de las organizaciones inteligentes como herramienta de apoyo al desempeño docente, en el cual propicia el desarrollo del pensamiento sistémico, se diseña y sigue una visión compartida, se reestructuran los modelos mentales obtusos, se apunta a la excelencia profesional, se promueve el trabajo en equipo y se constituyen los EOI, equipos de docentes organizados de manera inteligente que se apoyan como colectivo y se conforman así en una OI.

Esta investigación, producto de más de dos años de trabajo recoge y reconoce el fruto del esfuerzo de un equipo humano que ha brindado su apoyo de

manera voluntaria y consciente de lo que puede significar su réplica en toda la universidad, en tal sentido es recomendable continuar su desarrollo y consolidar a los EOI como el semillero de muchos equipos de trabajo en la institución, que lleven a la universidad a dar el gran paso y transformarse de una organización que aprende en una OI.

Finalmente y en pro de una mejor comprensión de la importancia que tiene el apoyo al desempeño docente de lo que realmente éste significa, se recomienda desarrollar un estudio correlacional que determine si existe una dependencia significativa entre los distintos tipos de apoyo identificados y los fundamentos de las OI. En ese mismo sentido, sería conveniente investigar también la influencia de cada uno de los tipos de apoyo sobre el desempeño docente, lo que permitiría, en caso de ser necesario, el redimensionamiento del constructo y esto a su vez, llevaría a realizar ajustes en el modelo propuesto. En todo caso es mucho el camino que queda por recorrer en torno a la temática de las universidades como organizaciones inteligentes, las que por supuesto siempre buscaran desarrollar y apoyar el desempeño docente, así que lo recomendable es continuar profundizando y avanzando.

REFERENCIAS

- Antolínez, N. y Arroyo, B. (2015). Apoyo al desempeño docente en los profesores universitarios. *Revista Venezolana de Tecnología y Sociedad*, 8(1), 51-62.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. (Primera edición). Madrid, España: La Muralla.
- Decreto de creación de la Universidad Politécnica Territorial "José Félix Ribas" (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5987 (Extraordinaria), julio 16, 2010.
- Dorfsman, M. (2012). La profesión docente en contextos de cambio: el docente global en la sociedad de la información. RED-DUSC. *Revista de Educación a Distancia-Docencia Universitaria en la Sociedad del Conocimiento*. Número 6. <http://revistas.um.es/red/article/view/245231/185771>.
- Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José, Costa Rica: CECC-AECI.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Martínez, M. (2010). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. (Segunda edición). México D.F., México: Trillas.
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva*. (Segunda edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Salazar, F. (2014). *Especificidad de la función docente. Relaciones entre conocimientos temáticos y conocimientos pedagógicos*. (Primera edición). España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Senge, P. (2009). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje*. (Segunda edición, novena reimpresión). Buenos Aires: Granica.
- Shulman, L. (1999). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Learners and pedagogy*, 61-77.
- Shulman, L. (1987). Conocimiento y enseñanza. *Harvard Educational Review*, 57(1).
- Tejedor, F. y Rodríguez, J. (2012) *Evaluación Educativa II. Evaluación Institucional. Fundamentos Teóricos y aplicaciones prácticas*. Documentos Didácticos 157. Salamanca: IUCE. Universidad de Salamanca.
- Tejedor, F. (2012). *Evaluación del Desempeño Docente*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5 (1e), pp.318-327.
- Tintoré, M. (2010). *Las Universidades como organizaciones que aprenden*. Tesis Doctoral. Universitat Internacional de Catalunya. España.
- Valdés, V. (2000). "En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores". Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. OEI, México, 23 al 25 de mayo. Disponible en: <http://www.oei.es/de/rifad>