

## MODELO PARA EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LA DOCENCIA UNIVERSITARIA, BASADO EN UNA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD YACAMBÚ

Maibá, Luisa <sup>1</sup> | Alonso, María del Pilar <sup>2</sup>

### RESUMEN

*El propósito de esta investigación fue elaborar un modelo para el cambio y transformación de la docencia universitaria basado en una gestión del conocimiento con calidad en la Universidad Yacambú (UNY). Desde el punto de vista teórico, se fundamenta en aspectos relacionados con el proceso de gestión del conocimiento, calidad, gerencia y docencia, entre otros. Asumimos una visión ontológica de la realidad social, de naturaleza subjetiva, múltiple y plural, que abordamos desde la dimensión epistemológica comprensiva, dialógica e intersubjetiva. Metodológicamente, el proceso de investigación se sustenta en el paradigma cualitativo-interpretativo, y se originó a partir de la construcción de un modelo inicial erigido desde distintos estudios y modelos sobre gestión de conocimiento y calidad ya establecidos. El Modelo final está basado en la mejora del docente entendido como talento humano, mejoramiento de la gestión y cambio de su cultura con una serie de elementos integradores que lo complementan. Como reflexión relevante se afirma que en el proceso de gestión del conocimiento en la UNY se requiere la introducción de criterios firmes para seleccionar el conocimiento relevante en la Institución, y asegurar un manejo óptimo de aquellos factores que afecten el buen funcionamiento, facilitando la conformación, utilización y renovación de los conocimientos.*

*Palabras claves: Gestión del Conocimiento, Docencia Universitaria, Calidad.*

## MODEL FOR CHANGE AND TRANSFORMATION OF UNIVERSITY TEACHING, BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT WITH QUALITY IN YACAMBÚ UNIVERSITY

### ABSTRACT

*The purpose of this research was to develop a model for change and transformation of university teaching based on knowledge management with quality in the Yacambú University (NYU). From the theoretical point of view, it is based on aspects related to the process of knowledge management, quality management and teaching, among others. Assume an ontological vision of social reality, subjective, multiple and plural nature, we approach from the comprehensive, inter-dialogic and epistemological dimension. Methodologically, the research process is based on the qualitative-interpretative paradigm, and originated from an initial model building erected from different studies and models about knowledge management and quality established. The model is based on improving teacher understood as human talent, management improvement and change their culture with a number of integrated elements to complement it. As a relevant reflection states that in the process of knowledge management in the UNY the introduction of firm criteria required to select relevant knowledge within the institution, and ensure optimal management of the factors that affect the smooth operation, facilitating the creation, use and renewal of knowledge.*

*Key Words: Knowledge Management, University Teaching Quality*

---

<sup>1</sup> Universidad Yacambú (Venezuela) E-mail: maiba.rodriguez@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Yacambú (Venezuela) E-mail: mapial@gmail.com

## 1. Introducción

En los últimos años, las organizaciones han estado transformándose debido a paradigmas novedosos vinculados a la sociedad de la información basada en el conocimiento, presentado como el principal activo que posee el capital humano; saber qué es lo que saben y hacer el mejor uso de este conocimiento, son los elementos claves para alcanzar las metas propuestas con el éxito deseado.

De acuerdo a lo expuesto, la competitividad de las organizaciones estará basada en la cantidad de conocimiento que produzcan, y serán más eficientes y eficaces si a la gestión de ese conocimiento se le añaden aspectos tecnológicos, pues permitiría obtener procesos de calidad. De ahí que la gerencia del conocimiento es considerada una cultura, un proceso, y una dinámica de las organizaciones, que alinea y mide el uso del conocimiento con sus objetivos y metas, transformando el contexto en organizaciones inteligentes.

Autores como Skyrme (2000), manifiestan que “la gestión del conocimiento está evolucionando hacia una segunda generación” (p. 14). Estamos viviendo una segunda fase porque las características que estuvieron presentes a mediados de la década de los noventa están perdiendo ímpetu al no considerar el conocimiento como un activo imprescindible dentro de una organización. En esta segunda fase, el conocimiento surge como un activo que permite a las organizaciones participar en un círculo virtuoso que involucra el aprendizaje y la innovación.

Por su parte, Rubio y De la Calle (2003) señalan que los términos gestión del conocimiento, aprendizaje organizativo, capital intelectual y competencias, tienen mucha importancia en el contexto de la organización educativa. Estos conceptos se configuran en un nuevo modelo de gestión proactiva, sustentado en la capacidad de aprendizaje que cada individuo posee como fuente de donde emana el conocimiento colectivo, indispensable para el funcionamiento y cambio sostenido de la organización en un escenario mundial en el que reina la incertidumbre.

La universidad tiene como finalidad primordial ejecutar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de una serie de actividades en forma organizada y sistemática, es decir, ejercer la docencia, la cual debe ser de calidad. Pero para ello es indispensable que la universidad someta a evaluación, continua y permanente, dicha función, con el objetivo de impulsar su reforma y actualización, fortaleciendo así las acciones que en la ella se desarrollan para crear, transmitir y difundir el conocimiento.

Al traer al frente al plano cognitivo, se percibe el cambio como un elemento de la matriz disciplinaria, situándose en el nivel de los aprendizajes dentro de los modelos conductistas y constructivistas, lo que permitirá la construcción del concepto de calidad, como la respuesta a las inquietudes de características pedagógicas.

De acuerdo a Casassus (1999), la calidad va surgiendo en la misma medida en que el servicio prestado tenga capacidad para satisfacer las necesidades de un individuo. Desde esta visión la sociedad es la principal fuente de demanda; de ahí que la misma se sitúa en el plano económico, político y cultural y educativo, en este último cuando nos ubicamos en la elaboración de las políticas educativas.

Desde esta perspectiva, se hace obligante asumir con criterio claro la indisoluble trilogía universidad-tecnología-gerencia. A partir de este enfoque, se estima que el escenario presente y futuro debe integrarse a los procesos de gestión universitaria, fundamentada en una verdadera gestión de conocimiento con calidad, capaz de garantizar definitivamente el vínculo universidad-sector productivo. Sin embargo, sabemos que no se puede alcanzar la excelencia en términos de calidad sin la atención previa para entablar los vínculos necesarios entre la universidad y los aspectos gerenciales y tecnológicos, que facilite la introducción del elemento motivacional en el docente como talento humano, para lograr con éxito la formación más pertinente.

En este orden de ideas, es indispensable resaltar que las dificultades que afloran en cualquier ser humano surgen en la mayoría de los casos por la forma cómo son abordadas sus necesidades básicas, los aspectos que permitan conducirse dentro del medio social acorde con las exigencias de su profesión y del medio. Por lo tanto un individuo mostrará niveles altos de motivación y satisfacción que le permitirán mejorar su formación en términos de competencias gerenciales y dominio de tecnología, y a su vez lo guíe hacia la formación integral con habilidades y destrezas acordes con la exigencia de la sociedad actual, basadas en los principios de gestión del conocimiento.

En la Universidad Yacambú se le brinda al docente la oportunidad de adquirir y desarrollar las herramientas necesarias para su formación pedagógica mediante el programa de docencia universitaria. Aunado a ello, se le facilita a través de becas, la realización de estudios de cuarto y quinto nivel; sin embargo, este esfuerzo no se refleja en el producto final relacionado con el número de egresados, el cual se estima de acuerdo a datos provenientes de la Unidad de Planificación, en aproximadamente un 41,6% de la matrícula inicial, evidenciándose altos índices de repitencia en asignaturas en los distintos planes de estudio, situación que refleja debilidades en la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en la Institución, no ajena a otras instituciones de educación superior en el país.

De lo ya mencionado surge la importancia de una transformación y cambio en la docencia universitaria, específicamente en el escenario de la Universidad Yacambú (UNY). Por ello, las autoras de la presente investigación pretenden elaborar un modelo para el cambio y transformación de la docencia universitaria basado en una gestión del conocimiento con calidad en la UNY, fundamentado en un proceso de gestión que involucra el conocimiento y la calidad como herramientas académicas operativas para la mejora institucional.

En este sentido, la construcción del modelo señalado permitirá la preparación de un docente con perfil multidimensional, con manejo de herramientas de enseñanza y aprendizaje basadas en las teorías de la gestión del conocimiento con calidad, a fin de alcanzar la excelencia en el importante rol que le ha tocado desempeñar a la universidad.

Las interrogantes surgidas en el presente estudio generaron las siguientes intencionalidades:

1. Sistematizar los aportes de algunas teorías y modelos existentes sobre gestión del conocimiento y calidad, a fin de generar reflexiones sobre la manera de transformar la universidad a partir de la docencia universitaria.
2. Interpretar los significados subyacentes y predominantes en el docente universitario de la UNY en función de su desempeño en el aula.
3. Construir los fundamentos estructurales, teóricos y axiológicos de un modelo para el cambio y transformación de la docencia universitaria basado en una gestión del conocimiento con calidad en la UNY.

## **2. Posición onto-epistémica y aspectos metodológicos**

Desde el punto de vista post-positivista, las investigadoras asumieron los elementos básicos de este paradigma. En lo ontológico, se concibió la realidad social de naturaleza subjetiva, múltiple y plural, que fue abordada desde la dimensión epistemológica comprensiva, dialógica e intersubjetiva (Montero-Sieburth, 1993).

La información se originó desde la revisión de distintos documentos relacionados con trabajos empíricos sobre gestión del conocimiento y calidad, así como distintos modelos de docencia universitaria. También se realizó un abordaje a informantes claves, docentes de la Institución, a través de entrevistas en profundidad, lo que significa de acuerdo a Arias (1999) que tiene un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio. Es decir, los investigadores estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

Metodológicamente, se sustentó en un paradigma cualitativo-interpretativo con la utilización de los métodos de construcción de conocimiento en espiral de Miles y Huberman (1994) y el Círculo Hermenéutico Dialéctico de Guba y Lincoln (1989), lo que permitió la construcción del modelo final, usando la técnica de la triangulación para valorar la información y realizar la contrastación del discurso de los diversos informantes con los fundamentos teóricos.

El propósito central de la investigación fue elaborar un modelo para el cambio y la transformación de la docencia universitaria basado en una gestión del conocimiento con calidad, en la UNY.

La investigación tuvo un diseño emergente, apoyada en el análisis de literatura para complementar la información. Este diseño se orienta hacia lo actual, sin obviar el pasado; se plantea que la investigación aborda las acciones, eventos, acontecimientos, creencias, significados, valores y experiencias desde la perspectiva de los sujetos de estudio. De allí que de acuerdo con Martínez (2004), el diseño propuesto asume ontológicamente la realidad a investigar como una construcción social diversa, versionada de manera múltiple, tanto por los investigadores como por los actores involucrados directamente en su contexto.

Se seleccionaron intencionalmente informantes clave, docentes de la UNY, con las siguientes características: con diez o más años de experiencia y reconocido prestigio y reconocimiento por parte de la comunidad universitaria como personas que han propuesto cambios positivos para la universidad. Como técnicas e instrumentos para recolectar la información se utilizaron:

1. Revisión documental/bibliográfico, que permitió analizar: (a) el contenido de las investigaciones o estudios y (b) las teorías y modelos de gestión del conocimiento y de calidad, para construir los referentes teóricos del modelo.
2. Entrevistas en profundidad, que permitieron indagar sobre: (a) Gestión del conocimiento, calidad y docencia universitaria; (b) Mejoramiento de la gestión docente; (c) Mejoramiento del talento humano (docente) (d) Cambio de la cultura del docente.

La investigación se abordó en tres momentos: un primer momento conceptual-teórico para la elaboración del Modelo Inicial, en el que se trabajó sobre la revisión bibliográfica emergiendo categorías y subcategorías; un segundo momento para la elaboración del modelo intermedio, a través de la utilización de entrevistas en profundidad y análisis del discurso, con la emergencia de categorías y subcategorías; y un tercer y último momento para la elaboración del modelo conceptual final, en el que se contrastaron los modelos inicial e intermedio, haciendo uso de la validación teórica por saturación con expertos.

Se utilizó la técnica de triangulación como medida de validez interna. Para la determinación de la confianza tomamos en cuenta el criterio de equidad y justicia (Sandín, 2003), al apreciar, desde distintos puntos de vista, las convergencias y divergencias de los aspectos estudiados. Así mismo el criterio ético presentado por Guba y Lincoln (ob. cit), pues se respetó la confidencialidad y consentimiento de los actores sociales. El modelo final fue sometido a evaluación por parte de tres expertos, en criterios como: capacidad de explicación, consistencia lógica, capacidad de generación de nuevas interrogantes y parsimonia.

### **3. Aspectos teóricos conceptuales**

#### **3.1 Gestión del Conocimiento**

El conocimiento viene ser uno de los principales activos en una organización y es hoy un instrumento básico de gestión, una nueva forma de entender y gestionar las organizaciones que tienen como objetivo primordial aumentar la calidad en términos de eficiencia y productividad. En este sentido, la gestión del conocimiento está asociada a los procesos y procedimientos de actividad de cada organización, fortalecimiento de talento humano, así como la documentación e información.

Para Bustelo y Amarilla (2001) la gestión del conocimiento es el conjunto de actividades que se realizan a fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella hacen vida laboral, encaminados a lograr la mejor consecución de los objetivos.

Para efectos de este trabajo se concibe al conocimiento como un proceso ininterrumpido, en el que no se distinguen su principio y fin, siendo el resultado dinámico de la influencia que los individuos reciben y la de su propia actividad interior basada en experiencia acumulada. Los procesos de percepción y comprensión de lo observado será la vía que relaciona el significado de la información recibida con las estructuras personales del conocimiento acumulado. Por eso se dice que el conocimiento es muy dependiente del camino empleado en su construcción y del contexto en el que se ha desarrollado.

#### **3.2 Organización, Aprendizaje Organizacional y Calidad en los procesos de gestión**

Para Tarandeu (1998), la organización es una cartera de recursos basados en conocimientos. De ahí que las elecciones estratégicas de las organizaciones consisten en crear, explotar y mantener una cartera de conocimientos que le aseguren ciertas ventajas estratégicas sobre las organizaciones competidoras.

Al referirnos al concepto de conocimiento organizacional, es indispensable aclarar las diferencias entre aprendizaje individual, grupal y organizacional. En este sentido Simón (1991) plantea que todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos. El aprendizaje individual es prerequisite para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy cercanos, quienes comparten esquemas similares de interpretación, o como Brown y Duguid (1991) señalan, como una comunidad de prácticas.

El contexto social de la transferencia de conocimiento entre individuos es una parte del proceso de aprendizaje organizacional tremendamente importante; así lo refiere March

(1991). El conocimiento colectivo de un grupo es mucho más que la suma de los conocimientos individuales. Existe sinergia entre individuos cuando el conocimiento es integrado e interpretado por otro. Ahora bien, Pérez (2000) señala que en la era del conocimiento el enfoque de procesos aplicado a la gestión de calidad ha permitido la identificación de cuatro procesos generales, y uno de ellos es la gestión de recursos que comprende aquellos necesarios para aplicar y mantener el sistema de gestión de calidad, mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del usuario.

Pero es necesario conocer qué significa calidad en educación. Para Álvarez (1998), el concepto de calidad aplicado a la educación es variable y subjetivo y responde a los intereses personales de los diferentes actores del hecho educativo. Los directivos defienden un concepto de calidad de carácter administrativo y estructural, pensando en la calidad en función de más recursos, en nuevas estructuras y funciones y de una mayor autonomía.

Plantea el autor que para los docentes, la calidad educativa es la capacidad que les ofrecen los directivos y la institución para participar en aquellos ámbitos que les interesan creando las estructuras que les faciliten y hagan más cómodo su trabajo. Desde el punto de vista académico consideran calidad los niveles exitosos alcanzados por sus estudiantes en cada asignatura, y la cantidad de esfuerzo y dificultades que han tenido que pasar los mismos para aprobar las mismas, en tanto que para los estudiantes la calidad está asociada al trato con los profesores, clima de interacción para hacer amigos, cantidad de trabajo que se les exige, facilidad para aprobar las asignaturas y prestigio de la institución. Además, establece que la gestión de calidad aplicada a la educación, está enmarcada dentro de calidad de servicio. En este caso la relación entre el producto o servicio, y el cliente, es directa y personal, utilizando un lenguaje de calidad muy diferente al utilizado en las empresas.

De acuerdo a lo planteado, en el escenario universitario el término de calidad forma parte de las reformas educativas que buscan mejoras a través de los cambios y las transformaciones. De ahí que la inserción del término gestión del conocimiento para lograr cambios en los esquemas académicos crece cuando se pretende conseguir nuevos horizontes para lograr una Educación Superior de calidad, a través de los avances tecnológicos.

De igual forma, desde la perspectiva de la calidad, la actividad docente se entiende como la acción desarrollada para facilitar el aprendizaje (la necesidad de satisfacer) a una persona concreta (el cliente), y debe articularse en un determinado marco de relación. Actualmente las instituciones educativas dan pasos gigantes hacia la complementariedad del tradicional entorno educativo (el aula y campus universitario) con el trabajo de un nuevo marco relacional llamado entorno virtual de aprendizaje y donde se incluye los recursos de la red Internet, materiales multimedia de aprendizaje, espacios relacionales virtuales de aprendizaje, entre otros (Duart y Martínez, 2001).

### **3.3 Docencia Universitaria**

Hay que dejar claro que la función docente en la Universidad no está limitada a la actividad en las aulas, sino que se extiende a la orientación educativa dirigida a los estudiantes y a la comunidad, el servicio social, la educación continua, los programas de superación académica, la labor editorial a través de la cual se procura la formación, actualización y especialización de los universitarios, el desarrollo de actividades deportivas, artísticas y de recreación que permiten la formación integral de su comunidad.

En consonancia con lo expuesto, Torres de C. (1998) considera imprescindible ampliar nuestra perspectiva sobre la docencia como una práctica que rebasa el trabajo en las aulas y la enseñanza de una asignatura, pero también es importante el avance hacia la transformación de las prácticas reales de enseñanza-aprendizaje. Es necesario dejar de pensarla y ejercerla como una actividad de transmisión donde el docente es el expositor, el dueño de la palabra y conocimiento frente al grupo de estudiantes, y reconocerla como una actividad formadora, generadora de situaciones de aprendizaje dentro y fuera del aula, pero también más allá de los contenidos de las asignaturas para procurar una formación integral y permanente. Necesitamos como institución proponer una docencia desde la perspectiva de formadores de hombres, de educadores.

### **3.4 Base referencial para la creación del modelo inicial de cambio y transformación de la docencia universitaria**

Se revisaron algunos estudios empíricos sobre gestión del conocimiento y calidad en el ámbito educacional, como los de Duart y Martínez (ob. cit), Carrasco (2004), López (2005), De la Cruz (2005), Villarroel (2005), así como modelos teóricos sobre docencia universitaria como el Holístico Humanista (1993), Visión Integral de la Gestión del Conocimiento (1994), Gestión de la Calidad de Sistemas Educativos (1994), Gestión de la Calidad (1995), Superioridad Competitiva del Conocimiento (1995), Modelo Integral de Gestión del Conocimiento (1995), Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento (2001), Gestión del Conocimiento-Tecnología (1997), Gestión del Conocimiento (1998), Dinámico de Gestión del Conocimiento (2001), Desarrollo de Gestión del Conocimiento (2001), Gestión de Conocimiento Integrado (2001), Niveles de Capital Humano (2002), Gestión del Conocimiento Sistema Aprendizaje (2003), Evaluación de la Calidad Docencia Universitaria (s.f.).

De esta revisión surgieron las categorías de análisis que conformaron el modelo inicial, presentadas en la sección de resultados.



## 4. Resultados

### 4.1 Momento I: Modelo Inicial

La revisión de los estudios empíricos tomados como plataforma teórica referencial mostraron características comunes relacionadas con la gestión del conocimiento y calidad tales como: producción de conocimiento, docente-gerente del conocimiento, utilización de la tecnología, cambio cultural, elevado valor a la gestión del conocimiento, capital intelectual innovador.

Así mismo, la contrastación del análisis de los modelos teóricos relacionados con docencia universitaria dieron como resultado características generales comunes como: gerencia del conocimiento, mejora continua, satisfacción al cliente, formación de equipos de trabajo, relevancia de la tecnología, cambio cultural, estructuras abiertas y liderazgo compartido.

Haciendo un análisis de las características emergentes mencionadas, se lograron finalmente tres categorías principales:

**1. Mejora del docente como talento humano**, que involucra ser un líder con compromiso sostenido en la organización y capacidad para promover el trabajo en equipo, con habilidad para desarrollar mecanismos de generación, transmisión y difusión del conocimiento, que sea creativo, dinámico, proactivo, con dominio personal y capaz de conjugar el conocimiento tácito y explícito para lograr la transformación del conocimiento y su posterior gestión.

**2. Mejora en la gestión del docente**, en la que sea capaz de alinear lo que predica y lo que practica, para hacer más eficaz, eficiente y efectiva una gestión de aprendizaje compartida, caracterizada por la capacidad para dialogar y generar proactividad con una visión amplia, con el uso de la tecnología, que permita generar un proceso de gestión del conocimiento con calidad para lograr la satisfacción del usuario final.

**3. Cultura del docente**, enmarcada en el compromiso a través de valores, normas y estrategias de acción para dirigir y entender a los demás, además de integrar los elementos de gestión técnico-estructurales y del comportamiento humano. Con la firme creencia de alto valor que representa el saber gestionar el conocimiento con calidad a través de la docencia universitaria.

Estas tres categorías constituyeron los temas a ser abordados por los informantes claves a través de las entrevistas en profundidad.

## 4.2 Momento II: Modelo Intermedio

Del proceso investigativo, a partir del discurso de los informantes claves expuestos en las entrevistas en profundidad, emergieron las subcategorías y atributos para cada una de las categorías que fueron presentadas en la primera aproximación o Modelo Inicial.

### 4.2.1 Categoría: Mejora del docente como talento humano

A través de la entrevista en profundidad aplicada a los informantes claves conceptualizaron *la mejora del docente* como la necesidad de capacitación y entrenamiento de los docentes universitarios como para ser líderes de los procesos de cambio, a fin de facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje con innovación y creatividad. Así mismo, el proceso centrado en el aprendizaje de competencias que permitan el desarrollo de los docentes como gerentes del conocimiento, por lo que deben tener experiencia.

De los argumentos expuestos, definimos la *mejora del docente*, como el proceso de capacitación que le permite adquirir competencias para formarse como líder y gerente del conocimiento.

Del discurso de los informantes claves en relación a las características que debe tener *la mejora del docente como talento humano*, emergieron distintos criterios que posteriormente se concretaron en seis sub-categorías que la definen, con sus respectivos atributos. Estas son: *liderazgo* (participativo, gerentes de cambio, líderes de conocimiento); *relaciones humanas* (centrado en el estudiante como cliente, pero con un aprendizaje como ganancia para ambos); *formación de equipo* (trabajo en equipo con todos los actores, con conocimiento de técnicas para conformación trabajar con estudiantes y docentes); *planificación educativa* (aprendizaje de estrategias, de pedagogía, mantener armonía con los estudiantes); *aprender a aprender* (dominio de la asignatura de imparte, ser experto en lo que enseña, manejar teorías de aprendizaje); y *redes/recursos* (ser experto en el conocimiento, manejo y uso de nuevas tecnologías).

### 4.2.2 Categoría: Mejora de la gestión del docente

Los informantes clave conceptualizaron el mejoramiento de la gestión del docente como un proceso de mejora integral, continuo y participativo, que permite compartir conocimientos a fin de lograr los objetivos previstos, redundando en beneficio del futuro profesional. Así mismo, fue conceptualizado como la actividad sistemática de planificación, desarrollo y evaluación del proceso de enseñanza y otras actividades relacionadas con la generación y construcción compartida del conocimiento, así como su difusión.

Del análisis del contenido de los discursos pudimos definir el mejoramiento de la gestión docente como un proceso de mejora integral, continuo, sistemático, planificado para

generar, construir y difundir conocimientos en una relación humana y participativa, donde aprenden el docente y el estudiante.

De acuerdo al discurso de los informantes claves en relación a las características que debe tener *el mejoramiento de la gestión del docente*, emergieron distintos criterios que se concentraron en 4 subcategorías y sus atributos, las cuales fueron clasificadas por las investigadoras como: **enfoque educativo** (importancia al aprendizaje significativo, independencia del estudiante en su proceso de aprendizaje, transferencia de conocimiento); **estrategias de aprendizaje** (desarrollo de creatividad, usar herramientas para lograr la calidad en el proceso educativo, orientar al logro de competencias); **evaluación** (énfasis en la evaluación de procesos, control de resultados en función de los procesos para el logro de las competencias); y **recursos** (bibliografía, infografía y tecnología actualizada, plataformas tecnológicas educativas amigables, innovación constante).

#### 4.2.3 Categoría: Cultura del docente

A través de la entrevista en profundidad, los informantes clave definieron la *cultura del docente* como lo que se comparte en una organización y que afecta el desempeño profesional individual y de la organización. De igual modo como un proceso de aprendizaje de creencias, valores, actitudes compartidas en una organización.

Del análisis de sus discursos pudimos llegar a una conceptualización que la define como el conjunto de valores y actitudes compartidas por los miembros de una organización y que pueden afectar de manera positiva o negativa el desempeño individual y organizacional.

En cuanto a las características que debe tener la cultura de docente, emergieron de los discursos subcategorías y atributos como: **valores** (cambio, trabajo en equipo, participación, ética, excelencia, apertura, creatividad, puntualidad, respeto); y **actitudes** (líder participativo, receptivo, que promueve, que identifica atributos, integrador y activador de conocimientos, receptivo, facilitador, que incentiva, preocupado por la superación, visionario).

Una vez obtenidas las subcategorías y atributos de las tres categorías principales que conforman el Modelo Inicial, se elabora el Modelo Intermedio el cual presenta una estructura conformada por tres categorías y doce subcategorías con sus correspondientes atributos, así como las definiciones conceptuales para cada categoría.

1. *Conceptualización de la Categoría Mejora del docente como talento humano:*  
Proceso de capacitación de competencias para formarse como líderes y gerentes del conocimiento, a través del aprendizaje de las siguientes subcategorías:

liderazgo, relaciones humanas, formación de equipo, planificación educativa, aprender a aprender y utilización de redes y recursos.

2. *Conceptualización de la Categoría Mejora de la Gestión Docente*: Proceso de mejora integral, continuo, sistemático, planificado para generar, construir y difundir conocimientos en una relación humana y participativa, donde aprenden el docente y el estudiante, conformada por cuatro subcategorías: enfoque educativo, estrategia de aprendizaje, recursos y evaluación

3. *Conceptualización de la Categoría Cultura del Docente*: Conjunto de valores y actitudes compartidas por los miembros de una organización y que pueden afectar de manera positiva o negativa el desempeño individual y organizacional, con la presencia de las subcategorías valores y actitudes.

Al someter el Modelo Intermedio al círculo hermenéutico con los expertos escogidos (docentes con amplia experiencia y estudios doctorales), ratificaron las tres categorías y las subcategorías presentadas, y aportaron en total dos subcategorías adicionales para la categoría *cultura del docente*. Estas son: *creencias* y *motivación*, alcanzándose con ellas, la saturación (Círculo Hermenéutico de Guba y Lincoln, ob. cit).

En cuanto a la subcategoría *creencias*, aportada por el primer experto están referidas:

*Al aspecto cognoscitivo de la conducta y son estructuras del pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, y que al estar apoyadas en una base reflexiva y ha sido rigurosamente contrastada, se convierte en una certeza. Los docentes deben creer que son líderes y gerentes del conocimiento; creer en la posibilidad de generar nuevas estructuras mentales en los estudiantes a partir de un proceso dialéctico, horizontal y transformador.*

Con este aporte se reestructuró el modelo intermedio y se presentó al segundo experto, quien sugirió incorporar al modelo *la motivación*, argumentando:

*La motivación es la energía que impulsa a hombre a actuar de una manera determinada. La motivación de logro, entonces es importante para este modelo de docencia por cuanto un docente con alta motivación al logro será modelo de persona responsable, interno, que busca lograr sus metas con excelencia y calidad. Debe poseer niveles de motivación de poder socializado para construirse como líder que apoya la generación del conocimiento, con altos niveles de creatividad, apoyando a los estudiantes al logro de sus metas. Por otra parte, con la motivación de afiliación creará ambientes saludables por cuanto estará centrado en establecer relaciones interpersonales armónicas.*

Esta nueva subcategoría fue incluida en el modelo intermedio para ser presentado al tercer experto, quien estuvo en total acuerdo con todas las categorías y subcategorías presentadas, y su aporte se centró en describir el modelo para el cambio y la transformación de la docencia universitaria basada en una gestión de conocimiento con

calidad como un modelo dinámico "que tiene como elementos dinamizadores tres accionares fundamentales que son: mejora de la gestión docente, mejora del docente como talento humano, y cultura del docente, que articulan conjuntamente con sus subcategorías el modelo".

Con este tercer experto se saturó el modelo, y los aportes correspondientes a la categoría *cultura del docente*, fueron incorporados al modelo final.

#### **4.3 Modelo para la transformación y el cambio de la docencia universitaria, basado en una gestión de conocimiento con calidad en la Universidad Yacambú**

El Modelo presentado está referido a tres postulados que orientan la teoría y da origen a posibles relaciones entre los elementos constitutivos del mismo, asumiendo que las universidades alcanzan la calidad cuando los docentes están comprometidos y su conducta es congruente con su pensar y hacer, con relación a desarrollar y fortalecer un proceso de docencia universitaria centrada en la gestión de conocimiento con calidad. El objetivo general del Modelo es lograr cambio y transformación de la docencia universitaria en un proceso de generación de conocimiento con calidad para formar profesionales que satisfagan las demandas de la sociedad.

Este modelo se justifica, pues constituye en una herramienta para la mejora de la docencia universitaria, basado en un conjunto de competencias asociadas a la generación del conocimiento y la calidad, que al ser aplicado convierte al docente en un activo favorecedor de los aprendizajes significantes. Está fundamentado en las teorías: gestión del conocimiento, calidad y docencia universitaria, y sus componentes estructurales son: (a) mejora del docente como talento humano, (b) mejora de la gestión docente, y (c) cultura del docente.

Contrastando el modelo propuesto en este trabajo con el modelo que se ha venido aplicando en la UNY, podemos decir es un gran aporte para mejorar tanto al docente como talento humano, como su gestión y cultura, puesto que incorpora elementos que ayudarán a los docentes de la Institución a sentir la necesidad de manejar conceptos como gerencia del cambio, gestión del conocimiento, hacer un giro para propiciar y mantener relaciones armónicas con los estudiantes, permitiendo verdaderos equipos de trabajo, no sólo con ellos sino también con otros docentes del entorno. Así mismo permitirá concienciar sobre la necesidad de manejar a cabalidad los contenidos, la planificación educativa, y con ser diestros con la tecnología para lograr un producto educativo de calidad.

Todos estos aspectos presentan deficiencias y carencias actualmente en la Institución, aunque en algunos se haya tenido la intención y se estén implementando cursos de capacitación y adjudicando becas para estudios de cuarto y quinto nivel.

En cuanto a la mejora de la gestión docente, es necesario dar fuerza a la independencia del estudiante, tarea aún pendiente, pues persisten en gran medida las clases expositivas por parte del docente, lo que opaca la presencia de estrategias de aprendizaje efectivas, el desarrollo de la creatividad, y el autoaprendizaje. Es imprescindible reforzar en gran medida la evaluación de los procesos pues garantizará el éxito de la Institución. Respecto a las tecnologías, la Institución está centrada en la adquisición de lo más novedoso en cuanto a hardware; sin embargo la situación país afecta en gran medida que esto pueda lograrse a cabalidad. Queda la alternativa de que la tecnología no se centra sólo en el hardware pudiendo mirar hacia los otros vértices tecnológicos que nos permitan estar a la altura de las necesidades de nuestra sociedad.

La cultura del docente es un elemento importantísimo en el desenvolvimiento de la docencia universitaria, y por ello hay que promover y reforzaren la UNY los valores y dar vida a la motivación, para permitir el cambio de actitudes y creencias que impiden el logro de un producto de mayor calidad.

A continuación se explica el Modelo final para la transformación y cambio de la docencia universitaria basado en una gestión del conocimiento con calidad en la UNY:

La **mejora del docente como talento humano** se define como un proceso de capacitación de competencias para formarse como líderes y gerentes del conocimiento. Se requiere que el docente maneje:

1. Teorías de **Liderazgo** participativo, gerencia del cambio y gestión del conocimiento.
2. **Relaciones Humanas** para centrarse en la relación con el estudiante, aprendizaje como ganancia para ambos actores, y relaciones armónicas con los estudiantes.
3. **Formación de equipo** para saber trabajar en equipo con todos los actores del hecho educativo.
4. **Planificación educativa**, aprender estrategias de planificación, herramientas de procesos de mejora, pedagogía.
5. **Aprender a aprender**, dominio de la materia que imparten, conocer y ser expertos en lo que enseñan y tener conocimientos de teorías del aprendizaje.

**6. Redes y recursos.** Uso de nuevas tecnologías, conocer las tendencias de las nuevas plataformas tecnológicas, ser diestros en el uso de las computadoras como herramientas que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La **mejora de la gestión docente** definida como un proceso de mejora integral, continuo, sistemático, planificado, para generar, construir y difundir conocimientos en una relación humana/participativa, donde aprende el docente y el estudiante. Este proceso requiere mejorar los siguientes aspectos:

**1. Enfoque educativo**, dar importancia al aprendizaje significativo, generar independencia del estudiante en su proceso de enseñanza – aprendizaje.

**2. Estrategias de aprendizaje**, desarrollar la creatividad, los objetivos que se establezcan deben estar en función del logro del autoaprendizaje, orientados hacia el desarrollo de competencias, conceptuales, procedimentales y actitudinales.

**3. Evaluación**, debe tener un énfasis en la evaluación de procesos.

**4. Recursos**, bibliografía e infografía actualizadas, plataformas tecnológicas para el proceso de enseñanza – aprendizaje, tecnología e innovación continua.

Por **cultura del docente** se entiende el conjunto de valores y actitudes, compartidas por los miembros de una organización que afectan el desempeño. Cuatro elementos conforman este aspecto.

Las **creencias** se refieren al aspecto cognoscitivo de la conducta y son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje. Son las interpretaciones desde las que el hombre asume ideológica, epistemológica y/o existencialmente una determinada realidad. Cuando la creencia está apoyada en una base reflexiva y ha sido criticada y rigurosamente contrastada se convierte en una certeza.

En el caso de los docentes, se debe asumir que son líderes y gerentes del conocimiento, creer en la posibilidad de generar nuevas estructuras mentales en los estudiantes a partir de un proceso dialéctico, horizontal y transformador.

Los **valores** se refieren al aspecto valorativo de la conducta. Es una convicción estable en el tiempo de que un modo de conducta es buena o mala, y se estructuran en criterios para evaluar, aceptando o rechazando la norma, así los valores dan sentido al proceder o accionar. El sistema de valores que sobre la educación y la gestión docente tenga el docente universitario le permite ir construyendo su modo de actuar en la institución, proyectando su modelo o estilo de trabajo, así como también los esquemas valorativos de sus tareas. Los

valores más resaltantes son: creatividad, respeto, puntualidad, ética, experticia, apertura, excelencia, participación, trabajo en equipo y cambio.

La **motivación** es la energía que impulsa al hombre a actuar de una manera determinada. La motivación de logro es un constructo de pensamientos, sentimientos y acción que conducen a la persona al desarrollo y crecimiento personal. Esta motivación es importante para este modelo, por cuanto un docente con alta motivación al logro será modelo de persona responsable, íntegra, que busca lograr sus metas con excelencia y calidad.

La motivación de poder socializado se entiende como un sistema de relaciones cognitivo–afectivo que impulsa a las personas a liderizar a otros para el logro de sus metas. En este modelo se requiere docentes con niveles de motivación de poder socializado para erigirse como líderes que apoyen con creatividad la generación del conocimiento en los estudiantes. Por su parte, motivación de afiliación es un sistema de relaciones cognitivo–afectivo que impulsa a las personas a quererse y querer a los demás. El docente en este modelo creará ambientes saludables y estará centrado en establecer relaciones interpersonales armónicas.

Las **actitudes** se refieren al aspecto afectivo de la conducta. Es una tendencia evaluadora positiva o negativa con respecto a personas, hechos, cosas y eventos. Se traduce en una disposición favorable o desfavorable hacia lo que se evalúa. La disposición que tenga el gerente frente a la educación y a la acción gerencial afectará su desempeño.

Las requeridas en este modelo son actitudes favorables hacia la integración de conocimientos, preocupación por la superación, visualizar atributos, facilitador, incentivador, visionario, receptivo, activador de conocimiento, creativo.

#### 4.3.1 Validación del Modelo Final

El Modelo para la transformación y cambio de la docencia universitaria basado en una gestión del conocimiento con calidad en la UNY, tiene validez para el contexto estudiado por cuanto tiene capacidad de explicación, pues describe coherentemente los componentes estructurales que permite explicar el fenómeno estudiado; consistencia lógica (proposiciones, conceptos y definiciones están relacionadas entre sí de manera lógica; parsimonia (componentes estructurales presentados e integrados de manera sencilla); y genera nuevas interrogantes, como por ejemplo: ¿Es posible la aplicación del presente modelo a otras instituciones universitarias, debido al comportamiento similar que presenta la docencia universitaria? ¿Mejorar la formación del docente y la gestión docente logrará cambios en la cultura del docente?



## 5. Reflexiones sobre el proceso investigativo

1. La gestión del conocimiento en la UNY requiere un esfuerzo materializado en la introducción de criterios para asegurar el manejo óptimo de los factores que afecten el buen funcionamiento, facilitando la conformación, utilización y renovación de los conocimientos.
2. El constructo *Calidad* es portador de un aumento de la eficacia en la organización y de un incremento de la productividad, calidad y competitividad.
3. La relación *Gestión del Conocimiento – Calidad* muestra que los mismos son intangibles y no existen independientes de la conciencia del hombre. Ambos procesos son integradores, por cuanto deben gestionarse para que el pensar, el sentir y el actuar del hombre sean para la búsqueda de su desarrollo y crecimiento personal, así como para lograr la excelencia dentro de la institución. Por ello se requiere un cambio cultural, planeado y sostenido en el tiempo, con docentes que se construyan como *hacedores* de conocimiento, como gerentes de conocimiento, con disposición para compartir el conocimiento, críticos de las problemáticas sociales, creativos e innovadores y de un reconocido liderazgo en el ámbito universitario.
4. La gestión del conocimiento y la calidad sólo es posible en las universidades si se cuenta con un adecuado desarrollo del capital intelectual, asociado a una toma de decisiones institucionales, vinculada con el desarrollo de tecnologías y su implementación para el quehacer académico.
5. Para dar sostenibilidad a un proyecto de gestión del conocimiento y calidad se debe:  
(a) Crear políticas de gestión del conocimiento y calidad alineadas con el plan de desarrollo de la universidad; (b) Concebir el hecho educativo desde la perspectiva de la epistemología constructivista del conocimiento, por cuanto la misma busca la dimensión humana e interactiva en el proceso de enseñanza aprendizaje, (c) Crear políticas de reconocimiento por compartir conocimiento. (d) Fomentar el valor de la participación, (e) Crear mecanismos para facilitar la obtención de la información y establecer mayor intercambio entre las dependencias académicas, (f) Fomentar el valor del trabajo en equipo, (g) Crear indicadores de capital intelectual. Fomentar el valor de la creatividad, del estudio y la innovación; (h) Poner en marcha los indicadores de eficiencia, desempeño y procesos en todo el quehacer universitario, (i) Fomentar el valor de la excelencia

## 6. Referencias

- Alvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Editorial EPISTEME. Caracas.
- Brown, J. y Duguid, P. (1991). *Organizational learning and communities -of- practice: Toward a unified view of working, learning and innovation organization science*.
- Bustelo, C. y Amarilla, I. (2001). *Gestión del conocimiento y gestión de la información*. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, VIII (34).
- Carrasco, C. (2004). Gerencia en organizaciones inteligentes con pertinencia social. Caso: Sector universitario. Tesis Universidad Santa María. Barquisimeto.
- Duart, J. y Martínez, M. (2001). *Evaluación de la calidad del docente en entornos virtuales de aprendizaje*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/0109041/duartmartin.html>. [Consulta, 2014 Febrero 24].
- Guba, E. y Lincoln, I. (1989) *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- López, M. (2005). *Gestión del conocimiento: una revisión teórica y su asociación con la universidad*. Panorama socio económico. Universidad de Talca. Vol. 23. No. 30.
- March, J. (1991) *Exploration and exploration in organizational learning*. Science Vol. 2 Nº 1.
- Martínez, M. (2002). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico-práctico*. 3ra Edición. México: Trillas.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas
- Miles, M. y Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications
- Montero-Sieburth, M. (1993). *Corrientes, enfoques e influencias de la investigación cualitativa para Latinoamérica*. La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, No 116.
- Pérez, M. (2000). *El fenómeno de la información*. Madrid. Trotta.
- Rubio y De la Calle (2003). *Evolución de la gestión del conocimiento hacia la creación de valor*. Revista Nº 17.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación*. Universidad de Barcelona. España: Mc Graw Hill.
- Simon, H. (1991). *Bounded rationality and organizational learning*, Organization Science, Nº 2.
- Skyrme (2000). *Knowledge management has it peaked*, Nº 46.
- Tarandeu, J. (1998). *La gestión del conocimiento*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Torres de C., R. (1998). *Nuevo papel del docente ¿qué modelo de formación y para qué modelo educativo?* En perfiles educativos, México: CESU, UNAM.
- Villarroel, O. (2005). *Modelo teórico basado en un enfoque competitivo para el mejoramiento de la calidad de la educación superior: Caso Instituto Universitario Experimental de Tecnología "Andrés Eloy Blanco"*. Tesis doctoral. Barquisimeto.