



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII**

**PLAN DE ADIESTRAMIENTO EN FUNCIÓN DEL PERFIL DE
COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES PROFESIONALES
PERTENECIENTES AL CENTRO DE EDUCACIÓN
INICIAL DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA**

Autora:

Esperanza Ovalles Rodríguez

Tutor:

Doctor Pablo Lira

Caracas, Noviembre 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII**

**PLAN DE ADIESTRAMIENTO EN FUNCIÓN DEL PERFIL DE
COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES PROFESIONALES
PERTENECIENTES AL CENTRO DE EDUCACIÓN
INICIAL DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA**

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Recursos
Humanos y Relaciones Industriales

Autora:

Esperanza Ovalles Rodríguez

Tutor:

Doctor Pablo Lira

Caracas, Noviembre 2018

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	8
General	8
Específicos	8
Justificación e Importancia	9
Alcance	10
II MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	20
Las Competencias	21
Impacto del Modelo de Competencias en el Ciclo de Gestión	26
De Recursos Humanos.	29
Perfil de Competencias	30
Perfil Docente	33
Bases del Nuevo Perfil Docente	35
Formación Docente en Venezuela	36
Perfil Docente en Venezuela	37
Perfil Docente de Preescolar	38
Perfil de Competencias Docente Esperado	41
Bases Legales	44
Sistema de Variables	49
III MARCO METODOLÓGICO	49
Tipo de Investigación	49
Diseño de la Investigación	50
Población y Muestra	50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	52
Validación del Instrumento	54
Análisis e Interpretación de los Resultados.	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	59

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

**PLAN DE ADIESTRAMIENTO EN FUNCIÓN DEL PERFIL DE
COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES PROFESIONALES
PERTENECIENTES AL CENTRO DE EDUCACIÓN
INICIAL DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA**

Autora:

Esperanza Ovalles Rodríguez

Tutor:

Doctor Pablo Lira

Año: 2018

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tendrá como propósito de elaborar un plan de adiestramiento en función del perfil de competencias de los docentes profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela se desarrollará bajo el paradigma positivista con enfoque cuantitativo y modalidad de campo de tipo descriptivo. La población estará conformada por cuarenta y siete (47) personas adscritas al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela y se tomará como muestra intencional a los veinticinco (25) docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, a quienes se consultará mediante el instrumento de recolección de datos. En este contexto, se diseñará un cuestionario tipo escala dirigido al personal docente de La institución objeto de estudio, elaborado tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de la operacionalización de las variables y se estructurará de la forma siguiente: (a) carta de presentación, (b) instrucciones generales, y (c) cuarenta y ocho (48) ítems correspondientes a la variable: Perfil de Competencias Docentes (Interpersonales, Individuales y Sociales), con cinco (5) alternativas de respuestas: Siempre (5), Casi Siempre (4), A Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1). La metodología y contenido del cuestionario serán revisados y aprobados a través del juicio de tres (3) expertos, en el área de estudio, y con conocimiento en metodología de la investigación. Situación que permitirá reestructurar el instrumento y dar una mayor orientación a los objetivos del mismo. Los resultados permitirán establecer un parámetro global sobre el perfil de competencias de los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, lo cual dará origen a las conclusiones y recomendaciones, dando respuesta a los objetivos a la luz del marco teórico.

Descriptor: Perfil de Competencias, Docentes de Educación Inicial.

INTRODUCCIÓN

Los profesionales dedicados a la docencia poseen diversos conceptos y principios respecto a lo que significa educación. Esa perspectiva surge de sus estudios y experiencias personales, otorgando al concepto de educación un significado que en la actualidad, puede ser diferente a lo que se requiere para desencadenar acciones pedagógicas coherentes con los requerimientos que exige la modernización del sistema educativo vigente.

En tal sentido, estos profesionales de la docencia, son de gran relevancia a la hora de hacer los cambios que se presentan en el entorno del sistema educativo; sin embargo, surgen interrogantes acerca de cómo rescatar la escuela moderna concebida hace 300 años, en una organización que responda al mundo globalizado, a una cultura mediática, a unos niños y jóvenes que a veces saben más que los adultos, a un mercado de trabajo marcado por demandas de formación fluctuantes.

Ante estas incertidumbres parece conveniente conocer y describir el perfil profesional que poseen los educadores, el cual debe de estar asociado a características tanto profesionales como personales, con el fin de evaluar las posibilidades de transformación, para implementarlo en un mayor desarrollo de la calidad educativa.

En tal sentido, se propone la necesidad de reorientar y mejorar la figura del docente y de su rol en el quehacer educativo, dentro del marco de la actual sociedad, involucrándolo más hacia la búsqueda del conocimiento y de la concientización real de su función, ante los avances de la ciencia y las inquietudes de la sociedad del nuevo milenio, para aplicarlos en el bienestar de los individuos que conforman dicha sociedad en forma crítica y contundente, siempre a favor de la verdad.

Por tal motivo, se pretende en esta investigación elaborar un Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias de los docentes profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco

Central de Venezuela. Para su cumplimiento, se estructurará el contenido en seis capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

El Capítulo I presenta El Problema, se encuentra constituido por el planteamiento del problema, que describe la situación problemática que se presenta en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, donde se evidencia la necesidad de diseñar un perfil de competencias para los docentes, todo lo cual se esbozó a través de las interrogantes de la investigación; se exponen además, los objetivos de la investigación: general y específicos, y la justificación e importancia de la investigación, que especifica los aspectos relevantes de la misma.

El Capítulo II desarrolla el Marco Teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación, que fortalecen los contenidos teóricos y orientan al cumplimiento de los objetivos; las bases teóricas, en las cuales se sustenta mediante el aporte de citas de diferentes autores, el marco en el que se desarrolla la investigación; las bases legales, que sitúan el trabajo dentro de las normativas legales vigentes en Venezuela y el sistema de variables, que constituye la estructura del estudio que se desarrolló en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

El Capítulo III describe el Marco Metodológico, el cual incluye el tipo y diseño de la investigación, que en este caso se trata de un estudio de campo de carácter descriptivo; población y muestra, que describe los sujetos de estudio que aportarán la información requerida para el diagnóstico; técnica e instrumento de recolección de datos, validez del instrumento y técnica de análisis e interpretación de los resultados, que indican los procedimientos que se desarrollarán después de aplicado el instrumento.

El Capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los resultados del instrumento aplicado a los sujetos de estudio, dando cumplimiento a los objetivos planteados. El Capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones pertinentes que demuestran el cumplimiento de dichos objetivos. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que

fundamentan los contenidos expuestos, y los respectivos anexos que sustentarán la investigación

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años, a la luz del nuevo milenio, en el cual predomina la globalización, se ha destacado la necesidad de formar y preparar a un individuo integral, con una personalidad caracterizada por cualidades y competencias que le permitan enfrentarse a los cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos presentes en la actualidad.

Ahora bien, el creciente desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el acelerado cúmulo de información y la omnipresencia de las comunicaciones en el entorno social, contribuyen a que en el ámbito educativo se lleven a cabo las necesarias transformaciones para adecuarse a una sociedad en estado de cambio permanente, con nuevas necesidades y valores.

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008), ha desarrollado diversos talleres, seminarios y foros, bajo el planteamiento del estudio de competencias de referencia para establecer criterios de pedagogía eficaz y en los cuales reconoce la importancia del fortalecimiento de los procesos educativos, en especial, sobre la formación docente.

Estos nuevos desafíos y demandas requieren nuevas capacidades y conocimientos por parte de los profesores. La situación actual es dinámica y variada. Las escuelas se organizan ahora de manera diferente, en términos tanto de las tareas como de las responsabilidades asignadas a los docentes

y a la diferenciación de roles entre profesores. El alcance de estos desafíos y demandas y el ritmo de los cambios hacen que la situación actual sea diferente respecto a años anteriores. Los profesores deben ser capaces de acomodarse a continuos cambios dramáticos en algunos países tanto en el contenido de su enseñanza como en la forma de enseñar mejor, reconoce la importancia del fortalecimiento de los procesos educativos y, específicamente de la formación docente, Tobón S (2006).

Bajo esta visión, los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad de la educación y se ha reconocido el variable desempeño docente como significativo y determinante para el logro de salto cualitativo de la gestión escolar. Al respecto, Valdez (2000), señala. “Se aprecia actualmente, la idea de que el éxito o fracaso de todo sistema educativo depende fundamentalmente del desempeño de sus docentes (p.32).

Ahora bien, en América Latina, los agentes educativos consideran que para que se genere necesidad de auto perfeccionamiento continuo en el personal docente, resulta imprescindible que éste se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño, para recibir asesoramiento que contribuya al mejoramiento de su trabajo. Surge así la evaluación de los docentes como una forma de favorecer y fomentar el perfeccionamiento de su profesión, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen docente, Tobón S (2006).

De acuerdo con Araneda y Calderón (2001), en las instituciones educativas de Venezuela, la situación del perfil de competencias docentes, del desempeño docente y su impacto en la educación ha sido un tema a la vez, polémico y poco tomado en cuenta para el desarrollo de una mejor gestión educativa. Se observa baja preocupación por presentar alternativas que orienten el ejercicio docente y su desarrollo y perfeccionamiento, percibiéndose incertidumbre y desmoralización en muchos planteles educativos.

En tal sentido, la necesidad evidenciada durante el estudio, permitió que el Centro de Educación Inicial desee mantener el perfil de competencias donde las brechas existentes se basan en mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, es importante destacar que esta necesidad es detectada a través de entrevistas realizadas al personal supervisor del Centro de Educación Inicial basados en los siguientes objetivos:

- Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal y gráfica.
- Favorecer el proceso de maduración de los niños en lo sensorio-motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo, y los valores éticos.
- Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
- Desarrollar la creatividad del individuo.
- Fortalecer la vinculación entre el centro educativo inicial y la familia.
- Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.

Es importante destacar, que la creación del Preescolar del BCV comenzó en 1979, y fue gestada por un grupo de profesionales, técnicos y obreros, quienes plantearon a las autoridades la necesidad de crear un centro de atención para los hijos de los trabajadores. El 28 de octubre de 1980, el Directorio del Instituto, aprobó establecer el Jardín de Infancia, con la finalidad de atender niños entre los 2 y 6 años de edad. En el año 1993 se propone una profesionalización en el Preeescolar, reubicando al Personal a su ámbito de competencia de trabajo, incorporando el cargo de Profesora de Preescolar y eliminando los cargos de auxiliares de Preescolar, a partir de esta fecha las aulas quedaron atendidas por un docente en la mañana y un

docente en la tarde, razón por la cual se acordó recibir por aula sólo a 18 niños a fin de garantizar un proceso pedagógico de calidad, asimismo se realizó un ajuste en la edad de atención de los niños entre 2,8 años y 5 años de edad. Es necesario señalar que desde su creación hasta estos momentos el Preescolar del BCV tiene entre sus objetivos brindar a los hijos de los trabajadores, una atención pedagógica asistencial orientada a lograr un desarrollo integral basada en la individualidad como ser humano, como ente de una comunidad en donde se desenvuelve, y facilitarles herramientas y habilidades que le permitan desenvolverse de forma óptima en la vida, asistido por un equipo interdisciplinario altamente calificado en el ámbito pedagógico, psicológico, psicopedagógico, recreacional, médico, nutricional y odonto-pediátrico, orientado a formar ciudadanos participativos con principios y valores, autónomos, críticos, creativos y responsables.

Bajo estas condiciones, para el desarrollo de esta investigación, el interés del Centro de Educación Inicial por retomar y priorizar el perfil de competencias docentes para el mejoramiento del ejercicio profesional y por ende, de la gestión educativa, conllevó a formular las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serían los elementos constitutivos de un Plan de Adiestramiento más conveniente en función del perfil de competencias para los docentes profesionales en la institución objeto de estudio, siguiendo el modelo de gestión por competencias?

La respuesta a estas interrogantes facilitará diseñar un Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias de los docentes profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Plan de Adiestramiento basado en competencias para el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

Objetivos Específicos

1. Identificar los elementos que conforman el perfil de competencias actual de los docentes profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.
2. Determinar el perfil de competencias requerida para los docentes profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.
3. Identificar las brechas de competencias.
4. Proponer un Plan de Adiestramiento más conveniente en función del perfil de competencias para los Docentes Profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela relacionado con el modelo de Gestión por competencias.

Justificación e Importancia

La presente investigación se justifica por los siguientes aspectos:

Pedagógicos: La investigación analizará la importancia de indagar las características del perfil docente requerido en las instituciones educativas y en la evaluación del desempeño docente como herramienta que le permitan a los docentes y a las instituciones caracterizar el desempeño y propiciar el desarrollo y el auto perfeccionamiento continuo, a fin de mejorar la productividad y la gestión educativa. De allí se puede generar alternativas que pueden propiciar y motivar el mejoramiento continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo venezolano.

La dimensión pedagógica requiere un conjunto de competencias específicas asociadas al comportamiento social, la capacidad de iniciativa, y la de asumir riesgos, además, implica el desarrollo de habilidades que faciliten el trabajo con los niños, pero fundamentalmente debe aprender a trabajar en equipo. En el marco de esta dimensión el docente de educación inicial deberá ser:

1. Amplio conocedor de los procesos de desarrollo del ser humano, particularmente en la etapa de desarrollo infantil.
2. Capaz de valorar los progresos de la educación del niño y confiar en que es posible seguir mejorando.
3. Informado acerca de las distintas modalidades de atención al niño de 0 a 6 años (convencionales y no convencionales).
4. Planificador y evaluador de los procesos de enseñanza y aprendizaje con base en la observación, el diagnóstico, la investigación, y la acción permanente.
5. Hábil para el manejo de estrategias pedagógicas activas y eficaces, que fortalezcan el espíritu creativo y crítico del niño a su cargo. Para ello, deberá adecuar, elaborar y emplear en forma creativa los recursos para facilitar el aprendizaje activo del niño.

Técnicos: Es necesario e importante que tanto las instituciones educativas como los docentes aporten herramientas originadas de estudios sistemáticos

y con el rigor científico necesario, para recuperar la imagen y la dignidad del ejercicio docente y de los planteles educativos en los cuales se ejerce esta labor.

El Docente del Nivel Inicial se caracteriza por ser orientador o prescriptivo, tal como lo afirma el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2001), ya que las tendencias actuales apuntan hacia la concepción de perfiles polivalentes, abiertos y dinámicos. De allí la necesidad de formar un docente reflexivo, crítico o investigador, lo cual constituye actualmente, una alternativa, si se quiere contar con profesionales que incorporen en el ámbito de la Educación Inicial, habilidades y conocimientos para diseñar, desarrollar, evaluar y formular estrategias y programas de intervención educativa en contextos socio educativos y culturales cambiantes.

Prácticos: Los resultados en esta investigación, además de enriquecer los aspectos considerados, acerca del perfil de competencias docentes y evaluación de desempeño docente, reportará recomendaciones para que las autoridades del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, institución en que se desarrolla la investigación decidan en qué medidas podrán aplicar los correctivos a que hubiese lugar y proponer un programa de capacitación y perfeccionamiento docente basado en las necesidades que arrojen los resultados que se obtengan, con la finalidad de contribuir a una mejor calidad educativa.

Alcance

Lo que se pretende con esta investigación, además de los objetivos previamente mencionados, es ofrecer un trabajo lo suficientemente documentado, aportando conocimientos que en el futuro puedan servir de base para posteriores investigaciones sobre el tema, sea en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela o en otras instituciones educativas de Venezuela.

Esta investigación se desarrolla en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, durante el primer semestre de 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico o referencial de toda investigación se inicia con la presentación de otras investigaciones relacionadas con la temática y que constituyen antecedentes para el estudio que se elabora, orientando el cumplimiento de los objetivos planteados y fortaleciendo teóricamente su contenido. Seguidamente, se exponen las bases teóricas que sustentan el proceso investigativo, las bases legales que sitúan el trabajo dentro de las normativas legales vigentes en Venezuela y el sistema de variables, que constituye la estructura del estudio que se desarrolla en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

Antecedentes de la Investigación

Todo estudio que se pretende realizar requiere como paso previo la revisión de la literatura existente sobre temas relacionados con el trabajo que se está elaborando, por lo que se hace necesaria la consulta de tópicos asimilados con el mismo. En el presente capítulo, se citan investigaciones, que han contribuido a generar antecedentes sobre el tema referido a la elaboración de un Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias de los docentes profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela. Entre los estudios consultados, destacan los siguientes:

A nivel internacional, Drucker (2008), en su investigación: "Liderazgo Situacional y el Comportamiento Organizacional en el International Institute

for Management Development de Lousana, Suiza”, enmarcada en una investigación de campo de carácter descriptivo, tuvo como propósito determinar el liderazgo situacional y el comportamiento organizacional en la mencionada institución, para lo cual tomó una población de ciento veinticuatro (124) personas adscritas a la misma, de la cual se extrajo una muestra del treinta por ciento (30%), que correspondió a treinta y siete (37) sujetos, a quienes aplicó un cuestionario de cuyos resultados concluyó que una de las dimensiones que influye en los excelentes resultados de la gestión del líder es la visión, la cual es comunicada por el mismo y debe ser compartida por los miembros de la organización. Esta comunicación deberá efectuarse con optimismo hacia el futuro y con fuertes expresiones de confianza y entusiasmo.

La investigación de Drucker (ob.cit.), se considera un efectivo antecedente para este trabajo, por cuanto las variables utilizadas presentan al igual que los objetivos planteados, cuyo cumplimiento y resultados facilitan el buen desarrollo de las instituciones educativas.

En este mismo contexto, Castillo (2008), realizó el trabajo: “El Liderazgo del Gerente Educativo y el Clima Organizacional en las Escuelas Públicas del Ayuntamiento de Córdoba, España”, enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo correlacional, cuyo objetivo fue analizar el liderazgo del gerente educativo y clima organizacional en las escuelas públicas de Córdoba, año 2006. Para su cumplimiento tomó como población a cuatrocientos cincuenta y ocho (458) docentes y veintisiete (27) directivos de las cuarenta y cinco (45) escuelas públicas, a quienes se les aplicó dos encuestas tipo cuestionario de escalamiento Lickert.

Los resultados obtenidos por el citado autor, evidencian que un mediano porcentaje de directivos tiene una tendencia positiva hacia la influencia del liderazgo del gerente educativo sobre el clima organizacional de las instituciones educativas mencionadas. Asimismo, constató que los

directores deben promover cambios significativos en las actividades desarrolladas por su personal orientado al mejoramiento de la gestión educativa.

El trabajo de Castillo (ob.cit.), representa otro antecedente para esta investigación, por cuanto aporta fundamentos teóricos relevantes en cuanto a los estilos de liderazgo del personal docente y directivo, con lo cual fortalece significativamente los contenidos expuestos y orienta hacia el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado a nivel nacional, Ugel (2009) en su trabajo de grado: "Competencias en el Perfil Gerencial del Docente de Aula de las Escuelas Bolivarianas, en la Parroquia "Juan de Villegas", del Municipio Iribarren, Estado Lara", enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo, asumió como objetivo describir las mencionadas competencias, para lo cual tomó como muestra a treinta y dos (32) directores adscritos a las Escuelas Bolivarianas objeto de estudio, a quienes aplicó un cuestionario de escalamiento Lickert, de cuyas respuestas evidenció que los docentes de aula presentan debilidad en cuanto a las competencias personales, gerenciales y profesionales que deben poseer como parte del perfil requerido para laborar en las Escuelas Bolivarianas.

En sus conclusiones, el citado autor señaló que las competencias personales del perfil docente de aula, entre ellas: visión conjunta del proceso, destrezas intelectuales, manejo de modelos gerenciales, participación interactiva y transformador social, no están siendo llevadas por el educador, aspecto que puede convertirse en un obstáculo para la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, porque no da oportunidades de protagonismo y de generación de iniciativas en los educandos.

Asimismo, constató que las competencias gerenciales, tales como mediador del aprendizaje, capacidad reflexiva y facilitador de oportunidades, están siendo obviadas, lo que puede traducirse que los docentes

desempeñan sus labores en una forma adicional, sin preocuparse de la adquisición de habilidades para que los alumnos abran escenarios en la construcción de saberes pedagógicos.

De igual manera, detectó que las competencias relacionadas con la actitud crítica y reflexiva de los docentes analizados, son deficientes, por cuanto poseen una escasa orientación para con los alumnos, por lo cual no se logran los procesos educativos con autonomía y libertad, a fin de lograr en ellos, la construcción de sus ideas, pensamientos y creatividad bajo sus propios criterios.

Ugel (ob.cit.), recomendó atender la necesidad existente en las Escuelas Bolivarianas objeto de estudio, respecto a las competencias personales, gerenciales y profesionales de los docentes, para que logren una gestión educativa basadas en los principios de la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad, direccionada hacia el logro de la calidad educativa y en función a la obtención de aprendizajes significativos por parte de los educandos.

Se considera que el trabajo de Ugel (2006) constituye un antecedente para la presente investigación, por cuanto sus contenidos teóricos fortalecen y orientan el cumplimiento de los objetivos, relacionados con la elaboración de un Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias de los docentes profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

En este mismo contexto, Rivero (2009) en su trabajo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, asumió como objetivo proponer un programa sobre liderazgo transformacional para optimizar el desempeño de los gerentes educativos que laboran en la Escuela Integral Bolivariana Barrio Nuevo, en el municipio Peña, estado Yaracuy, para lo cual tomó como sujetos de estudio a catorce (14) docentes de la mencionada institución.

A partir de la aplicación de un cuestionario de escalamiento Likert, evidenció que el tipo de liderazgo utilizado por el gerente educativo en el desempeño de sus funciones, según la percepción de los docentes, con base en la planificación, organización, control, comunicación, toma de decisiones y motivación, es el autocrático. Asimismo, determinó la factibilidad de implementar un programa sobre liderazgo transformacional y presentó su diseño a la institución para su posterior aplicación.

En sus conclusiones, la citada autora señaló que la gerencia educativa en la mencionada institución, el personal directivo ha ascendido al cargo por diferentes razones, menos por su preparación y méritos, por cuanto adopta un estilo de liderazgo autocrático, practica una comunicación descendente, relaciones interpersonales limitadas, toma de decisiones unilaterales, incidente en la poca delegación. Como es obvio, también evidenció un exceso de poder controlador correctivo, más que estimulador preventivo.

En tal sentido, recomendó generar un proceso de cambio en la institución objeto de estudio, partiendo de paradigmas de liderazgo, fomentados en competencias gerenciales que asuman el trabajo colectivo al proponer un liderazgo basado en el conocimiento y en el trabajo en equipo. Desde esta perspectiva, la formación del capital intelectual de la institución respondería al enfoque de aprendizaje de organizaciones inteligentes.

Rivero (ob.cit.), sugirió la implementación a nivel directivo, de un liderazgo transformacional, el cual considera el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. Esto requiere el empleo de estrategias como la construcción de equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y modelar el futuro de la organización.

Se considera que el trabajo de Rivero (ob.cit.), representa otro antecedente para la presente investigación, por cuanto brinda pautas para comprender la necesidad de transformar la gerencia educativa y de aula, a

partir de un liderazgo que asuma un papel unificador, visionario y carismático, que transforme tanto el estado de las cosas en la institución como las mismas aspiraciones e ideales de los educandos. Se trata de un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Por otro lado, González y León (2009) en su trabajo: "Interacción Verbal y Socialización Cognitiva en el Aula de Clase, se plantearon como objetivo examinar la interacción verbal y la socialización cognitiva en un aula de clase de Educación Básica, Segunda Etapa, en Mérida, Venezuela. El estudio se basó en la teoría sobre la interacción verbal en ambientes educativos, de acuerdo con la cual el docente conduce y controla las acciones interactivas, iniciación, énfasis y determinación de turnos de habla, así como los contenidos de la interacción.

En este sentido, tomó como población a treinta (30) estudiantes de Tercer Grado del Liceo Bolivariano Libertador en Mérida, a quienes se aplicó un instrumento (cuestionario) que fue validado por tres expertos y aplicado el índice de confiabilidad de Kuder-Richardson con un resultado de 0,99, lo cual lo hizo altamente confiable para ser aplicado a la muestra de la población escogida.

Asimismo, se usaron grabaciones magnetofónicas de la interacción verbal durante tres períodos de clase, que luego fueron transcritas y analizadas según el sistema categorial de Flanders (1970), para determinar, a través del discurso oral, el tipo de interacción más frecuente, y la tendencia de socialización cognitiva que intenta el docente por medio del lenguaje oral. Entre los resultados más importantes se señalan los siguientes (a) que el docente registra el mayor número de eventos interactivos en las categorías de influencia directa mientras que los alumnos se limitan a responder

preguntas o cumplir instrucciones; y (b) el docente estimula algunos procesos cognitivos básicos y desestima otros más complejos.

Los resultados de este trabajo confirman las opiniones de Vega (1998), Bernstein (1994), Lizardo (2006), quienes señalan que es el docente quien tiene la voz dominante en el aula de clase. En las interacciones analizadas hubo una marcada intervención del docente en las categorías de influencia directa, mientras que los alumnos se limitaron a cumplir instrucciones, responder preguntas y en muy pocas oportunidades iniciar la participación. Al respecto, González y León (2009), señalan que en las interacciones analizadas se registra un número muy bajo de eventos interactivos referidos a la aceptación de sentimientos y emociones, por lo que se considera que el docente da poca importancia al fortalecimiento emocional de los alumnos, aspecto que forma parte de las funciones de la educación.

A pesar de que hay momentos en los que el docente acepta expresiones libres y menos rigurosas del niño (por ejemplo, cuando permite respuestas que contienen elementos imaginarios), la mayoría de sus intervenciones están dirigidas al logro de precisión, recurrencia y memoria. La memoria, en cuanto que proceso recurrente, pareciera alimentar la idea de una mente computacional, precisa, que almacena y permite disponer de datos previos (Bruner, 1997). En este estudio de la interacción verbal y los procesos cognitivos en el aula de clase se puede señalar que existen intenciones de socialización cognitiva de parte del docente, en tanto que usa y estimula algunos procesos cognitivos en particular.

Sin embargo, el desarrollo intelectual del alumno es un proceso más complejo que requiere atención amplia e integral. Los resultados de esta investigación guardan relación con el planteamiento formulado por Mercer (citado por González y León, 2009), quien señala que “mediante el lenguaje no sólo podemos compartir e intercambiar información, también podemos

trabajar conjuntamente con ella. No sólo podemos influir en las acciones de otros, sino también alterar sus comprensiones” (p.11).

El docente estimula prioritariamente los procesos cognitivos de la memoria, percepción, descripción y clasificación, dejando a la zaga procesos cognitivos referidos a la analogía, metáfora, síntesis y análisis. En todo el texto de las interacciones analizadas se aprecia una gama de procesos insinuados como importantes, lo que indica una intencionalidad claramente socializadora del docente de procesos cognitivos básicos.

Con estos resultados se puede indicar que la socialización dirigida a la cognición en el aula de clase estudiada parece superficial y sin una estructura planificada, ocurre de manera natural en los aspectos cotidianos básicos y la mayoría de los registros se presentan relacionados con aspectos del comportamiento social. Algunas de las evidencias sugieren intentos de construcción de una mente ordenada, precisa y racional. Esta conclusión se deriva del empleo de textos instruccionales, en los cuales el docente requiere de una atención especial por parte de los alumnos para efectuar la tarea de manera precisa siguiendo un orden procedimental.

Uno de los hallazgos más resaltantes es que el docente no parece estar consciente de su rol socializador, aunque de manera natural trabaja aspectos por medio de los cuales se infiere que está generando socialización cognitiva.

La presencia natural de procesos cognitivos registrados en los eventos interactivos “responder preguntas del docente” y “elaborar preguntas, emitir opiniones y construir ideas”, con los cuales los alumnos operan intelectualmente en los ambientes escolares, sugiere la existencia de una socialización cognitiva ajena a la escuela y que pudiera estar siendo potenciada por agentes culturales como la familia o los medios de comunicación masiva.

Se considera que el trabajo de González y León (ob.cit.), constituye un antecedente para esta investigación por cuanto sus contenidos fortalecen significativamente los aspectos teóricos y orientan hacia el cumplimiento de los objetivos, entre ellos, explicar la importancia que los docentes de Educación Inicial le confieren al liderazgo en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

Por otra parte, Moreno (2011), en su trabajo “Estilos de Liderazgo ejercidos por lo docentes del Primer Año en el Liceo Santiago José Sánchez Carucí, en Cabudare, estado Lara” desarrollado bajo el esquema positivista con enfoque cuantitativo y modalidad de campo, asumió como objetivo estudiar los estilos de liderazgo ejercido por los docentes de la mencionada institución. Para su cumplimiento tomó una muestra constituida por dos estratos: el primero con dieciséis (16) docentes y el segundo con ochenta y seis (86) estudiantes de nuevo ingreso. A ambos estratos se aplicó un cuestionario de escala Likert de forma direccionada. Los resultados explicaron la importancia que los docentes le confieren al liderazgo para incentivar la adaptación de los estudiantes de nuevo ingreso.

Se considera que el trabajo de Moreno (ob.cit.), representa un válido antecedente para esta investigación, por cuanto sus contenidos teóricos, procedimentales y técnicos fortalecen el cumplimiento de los objetivos relacionados con la elaboración de un Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias de los docentes profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

Bases Teóricas

En todo trabajo de investigación se hace necesario la detección, obtención, extracción y recopilación de información que sustente teóricamente el estudio, analizando y exponiendo teorías, enfoques teóricos,

investigaciones y antecedentes que se consideran validos para el contenido del mismo, así como conocer la fundamentación legal que lo rige.

Las Competencias

El concepto de competencias surge en el ámbito de la psicología norteamericana de corte estructuralista en estudios para fines empresariales. La estructura básica del concepto de competencias surgía del Estudio de la Motivación Humana de David McClelland en los albores de la segunda mitad del siglo pasado.

De acuerdo con Bittel (2004), cuando las instituciones educativas quieren transferir el concepto de competencias de las empresas a las aulas en Inglaterra, Australia y Francia aplican perfectamente un error técnico básico que, fortalecido por la propaganda política de los gobiernos queda oculto. Esto es: Para transitar de la empresa a las aulas inician con la certificación de las habilidades de las personas pero a la certificación de habilidades le dan el pomposo nombre de certificación por competencias, a fin de que el sector empresarial contrate a los certificados como si de verdad fueran competentes pero hasta la fecha las empresas no han creído en ello y es evidente: certificar habilidades no es lo mismo que certificar competencias.

En el caso Latinoamericano, según Bittel (ob.cit), donde se incluye México, se forzó por vías del Banco Mundial a introducir las competencias en el ámbito educativo, desde principios de la década de los años 90. En México se conformó con el conocimiento, lo que se hizo fue tropicalizar los modelos de Inglaterra, Francia, Australia, entre otros. Pero se normalizaron habilidades. Las llamadas normas técnicas de competencia laboral no son sino normas de habilidades rebautizadas como normas de competencia.

No obstante, siguiendo los trabajos de Ford (citado en Bittel, 2004), de los ochenta a los noventa, se puede ver que integra una definición conceptual muy iluminadora: Una competencia (desempeño competente) se presenta

cuando se consiguen logros o metas sumando la motivación y las habilidades en la estructura biológico-funcional de una persona en un ambiente responsivo no inhibitor.

Las Competencias son características subyacentes en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (Alles 2004). Asimismo, para Leby-Leboyer (2003), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en una realidad cotidiana de trabajo e igualmente en situaciones. Ponen en práctica en forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Una característica presenta un perfil de competencias de alto nivel cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas tareas.

Las competencias son definidas por Bittel (ob.cit.), como las características generales que una persona demuestra en su puesto de trabajo y que engloba los motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, contenidos de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conductas, actitudes o valores y la imagen que la persona tiene de sí misma y que marcan la diferencia entre una actuación satisfactoria y una actuación excelente.

Componentes de las Competencias

La competencia, de acuerdo con Araneda y Calderón (2001), se estructura en base a tres componentes fundamentales: (1) el saber actuar; (2) el querer actuar, y (3) el poder actuar.

El saber actuar es el conjunto de valores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.

El querer actuar, de acuerdo con Araneda y Calderón (ob.cit.), es otro componente fundamental de la competencia, alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional, es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos deseados y probadamente exitosos y que contribuyan a la organización. Según Araneda y Calderón (ob.cit.), esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las competencias requeridas y tratar de identificar que características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto.

Técnicas de Determinación de Competencias:

Según Leby-Leboyer (2003), las técnicas de determinación de competencias son cinco: (1) Entrevista de incidentes críticos; (2) Inventario de conductas exitosas; (3) Evaluación de competencias; (4) Panel de expertos; y (5) Focus Group. De éstas, sólo son recomendables las tres primeras, por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias.

La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y focus groups normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo. Se debe garantizar la determinación de competencias desde la conducta laboral exitosa dentro de la empresa, en un momento del tiempo.

De las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, la más exhaustiva es la Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación y levantamiento de las competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conductual de ello es la conducta que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño, entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles.

La entrevista se estructura en dos partes:

1.- Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitoso y no exitoso del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.

2.- Presentar a cada entrevistado un conjunto de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Esto permite que, finalmente, se elabore un Inventario de Competencias para la organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

Clasificación General de Competencias

Para Benavides (2000), las competencias se dividen en:

- Competencias Básicas: Son habilidades, desarrollo de pensamientos y cualidades personales básicas en la persona, propias para el desempeño de un trabajo.
- Competencias Genéricas: Son las características requeridas en los individuos orientadas más hacia el desempeño, los requerimientos y la cultura organizacional, articulando las competencias mas especificas.
- Competencias Laborales: Son los atributos, conocimientos y habilidades personales que se aportan al trabajo.

Por su parte, Levy-Leboyer (ob.cit), las clasifica en competencias universales para los cuadros superiores y las supra competencias. Estas últimas se dividen en: (a) Intelectuales; (b) Interpersonales; (c) Adaptabilidad, y (d) Orientación a resultados.

Otra autora francesa, Jolis, (2001) establece que las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- Competencias Teóricas: Conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- Competencias Prácticas: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias Sociales: Relacionadas con el trabajo en equipo y la capacidad para relacionarse e interactuar.

- Competencias del Conocimiento: Conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Modelo de Competencias:

Levy-Leboyer, (2003), propuso el modelo de competencias, que se origina en el énfasis en las conductas claves para el desempeño excepcional. Por medio de este enfoque sólo se puede determinar en forma general, un conjunto de conocimientos y habilidades que teóricamente deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

Utilizando este enfoque se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestran ser "los mejores comportamientos esperados" en una realidad organizacional específica y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, y de acuerdo con Levy-Leboyer, (2003),

"...la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que le permite asegurar que dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos. (p.56).

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas (Araneda & Calderón, 2001).

Impacto del Modelo de Competencias en el Ciclo de Gestión de Recursos Humanos

El modelo de competencias, de acuerdo con Figueroa (2003), constituye una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de

manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.

Esto no sólo es una ayuda desde un punto de vista operacional, al mantener un diálogo más fluido y conceptualmente coherente entre las diferentes funciones, sino que además, aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión de recursos humanos, permitiendo un mejor manejo de ella desde un punto de vista estratégico para la organización.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal y en el proceso de evaluación de desempeño. De esta manera se puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo; al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de un cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro tal como lo señala Marcano (2003).

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fácil, mediana y difícilmente entrenables, la organización tiene un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno. La investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias es difícilmente entrenable (entre otras, autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad). Ello permite saber dónde invertir y entrega información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación.

Una de las potencialidades más importantes de la gestión por competencias se traduce en la posibilidad de utilizarla como herramienta para la promoción y desarrollo interno. Los sistemas tradicionales, que

describen los cargos sólo en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades, no permiten realizar una comparación directa entre cargos distintos ya que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros. En cambio, con la metodología de elaboración de perfiles de competencia, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos distintos. Esto facilita poder comparar el perfil de competencias observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar.

De tal forma, si se desea proyectar a cierta persona para poder ocupar un cargo determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requeriría en aquella nueva posición y planificar su capacitación y formación de acuerdo a las brechas existentes e inversamente, si existe un cargo vacante se puede determinar que personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para él. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el crecimiento ejecutivo mediante planes de desarrollo profesional.

La gestión por competencias puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización. Es decir, cuando se han desarrollado las suficientes competencias por parte de los docentes, se impacta positivamente en el desenvolvimiento de actividades propias del centro educativo donde laboran, y cuando se hace referencia a la educación inicial, el producto final es una formación de calidad en los niños y niñas que la reciben, trascendiendo las limitaciones involucradas en su diario vivir.

Por ejemplo, es sabido que uno de los problemas que afecta a la remuneración por cumplimiento de objetivos es que se pone el énfasis en lo "que" se debe hacer sin aportar claridad sobre el "cómo" se puede lograr.

Precisamente la gestión por competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos "evaluación de metas" y "evaluación de competencias" para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto, sino también en el largo plazo.

Las actuales tendencias mundiales de compensaciones muestran que la remuneración fija se incrementa en función del logro de los estándares de competencias definidas para el cargo (mediante un proceso de certificación anual de competencias), mientras la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

Perfil de Competencias

Las competencias, de acuerdo con Figueroa (2003), son "las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral" (p.38). En otras palabras, las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

Ahora bien, según la citada autora, el perfil de competencias se concibe como un listado de conocimientos, habilidades y destrezas, prácticos y/o aplicados, indispensable para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización, indicando de esta manera, lo que el empleado debe saber para desempeñar las actividades claves del puesto y su mejoramiento continuo.

El perfil de competencias se muestra como un indicador de la conducta que se requiere para el éxito de la organización, conforme a lo cual se puede predecir un mejor desempeño por aprendizaje de habilidades y destrezas y su ejecución correspondiente. Al respecto, Levy-Leboyer (ob.cit.), señala que el perfil de competencias es una lista de competencias requeridas para área de la organización.

En función de estas definiciones y tomando en consideración el objetivo de la investigación, se puede decir que el perfil de competencias es un listado que contiene las competencias necesarias que garantizan el desempeño óptimo y deseado de los docentes de una institución educativa.

Perfil Docente

Para poder brindarle un sentido completo al perfil del docente, se debe, de acuerdo con Murillo (2008), tomar en consideración que la docencia es una práctica entendida como una labor educativa integral, donde los docentes, ante las demandas del mundo actual y del futuro deben desarrollar un conjunto de habilidades y actitudes para conseguir el aprendizaje significativo.

De éste conjunto de habilidades caben destacar varias, tales como: pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar, manejar, usar, producir y comunicar. Todo esto con el fin de trabajar, estudiar y construir visiones en equipo, auto evaluaciones, compromisos y el compartir. El docente debe ser un líder que posea la capacidad de modelaje de sus estudiantes, ser creativo e intelectual y, además, inspirar a los alumnos para la búsqueda de la verdad.

De manera general, se puede decir que el docente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla, una visión de la educación innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones.

Enfoques del Perfil Docente a través del Tiempo

De acuerdo con Kincheloe (1989), el perfil del docente ha sido modelado a través del tiempo, a partir de los siguientes enfoques:

- **Enfoque Conductista (antes de los 70):** Se toma al docente como un técnico, su fundamento es la concepción tecnocrática del currículo, basado en la disciplina, y sus organizadores son objetivos mensurables, habilidades de trabajo, control conductual y de los medios para la efectiva producción de los aprendizajes en los alumnos. La formación del docente se entiende en términos de competencia y actuación.

De ésta manera se entiende el perfil del docente, como un ser capaz de:

1. Diagnosticar las necesidades instruccionales.
2. Diseñar y crear condiciones para la instrucción.
3. Mantener y conducir la instrucción.
4. Manejar las técnicas de evaluación.

- **Enfoque Humanista (desde los 70):** Reconoce que los docentes están dotados de motivación y recursos internos para promover y mejorar el ambiente educacional. Se basa en una concepción curricular de experiencias que se centran en el desarrollo personal y la satisfacción de necesidades. Se considera que es individualista y no toma en cuenta el carácter social de la educación y las experiencias que en ella se dan.

- **Enfoque Desarrollista:** (Década de los 90) Se ve la formación docente en términos de formar un líder, un solucionador de problemas, un individuo con capacidad de tener reflexión innovadora de los procesos educativos. Su fuerte es el pensamiento progresista.

De acuerdo con Kincheloe (ob.cit.), el currículum es entendido como una experiencia, pero con una implicación sustantivamente social. El docente se perfila como un creador, un transformador de la realidad, en fin, como un negociador. En la actualidad y dada la complejidad de la sociedad, que sufre momentos de crisis y de transformaciones profundas, éste perfil docente no

sería satisfactorio, con lo que se hace necesario replantear la formación docente.

La Creación de un Nuevo Perfil Docente

La idea básica de la renovación, de acuerdo con González (2000), está en el hecho de reconocer el planteamiento humanista y desarrollista, constituyendo una buena combinación para dar, en forma combinada y pluralista, su contribución a la reformulación de un modelo de formación docente que se fundamente en una racionalidad sustantiva y significativa.

La nueva visión combinará el criterio de la competencia con el criterio ético. La meta es formar un individuo con capacidad de innovación y creación. Se concibe que el docente tenga la suficiente formación para prestar atención al proceso educativo y mejorarlo creativamente.

De esta manera surge un perfil más amplio, que incluye el desarrollo personal, actitudes, comunicación, orientación, liderazgo, toma de decisiones, mejoramiento personal, dimensión social e intelectual.

La propuesta actual de formación docente, propuesta por Murillo (2008), se basa principalmente en los siguientes aspectos:

1. Centrada en el desarrollo de habilidades: la enseñanza como actividad académica e intelectual.
2. Se requiere de habilidad para conducir situaciones de búsqueda y uso adecuado de la información.
3. Necesidad de manejar un marco de referencia conceptual para el mejoramiento inteligente y no mecánico de los métodos empleados en clases.
4. Necesidad de tener una sólida información de artes y ciencias para establecer la crítica relación entre los contenidos y la realidad social.
5. Los cambios en las condiciones sociales requieren docentes con capacidad para ajustar sus puntos de vista a las demandas de nuevos compromisos socioculturales.

Ahora bien, desde el punto de vista de las instituciones, se pueden destacar los siguientes elementos:

1. El significado de lo que es un profesional de la enseñanza.
2. Las creencias y los valores expresados y envueltos en los procesos de desarrollo.
3. El reconocimiento y la valoración de la diversidad en la práctica de la docencia.
4. Reconocimiento de que el crecimiento personal es un proceso de desarrollo y que los docentes pueden moverse en una variada gama de oportunidades en su carrera a lo largo de su vida.
5. La profesión del docente es interdependiente y también lo son sus estándares de evaluación.

Con fundamento en estos elementos, Murillo (2008), expone los siguientes principios: (a) Compromiso de los estudiantes y su aprendizaje; (b) conocimiento profesional; (c) prácticas de enseñanza; (d) liderazgo y la comunidad; y (e) aprendizaje profesional situacional.

Bases del Nuevo Perfil Docente

De manera general, se puede decir, de acuerdo con Murillo (ob.cit.), que un nuevo perfil docente debe incluir la capacidad del docente, la fuente de la filosofía que lo inspira y el impacto en la educación de los alumnos. Sus bases están principalmente señaladas en los siguientes aspectos:

- Metafísica: Ésta permitirá al docente asumir y comprometerse con las realidades múltiples, que demuestran las necesidades del entorno: económicas, sociales, culturales, políticas, entre otras. El docente debe llevar a que sus estudiantes hagan cuestionamientos y valoraciones que sean sustantivas y permanentes
- Epistemología: Con la cual el docente podrá desarrollar capacidad para apreciar las variadas formas de acercamiento y a la aprobación de los

saberes. Esto incluye el reconocimiento de diferentes concepciones sobre el conocimiento, el entendimiento de las diferentes formas de trabajar y lograr este conocimiento y experiencia en sus estudiantes.

- Axiología: Permitirá al docente crear una conducta generalizada para formularse interrogantes sobre lo deseable y lo valioso. El hecho de educar requiere hacer juicios de valoración y enseñar a los estudiantes a hacer lo mismo con dignidad.

- Ética: Permite a los docentes orientar su conducta teniendo como referente la moral de la educación. Se debe formar al docente con alto grado de capacidad reflexiva sobre las implicaciones de su trabajo para y con los estudiantes.

- Estética: Es la fuente para formar al docente con capacidad de crear y cuidar ambientes que permitan dar significado al proceso educativo.

- Lógica: Fortalece el pensamiento crítico y constructivo del docente. Incluye capacidad para comprender, reestructurar, analizar, sintetizar, aplicar y acceder al conocimiento; facilitando experiencias enriquecedoras con los estudiantes.

- Política: Permite honrar la diversidad y la democracia. Las posibilidades educativas brindan diversidad (razas, géneros, ideales, creencias, apreciaciones, apariencias, edades, lenguaje, salud, entre otras). El intercambio y la deliberación se deben dar en ambientes y en escenarios democráticos en la institución educativa.

- Teodicea: Permite que el docente posea un discurso educativo con significado y sustentación. Modelar y guiar a los estudiantes para que clarifiquen, articulen y redefinan un trabajo coherente.

- Espíritu de Aprendizaje: Permite al docente asumir y modelar conductas significativas. Aprendizajes que duren toda la vida personal y profesional y que se demuestran en la enseñanza, favoreciendo un ambiente coherente entre el discurso y la acción.

- Espíritu de Cuestionamiento: Permitirá al docente guiar acciones continuas de auto-evaluación y mejoramiento en lo personal y profesional.

Formación Docente en Venezuela

El docente, de acuerdo con Matos (2000),

...es un mediador no de manera declarativa; de hecho, debe asumir el reto de involucrarse en la construcción del conocimiento en el aula. Lo importante no es necesariamente cuánto se sabe, pero que ello descansa en una plataforma teórica conceptual, psicológica y filosófica para sustentar la práctica pedagógica. (p.38).

En este mismo contexto, González (2000), afirma:

...dentro de la praxis pedagógica integradora, el rol del docente debe ser percibido como promotor del aprendizaje, motivador y sensible. El docente debe conocer y respetar el estado evolutivo del niño y facilitar situaciones que inviten a la búsqueda constante del conocimiento. Se concibe como modelo y líder, centrado en sus alumnos como sujetos de aprendizaje. El rol del docente interactúa con dos elementos más para formar una triada interpretativa; docente-alumno-saber. (p.79).

Estas interpretaciones de Matos (2000) y González (2000), conducen a entender el rol docente como factor de construcción de conocimientos y de experiencias. Se mantiene una visión pluridisciplinaria, con extensión, diversidad y profundidad. De manera general, se concluye que el rol principal del docente es facilitar y ayudar a los estudiantes a construir y reconstruir sus propios conocimientos, sobre la base de promover experiencias acordes con el nivel de desarrollo de los mismos y la inteligente estructuración y evaluación de la experiencia.

Perfil Docente en Venezuela

En un trabajo de investigación elaborado por Figueroa (2003), en el cual se elaboró un modelo de desempeño para docentes, en el cual se establecen las siguientes competencias en el perfil docente:

- Liderazgo.
- Creatividad e Innovación.
- Altos Estándares Profesionales.
- Orientación al Cliente.
- Iniciativa y Anticipación.
- Autoconfianza.
- Compromiso Personal.
- Pensamiento Analítico.
- Visión del Negocio

Otras competencias que toman en cuenta pero no son establecidas como críticas o muy importantes, son las siguientes:

- Autocontrol.
- Búsqueda de información.
- Dirección de otros.
- Influencia estratégica.
- Interacción con el entorno
- Impulso a la mejora.
- Orientación al logro.
- Sensibilidad interpersonal.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Conciencia organizacional.
- Autodesarrollo

Indudablemente, los atributos y cualidades del docente como persona: su creatividad, honestidad, espíritu democrático, una fuerte vocación por la justicia y la paz, serán indispensables en el momento de ejercer

adecuadamente su rol de docente transformativo, sobre todo si se considera que el aprendizaje de tales valores y actitudes se produce a partir de la observación y comprensión de lo que el alumno ve hacer y practicar a sus docentes.

Como se observa son muchas las acciones tanto morales, científicas de gestión y competencias personales que debe exhibir un docente cuando se gradúa y es colocado en su aula, pero ¿Qué pasa luego con ese docente, ¿Quién lo apoya, ¿Quién le ayuda, ¿Quién lo supervisa o acompaña, ¿Qué investigaciones se hacen para verificar dicho perfil.

Perfil Docente de Preescolar

Con base en las lecturas y características deseadas en los docentes, que han surgido de la investigación, se presenta a continuación un perfil docente de preescolar, que será referencia para elaborar el perfil de competencias que se utilizara en el estudio.

- Capacidad de trabajar y de colaborar en equipo.
- Analítico en su práctica, actitud crítica. Capacidad de analizar e interpretar los resultados de su trabajo, de evaluarlos y modificarlos para mejorar la calidad de los aprendizajes. Comprometerse con los resultados de su acción docente para evaluarla críticamente y transformarla.
- Creativo en innovador.
- Capacidad de organizar su trabajo educativo, de diseñar y poner en práctica estrategias y actividades de aprendizajes. Dominio de sus funciones pedagógicas y administrativas.
- Constructor del saber y motivador del aprendizaje, que impulse a la mejora y que valore el desarrollo de habilidades y destrezas.
- Estar en condiciones de efectuar búsqueda de información, sistematización y análisis de información de fuentes primarias, de resultados, de

innovaciones, así como también de bibliografía actualizada. Altos estándares profesionales. Comprometido con la excelencia.

- Dominio global de la materia de su trabajo. En formación permanente.
- Orientado al cliente.
- Con habilidades para reconocer la diversidad de los niños que forman un grupo a su cargo, que detecte necesidades, que desarrolle las potencialidades del niño, trato digno y afectuoso a sus alumnos.
- Mística y compromiso.
- Solidario.
- Ecuánime y justo, con sentimientos de justicia social.
- Tolerante y con sensibilidad interpersonal.
- Líder.
- Orientado al logro.
- Con autoconfianza y autocontrol.
- Capacidad para comunicarse.
- Capacidad para adaptarse a los cambios

Perfil de Competencias Docente Esperado

Con base en las características, habilidades y destrezas esperadas en los profesionales de la educación, se enumeran a continuación las posibles competencias docentes que conformaría el perfil docente:

- **Trabajo en equipo:** Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual y competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante de un puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.
- **Pensamiento Conceptual:** Es la capacidad de comprender una situación o problema, uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando

conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja.

- **Innovación:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

- **Capacidad de Planificación y Organización:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- **Impacto e Influencia:** Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.

- **Búsqueda de Información:** Esta motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta, la solución de discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la exploración más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.

- **Aprendizaje Continuo:** Es la habilidad para buscar y compartir la información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el "know how" adquirido en los foros locales o internacionales.

- **Desarrollo de Personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a

partir de un apropiado análisis previos de sus necesidades y de la organización. No se trata solo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

- **Orientación al Cliente:** Implica el deseo de ayudar o servir a los usuarios del servicio, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver sus problemas. El concepto del "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

- **Desarrollo de Relaciones:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

- **Capacidad de Entender a los Demás:** Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.

- **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.

- **Motivación de Logro:** Es la preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia. Esta preocupación se exhibe en conductas observables. Dicho estándar puede ser el desempeño pasado (esforzándose por mejorar), una medida objetiva (orientación de resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas que implican un desafío que el individuo se ha propuesto, o inclusive aquello que nadie haya hecho con anterioridad (innovación).

- **Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
- **Confianza en sí mismo:** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.
- **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.
- **Adaptabilidad al Cambio:** Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Bases Legales

El fundamento legal de esta investigación se presenta inicialmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y la Ley Orgánica de Educación (2009). Al respecto, la Constitución en el Título III “De los Deberes, Derechos Humanos y Garantías”, Capítulo VI: De los Derechos Culturales y Educativos, consagra lo siguiente:

Artículo 102.- La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su

personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios de esta Constitución y en la ley.

En otras palabras el proceso educativo de los ciudadanos venezolanos recae directamente en el Estado, quien en colaboración con la sociedad y las familias consolidará su ejecución para garantizar las oportunidades de promoción académica de la niñez y la juventud. Es por ello que, toda iniciativa de mejoramiento del proceso educativo de los estudiantes debe ser aprovechado, como es el caso de la implementación de un modelo de perfil de competencias para los docentes profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela. Asimismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit.), al pronunciarse con relación al derecho a la educación estipula lo siguiente:

Artículo 103.- Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario.

Como puede observarse, todas las personas venezolanas pueden acceder al sistema educativo nacional de manera gratuita y en similitud de condiciones para promocionarse de acuerdo con sus intereses y vocaciones. Es por ello que la labor del docente al implementar un efectivo estilo de liderazgo que facilite y beneficie el cometido de la educación, constituye una iniciativa que fortalecerá el producto final de este proceso educativo, como lo

es un recurso humano responsable, con valores y conocimientos básicos para responder a las exigencias de la sociedad venezolana.

En este mismo contexto la Ley Orgánica de Educación (2009), constituye otro fundamento legal para esta investigación, por cuanto regula el proceso educativo. Al respecto establece:

Artículo 4.- La Educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad.

Claramente se aprecia la importancia que tiene para el desarrollo humano la garantía de un proceso educativo sólido y permanente para que la niñez y adolescencia venezolana tenga acceso a mayor cantidad de oportunidades de promoción intelectual para acceder como recurso humano al crecimiento socioeconómico del país. Asimismo, La Ley Orgánica de Educación estipula lo siguiente:

Artículo 6.- El Estado a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia, garantiza:

c.- El acceso al Sistema educativo a las personas con necesidades educativas o con discapacidad, mediante la creación de condiciones y oportunidades.

f.- Los servicios de orientación, salud integral, deporte, recreación, cultura y de bienestar a los y las estudiantes que participan en el proceso educativo en corresponsabilidad con los órganos correspondientes.

En este sentido, al implementar la propuesta para optimizar el perfil de competencias de los docentes, requerido por el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, constituye una excelente vía para dar

cumplimiento a los fines de la educación consagrados en las leyes de la República. Como se puede apreciar, existe suficiente normativa legal que sustenta la eficacia de la presente investigación, cuando sea aplicada en la institución objeto de estudio.

Sistema de Variables

En el proyecto de investigación relacionado con los estudios descriptivos, evaluativos y diagnósticos se hace necesario presentar el sistema de variables como un importante aspecto del Marco Teórico. Al respecto, Balestrini (2006), señala que “Una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía” (p.113).

Las variables constituyen los aspectos o dimensiones discernibles de un sujeto u objeto de estudio, con la propiedad de poder asumir distintos valores. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p.161). La misma se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras.

La definición previa de las unidades de observación y las variables es una necesidad básica en toda investigación científica. Mediante ella, se elige la noción que se estime más adecuada a los fines pretendidos, y se precisa el sentido único en que se han de tomar las unidades y las variables por todos los que intervengan en la investigación, a la vez que se hace factible la posibilidad de la exacta comprensión del sentido y alcance de la investigación a otros especialistas y al público en general (Sierra, 2004).

En este sentido, de la teoría (o marco teórico que conforma la investigación) se extraen unos conceptos y proposiciones. Los conceptos se

traducen operacionales. De ellos se deducen unas variables empíricas o indicadores que posibiliten la contratación empírica del concepto que se analice. Al respecto, Arias (2004) expone que “la conceptualización hace referencia al proceso teórico mediante el cual se clasifican las ideas o constructos teóricos. Esta clasificación ha de hacerse de manera que la definición del constructo teórico comprenda el significado que se le suele asignar”. (p.53).

Es decir, que si se quiere que las teorías sean generalizadas a través de una variedad de entornos, o con respecto a una variedad de fenómenos, obviamente se tienen que conceptualizar las variables de forma que las proposiciones que contengan estas variables puedan aplicarse a tales entornos y fenómenos diversos.

En el proceso lógico de operacionalización de las variables se deben seguir los siguientes procedimientos. (a) definición nominal de la variable a medir; (b) definición real, es decir, la enumeración de sus dimensiones y (c) definición operacional, que corresponde a la selección de indicadores.

Una definición operacional, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.” (p.162). En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Es preciso tener en cuenta que la operacionalización de variables consiste en último término en la sustitución de variables por otras más concretas. Por lo tanto, para que sea válida esta operación es necesario que las variables que sustituyen unas a otras, sean representativas de ellas. Implica la adopción de una definición operativa de las variables investigadas.

En el presente estudio, la variable nominal es: Perfil de Competencias Docentes relacionadas con los factores: trabajo en equipo, pensamiento conceptual, innovación, capacidad de planificación y organización, impacto e

influencia, búsqueda de información, aprendizaje continuo, desarrollo de personas, orientación al cliente, desarrollo de relaciones, capacidad de entender a los demás, liderazgo, motivación de logro, autocontrol, confianza en sí mismo, comunicación y adaptabilidad al cambio.

La misma se conceptualiza como el modelo que define las competencias y características que son requeridas para desempeñar en forma exitosa el rol docente, y que contribuye en forma significativa en el logro del desempeño en los procesos educativos eficaces y de los objetivos pedagógicos establecidos.

A continuación, en el cuadro 1 se presenta la operacionalización de la variable, constituida por dimensiones e indicadores conductuales observables que conforman las competencias docentes.

Cuadro 1.- Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Perfil de Competencias Docentes	Instrumental	Capacidad de Organización y Planificación	- Aptitud	1	C U E S T I O N A R I O	Personal Docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela
			- Disposición	2		
			- Planes	3		
			- Metas	4		
			- Control	5		
			- Evaluación	6		
	Cognitiva	Rol Investigador	- Recursos	7		
			- Herramientas	8		
			- Disposición	9		
			- Destrezas	10		
		- Objetividad	11			
Metodológica	Conocimiento	- Normas	12			
		- Procedimientos	13			
		- Estándares	14			
Lingüística	Capacidad Comunicativa	- Dirección	15			
		- Horizontalidad	16			
		- Retroalimentación	17			
		- Comprensión	18			
		- Objetividad	19			
Interpersonales: Individuales y Sociales	Trabajo en Equipo	- Integración	20			
		- Cooperación	21			
		- Solidaridad	22			
			- Apoyo Mutuo	23		
	Adaptabilidad al Cambio	- Resistencia	24			
		- Promoción	25			
- Oportunidades		26				
		- Asimilación	27			
Motivación al Logro		- Compromiso	28			
		- Entusiasmo	29			
		- Pertenencia	30			
		- Competencia	31			

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
		Desarrollo Personal	- Constancia - Perseverancia - Necesidades - Fortalezas	32 33 34 35		
		Liderazgo	- Seguimiento - Credibilidad - Confianza	36 37 38		
		Pensamiento Conceptual	- Identificación de Problemas - Tendencias - Reconocimiento	39 40 41		
		Innovación	- Emprendimiento - Iniciativa - Mejoramiento de Resultados	42 43 44		
		Orientación al Estudiante	- Atención - Inmediatez - Proyecciones - Respaldo	45 46 47 48		

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de Investigación

Tomando en cuenta los objetivos de la presente investigación, el proceso metodológico que se utilizó corresponde al diseño de campo de carácter descriptivo, para lo cual se hará necesario recopilar datos en forma directa de la realidad, posibilitando su revisión o modificación en el caso de que surgieran dudas con respecto a su calidad, lo que evidentemente garantizará un mayor grado de confiabilidad en el conjunto de información obtenida. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que: “El diseño de campo es el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y predecir su ocurrencia” (p. 118).

En este mismo contexto, el nivel de investigación que se utilizará es de tipo descriptivo, ya que el objetivo primordial radicará en identificar el perfil de competencias de los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela y diagnosticar los criterios del trabajo en equipo vinculados a la gestión docente en la institución objeto de estudio; para finalmente diseñar el Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias requerido a los docentes en la institución objeto de estudio, siguiendo el modelo de gestión por competencias.

Cabe agregar que los mismos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En este contexto, en la presente investigación se busca identificar los elementos que conforman el

perfil de competencias de los docentes profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

2. Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación fue no experimental por cuanto no se manipulará las variables a medir, observando el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para después analizarlas. En este sentido, según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), en la investigación no experimental no se pueden manipular las variables o asignar sujetos al azar, porque su naturaleza es tal, que excluye su manipulación. Es decir los sujetos llegan con sus características intactas.

Por otra parte, el soporte epistemológico de la presente investigación estará enmarcado dentro del paradigma cuantitativo y positivista, por cuanto tendrá una concepción global, orientada a los resultados y al proceso en igualdad de condiciones. El carácter cuantitativo, según Sierra Bravo (2004), es el que "...centra de manera predominante la investigación social en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales" (p.35). En este sentido, el paradigma cuantitativo permitirá descubrir, los aspectos íntimos del proceso a estudiar, es decir, el perfil de competencias de los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

3. Población y Muestra

3.1. Población

La población correspondiente a esta investigación, estuvo conformada por el personal directivo, administrativo, docente, de cocina y obrero del Centro

de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela ubicado en la Florida, Distrito Capital. En el cuadro 2 se presenta la distribución poblacional.

Cuadro 2.- Distribución Poblacional. Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela

Cargos	Cantidad
Personal Docente	25
Total	25

Fuente: Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela (2013)

Como puede observarse, la población estará constituida por veinticinco (25) docentes adscritas al Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela. Ahora bien, para la aplicación del instrumento de recolección de datos, se hace necesario establecer una muestra de la población. La muestra estadística, de acuerdo con Balestrini (2006), "...es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos relacionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo". (p.141).

En este caso en particular, se tomará una muestra intencional, que según, Hernández, Fernández y Baptista (2006), es aquella que "...permite al investigador manipular la cantidad de sujetos a quienes aplicará la técnica de recolección de datos, tomando en cuenta: (a) el dominio de la información, (b) su facilidad de acceso; y (c) la cantidad limitada de sujetos". (p.137). En tal sentido, se tomará como muestra exclusivamente al personal directivo, administrativo y docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, es decir a 25 personas, las cuales serán consultadas mediante el instrumento de recolección de datos.

Tabulación y Análisis de Resultados

Un trabajo de investigación donde se requiere la búsqueda y análisis de fuentes de información, mediante el empleo de ciertas técnicas para obtener resultados que muestren los nuevos conocimientos, requiere de instrumentos que permitan recoger la información que se precise y no que se busque lo innecesario.

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten a la investigadora obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación, y los instrumentos constituyen la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de datos. A continuación, se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información que se utilizarán en la investigación.

En tal sentido, el método que se utilizará en esta investigación corresponde a la encuesta, definida por Balestrini (2006), como “aquella que permite obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.” (p.163). Este instrumento de recolección de información, se aplicará con el propósito de permitirle al docente consultado expresar sus criterios con respecto al perfil de competencias requerido por el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela. Asimismo tendrá la ventaja de poseer un costo relativamente bajo y tener la capacidad de proporcionar información sobre un mayor número de sujetos en un período bastante breve, así como también, la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

En este contexto, se diseñó una encuesta de escalamiento Lickert, dirigido al personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela. El mismo fue elaborado tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de la operacionalización de las variables y se estructuró de la forma siguiente: (a) carta de presentación, (b) instrucciones

generales, y (c) cuarenta y ocho (48) ítems correspondientes a la variable: Perfil de Competencias Docentes (Interpersonales, Individuales y Sociales), con cinco (5) alternativas de respuestas: Siempre (5), Casi Siempre (4), A Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1).

Validación del Instrumento

El contenido del cuestionario fue revisado y aprobado a través del juicio de tres (3) expertos, en el área de estudio, y con conocimiento en metodología de la investigación. Situación que permitirá reestructurar el instrumento y dar una mayor orientación a los objetivos del mismo.

Análisis e Interpretación de los Resultados

El análisis e interpretación de los resultados, según Balestrini (2006), implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tendrá como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible para poder interpretarlos y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados.

Importa destacar que todo el procesamiento de los datos en este estudio, se realizará de manera manual, y en este sentido, se ajustarán un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que permitirán organizar los datos mediante este procedimiento. En la primera etapa del procesamiento de la información se distinguirán y agruparán los datos numéricos de los datos verbales derivados de cada uno de los ítems del cuestionario, con el propósito de incorporar sobre estas dos masas de datos, el conjunto de procedimientos que permitirán reunir las características de los mismos.

A partir de la codificación, los datos serán transformados en símbolos numéricos para poder ser contados y tabulados. De acuerdo a Balestrini

(ob.cit.), la codificación tiene por objeto el asignar a cada una de las respuestas del cuestionario y a cada una de las categorías, números y signos correlativos, muy precisos, para agrupar los datos similares y facilitar su tabulación. Los datos numéricos serán procesados, agrupándolos en intervalos y se tabularán manualmente.

Se diseñará enseguida, una matriz para registrar los totales del instrumento de recolección de datos, con un comentario analítico adicional sobre el comportamiento del total de la muestra. A continuación, se representará gráficamente, a través de gráficas circulares los porcentajes correspondientes a las respuestas de cada ítem del cuestionario o de cada variable en cuenta, lo cual permitirá una visión clara de los resultados obtenidos, que se tendrán en cuenta para establecer el perfil de competencias de los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

Finalmente, se hará una interpretación general sobre el conjunto de respuestas mayoritarias que permitirá establecer un parámetro global sobre la necesidad de un plan de adiestramiento para optimizar el perfil de competencias exigido a los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, lo cual dará origen a las conclusiones y recomendaciones, dando respuesta a los objetivos a la luz del marco teórico.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004) **Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º**. 3ª Edición. México. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Araneda, D y Calderón, C. (2001). **Modelo de Evaluación de Competencias**. Caracas: UCV.
- Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 4ª Edición. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. 7ª Ed. Caracas: BL. Consultores Asociados, C. A.
- Barnett, R. (2001) **Los Límites de la Competencia. El Conocimiento, la Educación Superior y la Sociedad**. Barcelona, España: Paidós.
- Benavides, M. A. (2000). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Panapo.
- Berstein, B. (1994). **La Estructura del Discurso Pedagógico**. (2ª Ed.). Madrid, España: Morata.
- Bittel, L. (2004). **Enciclopedia del Management**. Madrid, España: Océano.
- Bruner, J. (1997). **La Educación Puerta de la Cultura**. Caracas: Aprendizaje Visor.
- Castillo, M. (2008). **El liderazgo del Gerente Educativo y el Clima Organizacional en las Escuelas Públicas del Ayuntamiento de Córdoba, España**. [Documento en Línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com> [Consulta: 2013, Mayo 8].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Diciembre 30, Caracas.
- Drucker, P. (2008). **Liderazgo Situacional y el Comportamiento Organizacional en el International Institute for Management Development de Lousana, Suiza**. [Documento en Línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com> [Consulta: 2013, Febrero 8].

- Figuroa, M. (2003). **Diseño de Perfiles por Competencia para Docentes del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela IUTV**. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- González, J. (2000). **Formación Docente**. Caracas: Editores y Libreros.
- González, B., y León, A. (2009). **Interacción Verbal y Socialización Cognitiva en el Aula de Clase**. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora – Universidad de los Andes. En Acción Pedagógica. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve> [Consulta: 2013, Febrero 7].
- González, B. (2009). **Socialización Cognitiva en el Aula de Clase Vista a través de la Interacción Verbal**. Tesis Doctoral en Educación. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. 5ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Jolis, J. (2001). **Metodología de la Investigación Social**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kincheloe, J. (1989). **Hacia una Revisión Crítica del Pensamiento Docente**. Barcelona, España: Ocaedro.
- Le Boterf, G. (2001). **Ingeniería de las Competencias**. Barcelona, España: Gestión 2000, s.a.
- Leby-Leboyer, C. (2003) **Gestión de las Competencias**. Barcelona, España: Paidós.
- Ley Orgánica de Educación**. (2009). Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.929 de fecha Sábado 15 de Agosto de 2009. Caracas.
- Lizardo, S. (2006). **Los Procesos Cognitivos y el Patrón Interactivo Verbal en el Aula Universitaria**. Revista Educere N° 35 Octubre-Diciembre 2006.
- McClelland, D. (1987). **Teoría de la Motivación Humana**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Marcano, A. (2003). **La Pertinencia del Perfil Gerencial del Siglo XXI. Algunas tendencias**. Universidad de Los Andes, Mérida.

- Matos, P. (2000). **Formación Docente**. Santafé de Bogotá, Colombia: Norma.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. (2001). **Aproximación al Perfil del Docente para la Educación Preescolar o Inicial**. Caracas: Educere.
- Monereo, C., y Pozo, J. (2007). **Competencias para (Con) Vivir en el Siglo XXI**. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Moreno, F. (2011). **Estilos de Liderazgo ejercidos por lo docentes del Primer Año en el Liceo Santiago José Sánchez Carucí, en Cabudare, Estado Lara**. Trabajo de Grado para optar el Título de Magíster en Gerencia Educativa. Universidad Yacambú. Cabudare, estado Lara.
- Murillo, J. (2008). **La Formación de Docentes: Una Clave para la Mejora Educativa**. En Modelos Innovadores en la Formación Inicial Docente. Santiago, Chile: Oficina Regional de Educación.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). **El Reto de la Educación en América Latina**. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2005). **Hacia las Sociedades del Conocimiento. Informe Mundial**. París, Francia: UNESCO.
- Pérez, A. (2008). **¿Competencias o Pensamiento Práctico? La Construcción de los Significados de Representación y de Acción**. Madrid, España: Morata.
- Rivero, E. (2009). **Propuesta de un Programa sobre Liderazgo Transformacional para Optimizar el Desempeño de los Gerentes Educativos que Laboran en la Escuela Integral Bolivariana “Barrio Nuevo”, en el Municipio Peña, Estado Yaracuy**. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. Barquisimeto.
- Sabino, C. (2005). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
- Senge, P. y Otros. (2002). *Escuelas que aprenden*. (1ª Ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Norma.

- Sierra Bravo, R. (2004). **Técnicas de Investigación Social**. Madrid, España: Paraninfo.
- Stoner, J., Freeman, W., y Gilbert, J. (2010). **Administración**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tobón, S. (2006). **Aspectos Básicos de la Formación en Competencias**. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Ugel, J. (2009). **Competencias en el Perfil Gerencial del Docente de Aula de las Escuelas Bolivarianas, en la Parroquia “Juan de Villegas”, del Municipio Iribarren, Estado Lara**. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia Educacional. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. Barquisimeto.
- Valdez, M. (2000). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Panapo.
- Vega, M. (1998). **Introducción a la Psicología Cognitiva**. Madrid: Alianza.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Estimado (a) Docente:

El presente instrumento tiene como propósito Identificar el perfil de competencias de los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, así como analizar la manera en que los profesores perciben la formación inicial docente en relación a las exigencias que plantea el nuevo contexto socio cultural, e indagar la manera en que los profesores se relacionan para trabajar conjuntamente en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus alumnos.

La opinión suministrada tendrá carácter confidencial. En razón de ello, la veracidad y objetividad emitida contribuirá a la calidad de la investigación, que determinará la situación real en la mencionada institución.

Gracias por su colaboración.

Instrucciones Generales

A continuación, se presenta una serie de planteamientos para responder de acuerdo con las indicaciones siguientes:

- 1.-Lea cuidadosamente cada ítem.
- 2.- No firme ni escriba su nombre.
- 3.- Sea sincero (a) al responder.
- 4.- Conteste cada uno de los planteamientos, en el orden presentado.
- 5.- Cada ítem consta de cinco (5) alternativas de respuesta, seleccione tan sólo una y marque su opinión con una equis (X). Las alternativas de respuesta son:

Siempre (S)	5
Casi Siempre (CS)	4
A veces (AV)	3
Casi Nunca (CN)	2
Nunca (N)	1

6.- En caso de dificultad, consulte con la investigadora.

7.- Por favor, dé respuesta a todos los ítems.

Gracias por su colaboración

ÍTEMES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	S	CS	AV	CN	N
1.- Me encuentro apto (a) para organizar y planificar las jornadas de trabajo.					
2.- Siempre estoy dispuesto (a) para la organización y planificación del trabajo con los niños.					
3.- Acostumbro formular planes a corto plazo para brindar a los niños variedad en las actividades.					
4.- Tengo metas claras sobre los resultados esperados del trabajo con los niños.					
5.- Ejercicio control directo sobre el desarrollo de las actividades planificadas.					
6.- Con frecuencia realizo evaluaciones sobre los resultados de las actividades desarrolladas con los niños.					
7.- En la institución se cuenta con los recursos para el desarrollo de investigaciones relacionadas con los objetivos de la Educación Inicial.					
8.- La institución aporta las herramientas indispensables para el desarrollo de investigaciones que optimicen el desarrollo de actividades con los niños.					

ÍTEMES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	S	CS	AV	CN	N
9.- Me encuentro en disposición para el desarrollo de investigaciones que beneficien la calidad en las actividades con los niños.					
10.- Cuento con destrezas para el desarrollo de investigaciones inherentes al trabajo con los niños de la institución.					
11.- poseo la suficiente objetividad al llevar a cabo investigaciones que optimicen el trabajo con los niños de la institución.					
12.- Doy cumplimiento estricto a las normas que regulan el trabajo con los niños en la institución.					
13.- Conozco los procedimientos establecidos en la institución para el desarrollo de actividades con los niños.					
14.- Para el desarrollo de las actividades, sigo los estándares establecidos en la metodología de la institución.					
15.- La comunicación entre el directivo y los docentes genera un clima de confianza.					
16.- Desarrollo de manera comprensible el proceso de comunicación entre docentes, para orientar la confianza y entendimiento mutuo.					
17.- Estoy capacitado (a) para aportar y recibir retroalimentación durante el proceso de comunicación entre directivos y docentes.					
18.- Ejercito una comunicación asertiva para controlar el estado emocional de los interlocutores y comprender sus puntos de vista.					
19.- Acostumbro ser objetivo (a) en mis planteamientos expuestos a otros docentes.					
20.- Las relaciones como actor y autor del proceso educativo se orientan hacia el fortalecimiento de mi desempeño personal en mis áreas de trabajo.					

ÍTEMES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	S	CS	AV	CN	N
21.- Coopero en el plantel participando en las jornadas de trabajo en equipo.					
22.- Propicio la solidaridad en el trabajo en equipo para lograr un proceso educativo de calidad.					
23.- Promuevo el apoyo mutuo entre docentes para elevar la calidad educativa.					
24.- Me considero resistente ante los cambios que se promuevan en la institución, para dar respuesta positiva a las metas planificadas.					
25.- Considero que cada cambio en la institución facilita la promoción profesional del docente.					
26.- Todo cambio conlleva oportunidades para la optimización de la calidad educativa dada a los niños en la institución.					
27.- Asimilo los cambios en la institución como avances en mi vida profesional.					
28.- Me siento comprometido (a) con la función que ejerzo en la institución para aportar lo mejor de mí mismo (a).					
29.- Avivo el entusiasmo propio y el de mis colegas para el logro de los objetivos de la institución.					
30.- Poseo elevado sentido de pertenencia a la institución como respaldo a la gestión educativa que apporto a los niños y niñas.					
31.- Soy competente para el cumplimiento de mis metas personales y sociales.					
32.- Soy constante en mis propósitos para lograr un crecimiento sostenido a nivel profesional.					
33.- Soy perseverante en mi trabajo diario con el fin de facilitar el cumplimiento de objetivos personales, sociales y de la institución.					

ÍTEMES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	S	CS	AV	CN	N
34.- Poseo la suficiente claridad sobre las necesidades que debo satisfacer para mi promoción profesional.					
35.- Con frecuencia evalúo mis fortalezas para concentrarme en mi crecimiento profesional y personal.					
36.- Sigo con respeto y confianza al líder de la institución para tener la seguridad del cumplimiento de los objetivos laborales.					
37.- Creo en la persona que acepto como líder en el desarrollo de mis actividades profesionales, con miras al cumplimiento de metas institucionales.					
38.- Poseo la suficiente confianza en el liderazgo ejercido en la institución.					
39.- Me encuentro preparado (a) para la identificación de los problemas que se presenten en mi entorno laboral.					
40.- Identifico las tendencias que se presenten en mi trabajo para darles continuidad o rechazarlas.					
41.- Reconozco abiertamente las oportunidades que deben ser aprovechadas para la optimización de mi gestión educadora.					
42.- Con frecuencia emprendo acciones que faciliten la innovación en mi actividad educadora.					
43.- Tomo iniciativas en el aula de clase para fomentar en los niños la aceptación de nuevas tareas.					
44.- Persigo el mejoramiento de resultados en mi actividad educadora, para elevar la calidad en la institución.					
45.- Atiendo a cada niño individualmente para ganar su confianza y asegurar su cooperación en las actividades educativas.					
46.- Promuevo la inmediatez en la ejecución					

ÍTEMES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	S	CS	AV	CN	N
de actividades en el aula.					
47.- Recorro a proyecciones de estilos de vida para que los niños confíen en sus capacidades.					
48.- Doy el suficiente respaldo a cada niño en las iniciativas relacionadas con las actividades didácticas.					

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrolló la secuencia analítica del cuestionario aplicado a las veinticinco (25) personas con cargos docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, para diagnosticar la necesidad de un plan de adiestramiento para optimizar el perfil de competencias exigido a los docentes de dicha institución.

Inicialmente, se identificaron los elementos que conforman el perfil de competencias de los docentes profesionales, luego se elaboró el perfil de dichas competencias, se indagaron los criterios del trabajo en equipo vinculados a la gestión docente y, posteriormente se procedió a diseñar el Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias para los docentes profesionales en la institución objeto de estudio, siguiendo el modelo de gestión por competencias.

El registro de los datos obtenidos se desarrolló mediante cuadros estadísticos, los cuales se agruparon por dimensiones, Subdimensiones e indicadores de acuerdo a las variables definidas en el cuadro 1. En tal sentido, se elaboraron cuadros de distribución de frecuencias, registrándose los porcentajes. Además, se procedió a elaborar gráficas circulares para su mejor visualización e interpretación.

Cuadro 3.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Instrumental, subdimensión: Capacidad de Organización y Planificación, en los indicadores: Aptitud, Disposición, Planes, Metas, Control y Evaluación.

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1. Me encuentro apto (a) para organizar y	S	20	80%

planificar las jornadas de trabajo.	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
2. Siempre estoy dispuesto (a) para la organización y planificación del trabajo con los niños.	S	18	72%
	CS	7	28%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
Total		25	100%
	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
3. Acostumbro formular planes a corto plazo para brindar a los niños variedad en las actividades.	CN	0	0%
	N	0	0%
	Total	25	100%
	S	18	72%
4. Tengo metas claras sobre los resultados esperados del trabajo con los niños.	CS	7	28%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total	25	100%	
5. Ejercí control directo sobre el desarrollo de las actividades planificadas.	S	18	72%
	CS	7	28%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
Total	N	0	0%
	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
6. Con frecuencia realizo evaluaciones sobre los resultados de las actividades desarrolladas con los niños.	CN	0	0%
	N	0	0%
	Total	25	100%
	S	18	72%
Promedio	CS	7	28%
	S	18	76%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

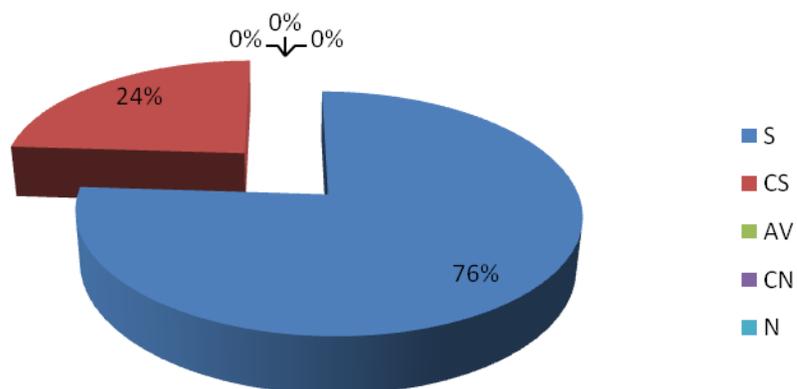


Gráfico 1.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Instrumental, subdimensión: Capacidad de Organización y Planificación, en los indicadores: Aptitud, Disposición, Planes, Metas, Control y Evaluación.

Análisis.- Tal como se aprecia, en el ítem 1, la gran mayoría de los consultados (80%), respondió que siempre se encuentra apto (a) para organizar y planificar las jornadas de trabajo; asimismo, el restante 20% manifestó que casi siempre lo está. No se presentaron respuestas para las otras alternativas. En cuanto al ítem 2, la gran mayoría de ellos (72%), expusieron que siempre está dispuesto (a) para la organización y planificación del trabajo con los niños; el restante 28% afirmó que casi siempre lo está; tampoco hubo respuestas para las demás opciones.

Referente al ítem 3, la gran mayoría (80%), expresó que siempre acostumbra formular planes a corto plazo para brindar a los niños variedad en las actividades; el restante 20% asumió que casi siempre lo hace. No se presentaron respuestas para las otras alternativas. Respecto al ítem 4, la gran mayoría (72%), dijo que tiene metas claras sobre los resultados esperados del trabajo con los niños; el restante 28% respondió que casi siempre es así. No hubo respuestas para las otras opciones.

En el ítem 5, la gran mayoría (72%), señaló que ejerce control directo sobre el desarrollo de las actividades planificadas; el restante 28% expresó que casi siempre lo hace. Tampoco hubo respuestas para las otras alternativas. En el ítem 6, la gran mayoría (80%) manifestó que con frecuencia realiza evaluaciones sobre los resultados de las actividades desarrolladas con los niños; el restante 20% asumió que casi siempre lo hace.

Al promediar los seis ítems, puede observarse en el gráfico 1 el predominio de la respuesta siempre en relación con la dimensión: Instrumental, subdimensión: Capacidad de Organización y Planificación, en los indicadores: Aptitud, Disposición, Planes, Metas, Control y Evaluación. Estos resultados permiten inferir que los directivos, administrativos y docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, responden fielmente a las exigencias y responsabilidades del cargo que ocupan, aportando una actitud positiva ante las mismas.

Brindar a los docentes una planificación orientada al logro de objetivos de rendimiento constituye una guía adecuada para la generación de iniciativas que dinamicen y aceleren el cumplimiento de los objetivos institucionales; además, si se

toma en cuenta las sugerencias de los docentes para el desarrollo de la planificación, facilita la generación de compromisos en los mismos, al verse involucrados en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Además, el control mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones y, al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por sí mismos. El plan guía al directivo en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas. Entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada. Cuando el directivo genera compromisos y responsabilidades en el personal docente para asegurar un control efectivo en la institución, las actividades planificadas se cumplen, porque hay un equipo colaborador que asume el compromiso de garantizar la ejecución cabal de los eventos en coordinación con toda la comunidad educativa.

Cuadro 4.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Cognitiva, subdimensión: Rol Investigador, en los indicadores: Recursos, Herramientas, Disposición, Destrezas y Objetividad.

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
7. En la Institución se cuenta con los recursos para el desarrollo de investigaciones relacionadas con los objetivos de la Educación Inicial.	S	15	60%
	CS	6	24%
	AV	3	12%
	CN	0	0%
	N	1	4%
Total		25	100%
8. La institución aporta las herramientas indispensables para el desarrollo de investigaciones que optimicen el desarrollo de actividades con los niños.	S	18	72%
	CS	4	16%
	AV	3	12%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
9. Me encuentro en disposición para el desarrollo de investigaciones que benefician la calidad en las actividades con los niños.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
10. Cuento con destrezas para el desarrollo de investigaciones inherentes al trabajo con los niños de la institución.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%

	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
11. Poseo la suficiente objetividad al llevar a cabo investigaciones que optimicen el trabajo con los niños de la institución.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio	S	80%	
	CS	14%	
	AV	5%	
	N	1%	

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

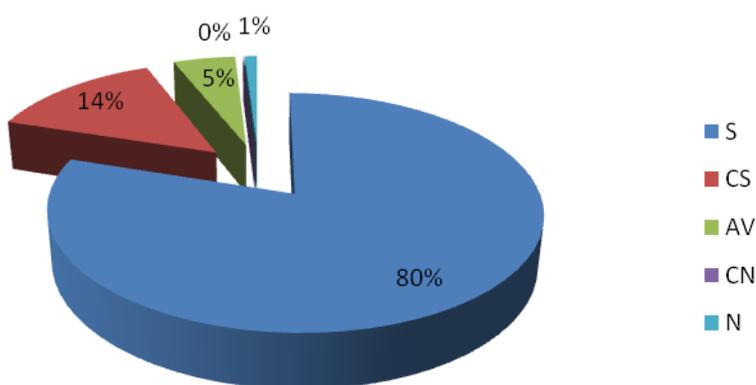


Gráfico 2.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Cognitiva, subdimensión: Rol Investigador, en los indicadores: Recursos, Herramientas, Disposición, Destrezas y Objetividad.

Análisis.- Como puede observarse, en el ítem 7, la gran mayoría de los consultados, respondieron, bajo las opciones siempre (60%) y casi siempre (24%), que en la Institución se cuenta con los recursos para el desarrollo de investigaciones relacionadas con los objetivos de la Educación Inicial. Un 12% expuso que a veces es así y el restante 4% manifestó que nunca sucede. No se presentaron respuestas para las otras alternativas.

Respecto al ítem 8, la gran mayoría de ellos, bajo las opciones siempre (72%) y casi siempre (16%), expresaron que la institución aporta las herramientas indispensables para el desarrollo de investigaciones que optimicen el desarrollo de actividades con los

niños. El restante 12% asumió que a veces es así. No se presentaron respuestas para las otras alternativas.

En cuanto al ítem 9, todos los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%), respondieron que se encuentran en disposición para el desarrollo de investigaciones que beneficien la calidad en las actividades con los niños. No se presentaron respuestas para las otras alternativas. En el ítem 10, todos los consultados, bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), respondieron que cuentan con destrezas para el desarrollo de investigaciones inherentes al trabajo con los niños de la institución. Tampoco se presentaron respuestas para las otras alternativas.

Referente al ítem 11, todos los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%), respondieron que poseen la suficiente objetividad al llevar a cabo investigaciones que optimicen el trabajo con los niños de la institución. No hubo respuestas para las otras opciones.

Al promediar los cinco ítems, se visualiza en el gráfico 2 el predominio de la respuesta siempre en relación con la dimensión: Cognitiva, subdimensión: Rol Investigador, en los indicadores: Recursos, Herramientas, Disposición, Destrezas y Objetividad. Estos resultados indican que el personal directivo, administrativo y docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, es idóneo para el desarrollo de investigaciones orientadas al mejoramiento continuo de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, y además, encuentran el apoyo de la institución en cuanto a recursos y herramientas para dichas actividades.

Al respecto, Bittel (ob.cit.), explica que “una organización es eficiente si se estructura de tal modo que ayude al logro de los objetivos institucionales con el mínimo de consecuencias o costos indeseables” (p.149). En otras palabras, una institución debe ser eficiente al proporcionar a los individuos, como grupo, los medios organizacionales para alcanzar los objetivos planteados. El concepto de eficiencia debe ser considerado en forma conjunta e implica la existencia de objetivos o metas institucionales bien formulados y comprendidos. Es más, cuando los principios y técnicas de la administración pueden ser desarrollados, probados y aplicados, la eficiencia gerencial necesariamente mejorará.

En tal sentido, el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, debe contar en todo momento con los recursos y herramientas a disposición de los docentes, para que eficientemente desarrollen sus habilidades y destrezas con la objetividad que exigen las metas institucionales.

Cuadro 5.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Metodológica, subdimensión: Conocimiento, en los indicadores: Normas, Procedimientos y Estándares.

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
12. Doy cumplimiento estricto a las normas que regulan el trabajo con los niños en la institución.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
13. Conozco los procedimientos establecidos en la institución para el desarrollo de actividades con los niños.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
14. Para el desarrollo de las actividades, sigo los estándares establecidos en la metodología de la institución.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio		S CS	85% 15%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

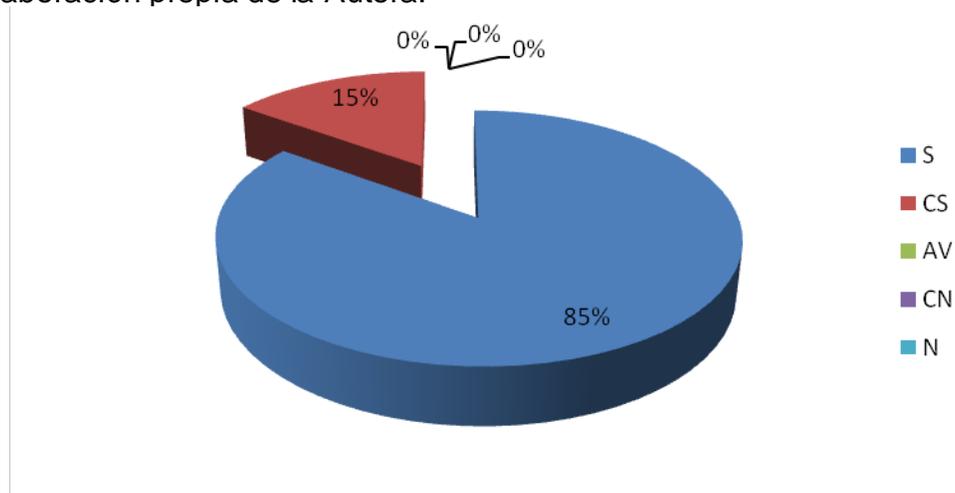


Gráfico 3.- Respuestas emitidas por el personal directivo, administrativo y docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en

relación con la dimensión: Metodológica, subdimensión: Conocimiento, en los indicadores: Normas, Procedimientos y Estándares.

Análisis.- Tal como se aprecia, en el ítem 12, todos los consultados, bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), respondieron que dan cumplimiento estricto a las normas que regulan el trabajo con los niños en la institución, no hubo respuestas para las demás opciones. Respecto al ítem 13, todos los consultados, bajo las alternativas siempre (80%) y casi siempre (20%), manifestaron que conocen los procedimientos establecidos en la institución para el desarrollo de actividades con los niños. Tampoco hubo respuestas para las otras opciones.

Referente al ítem 14, también todos los consultados en las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), expresaron que para el desarrollo de las actividades, siguen los estándares establecidos en la metodología de la institución. Sin respuestas en las demás alternativas.

Al promediar los tres ítems, se pudo visualizar en el gráfico 3 el predominio de la opción siempre en relación con la dimensión: Metodológica, subdimensión: Conocimiento, y los indicadores: Normas, Procedimientos y Estándares. Estos resultados permiten inferir que los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela desempeñan sus roles de acuerdo a lo establecido por la institución, logrando los objetivos esperados.

Al respecto, Bittel (ob.cit.), plantea la necesidad de generar un ambiente de trabajo armónico mediante la identificación de criterios entre directivos y docentes para consolidar metas comunes a nivel individual y colectivo. El conocimiento mutuo de las expectativas laborales, profesionales y sociales entre directivos y docentes facilita ampliamente su nivel de cooperación para el desarrollo de iniciativas orientadas a la optimización de la calidad educativa impartida; así como también procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

Cuadro 6.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Lingüística, subdimensión: Capacidad Comunicativa, en los indicadores: Dirección, Horizontalidad, Retroalimentación, Comprensión y Objetividad.

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
15. La comunicación entre el directivo y	S	12	48%

los docentes genera un clima de confianza.	CS	6	24%
	AV	4	16%
	CN	2	8%
	N	1	4%
Total		25	100%
16. Desarrollo de manera comprensible el proceso de comunicación entre docentes, para orientar la confianza y entendimiento mutuo.	S	20	80%
	CS	4	16%
	AV	0	0%
	CN	1	4%
	N	0	0%
Total		25	100%
17. Estoy capacitado (a) para aportar y recibir retroalimentación durante el proceso de comunicación entre directivos y docentes.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
18. Ejercito una comunicación asertiva para controlar el estado emocional de los interlocutores y comprender sus puntos de vista.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
19. Acostumbro ser objetivo (a) en mis planteamientos expuestos a otros docentes.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio	S	76%	
	CS	18%	
	AV	3%	
	CN	2%	
	N	1%	

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

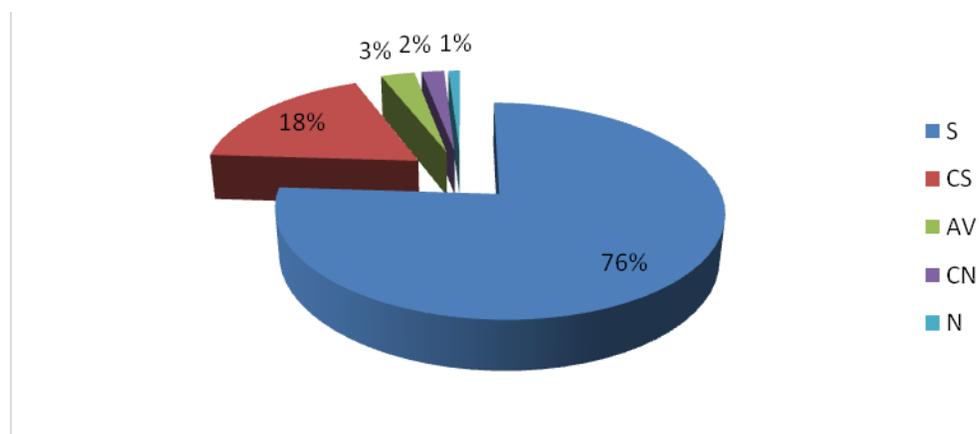


Gráfico 4.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Lingüística, subdimensión: Capacidad Comunicativa, en los indicadores: Dirección, Horizontalidad, Retroalimentación, Comprensión y Objetividad.

Análisis.- Como puede observarse, en el ítem 15, la mayoría de los consultados, bajo las opciones siempre (48%) y casi siempre (24%), respondieron que la comunicación entre el directivo y los docentes genera un clima de confianza. Un 16% manifestó que a veces es así; otro 8% expresó que casi nunca se genera y el restante 4% expuso que nunca sucede. En cuanto al ítem 16, la gran mayoría de los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (16%), respondió que desarrolla de manera comprensible el proceso de comunicación entre docentes, para orientar la confianza y entendimiento mutuo. El restante 4% expuso que casi nunca es así. No hubo respuesta para las demás alternativas.

Respecto al ítem 17, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%) manifestó que está capacitado (a) para aportar y recibir retroalimentación durante el proceso de comunicación entre directivos y docentes. No hubo respuestas para las otras alternativas. Referente al ítem 18, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%) manifestó que ejercita una comunicación asertiva para controlar el estado emocional de los interlocutores y comprender sus puntos de vista. Tampoco hubo respuestas para las demás alternativas.

En el ítem 19, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%) manifestó que acostumbra ser objetivo (a) en sus planteamientos expuestos a otros docentes. No se presentaron respuestas para las otras categorías. Al promediar los cinco ítems, se visualiza en el gráfico 4 el predominio de la respuesta siempre en la dimensión: Lingüística, subdimensión: Capacidad Comunicativa, en los indicadores: Dirección, Horizontalidad, Retroalimentación, Comprensión y Objetividad.

Estos resultados permiten inferir que la acción comunicativa que se desarrolla en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela genera un clima de confianza adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual es relevante que se desarrolle un proceso de retroalimentación constructivo. Al respecto, Stoner, Freeman y Gilbert (2010), señalan la importancia de mantener dentro de las organizaciones un sistema de retroalimentación, "...para conocer el punto de

vista de quienes reciben beneficios de la institución, ya sea directivos, empleados, comunidades, entre otros” (p.146).

En tal sentido, el área directiva de la institución requiere promover continuamente, un sistema de retroalimentación para conocer las expectativas del talento humano y de la comunidad de su entorno laboral. Todo ello mejorará su proceso de planificación y coordinación de recursos con miras a optimizar su toma de decisiones gerenciales.

Asimismo, en las instituciones con visión más moderna, es esencial que existan directivos con características de líderes comandando en cada unidad orgánica. Que sepan cómo mover a su equipo, motivándolos para que se sientan a gusto con su trabajo y sean parte del espíritu de la organización. Y aunque este tipo de personas no nacen, sino que se van adecuando a medida que pasa el tiempo, a través de la adquisición de habilidades pertinentes, sí es posible identificar algunas de las cualidades que debe de presentar un líder que sepa guiar al talento humano y a la institución.

Cuadro 7.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Trabajo en Equipo, en los indicadores: Integración, Cooperación, Solidaridad y Apoyo Mutuo.

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
20. Las relaciones como actor y autor del proceso educativo se orientan hacia el fortalecimiento de mi desempeño personal en mis áreas de trabajo.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
21. Coopero en el plantel participando en las jornadas de trabajo en equipo.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
22. Propicio la solidaridad en el trabajo en equipo para lograr un proceso educativo de calidad.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
23. Promuevo el apoyo mutuo entre docentes para elevar la calidad educativa.	S	20	80%
	CS	4	16%

	AV	1	4%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio		S	84%
		CS	15%
		AV	1%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

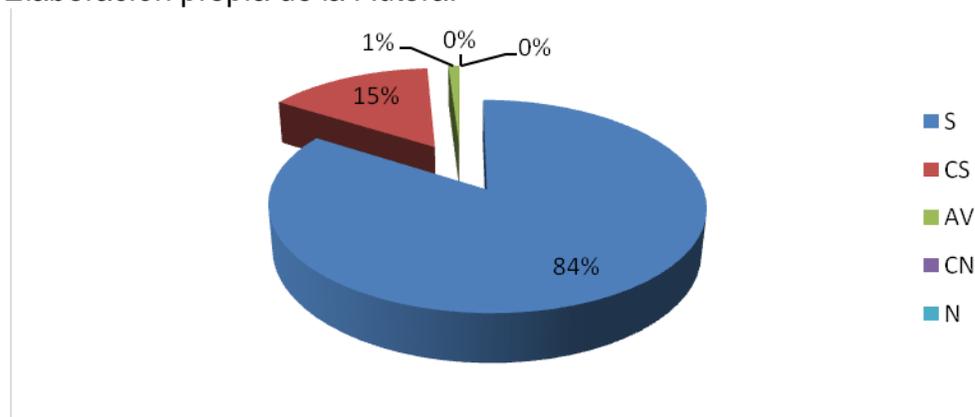


Gráfico 5.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Trabajo en Equipo, en los indicadores: Integración, Cooperación, Solidaridad y Apoyo Mutuo.

Análisis.- Tal como se observa, en el ítem 20, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%), respondieron que las relaciones como actor y autor del proceso educativo se orientan hacia el fortalecimiento de mi desempeño personal en mis áreas de trabajo. No hubo respuestas para las demás alternativas. Referente al ítem 21, también la totalidad de los consultados bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), manifestaron que coopera en el plantel participando en las jornadas de trabajo en equipo. No se presentaron respuestas para las otras categorías.

En cuanto al ítem 22, la totalidad de los consultados bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), expresaron que propician la solidaridad en el trabajo en equipo para lograr un proceso educativo de calidad. Sin respuestas para las otras alternativas. Respecto al ítem 23, la gran mayoría de los consultados bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (16%), expusieron que promueven el apoyo mutuo entre docentes para elevar la calidad educativa. El restante 4% dijo que a veces lo hace. Nada de respuestas para las otras categorías.

Al promediar los cuatro ítems, se puede visualizar en el gráfico 5 el predominio de la opción siempre en relación con la dimensión Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Trabajo en Equipo, en los indicadores: Integración, Cooperación, Solidaridad y Apoyo Mutuo. Estos resultados indican que el personal directivo, administrativo y docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela desarrollan sus relaciones interpersonales dentro de un ambiente de trabajo en equipo, apoyándose mutuamente con solidaridad y comprensión para generar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Bittel (ob.cit.), el trabajo en equipo es un camino, una vía para demostrar actitudes, competencias y habilidades para aprender, crear, recrear si fuera posible, nunca copiar. Claramente se observa que, las organizaciones basadas en un diseño de equipo construyen un escenario que estimulan un clima organizacional orientado a desarrollar la creatividad del talento humano, a visualizar sus propias metas dentro de la organización y a incorporar nuevas formas de pensamiento y de trabajo cooperativo.

Cuadro 8.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Adaptabilidad al Cambio, en los indicadores: Resistencia, Promoción, Oportunidades y Asimilación.

Ítems	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
24. Me considero resistente ante los cambios que se promueven en la institución, para dar respuesta positiva a las metas planificadas.	S	16	64%
	CS	4	16%
	AV	0	0%
	CN	1	4%
	N	4	16%
Total		25	100%
25. Considero que cada cambio en la institución facilita la promoción profesional del docente.	S	16	64%
	CS	3	12%
	AV	4	16%
	CN	2	8%
	N	0	0%
Total		25	100%
26. Todo cambio conlleva oportunidades para la optimización de la calidad educativa dada a los niños en la institución.	S	12	48%
	CS	8	32%
	AV	5	20%
	CN	0	0%
	N	0	0%

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Total		25	100%
27. Asimilo los cambios en la institución como avance en mi vida profesional.	S	18	72%
	CS	4	16%
	AV	3	12%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio	S	62%	
	CS	19%	
	AV	12%	
	CN	3%	
	N	4%	

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

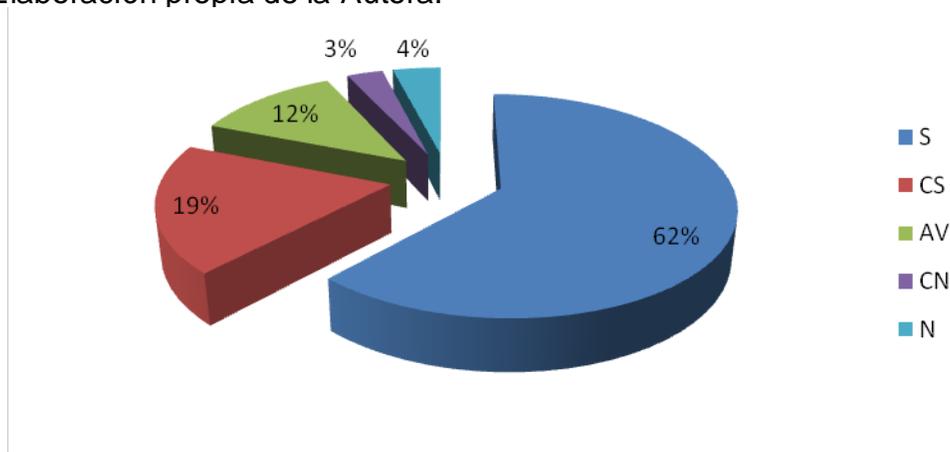


Gráfico 6.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Adaptabilidad al Cambio, en los indicadores: Resistencia, Promoción, Oportunidades y Asimilación.

Análisis.- Como puede apreciarse, en el ítem 24, la gran mayoría de los consultados, bajo las opciones siempre (64%) y casi siempre (16%), respondieron que se considera resistente ante los cambios que se promueven en la institución, para dar respuesta positiva a las metas planificadas. El restante de sujetos, optaron por las alternativas nunca (16%) y casi nunca (4%). No hubo respuestas para la opción a veces. Respecto al ítem 25, la mayoría de los consultados, bajo las opciones siempre (64%) y casi siempre (12%) consideraron que cada cambio en la institución facilita la promoción profesional del docente. Un 16% respondió que a veces es así y el otro 8% expresó que casi nunca sucede.

En cuanto al ítem 26, la gran mayoría de los consultados, bajo las opciones siempre (48%) y casi siempre (32%), respondieron que todo cambio conlleva oportunidades

para la optimización de la calidad educativa dada a los niños en la institución. El restante 20% expuso que a veces es así. Sin respuesta para las otras alternativas. Referente al ítem 27, la gran mayoría de los consultados, bajo las alternativas siempre (72%) y casi siempre (16%), expuso que asimila los cambios en la institución como avance en su vida profesional. El restante 12% señaló que a veces lo hace. Sin respuestas para las demás opciones.

Al promediar los cuatro ítems, se visualizó en el gráfico 6 el predominio de la respuesta siempre en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Adaptabilidad al Cambio, en los indicadores: Resistencia, Promoción, Oportunidades y Asimilación. Estos resultados permiten inferir que el talento humano del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela se encuentra preparado para afrontar el cambio del entorno social de la institución con animosidad y positivismo.

De acuerdo con Bittel (ob.cit.), el enfoque de los equipos de alto desempeño ve a las instituciones como un equipo de trabajo que constantemente aprende, desaprende, reaprende, crea. Cada persona que ejecuta una tarea dentro la organización posee los conocimientos necesarios para obtener un desempeño exitoso; son organizaciones que promueven entre su personal el conocimiento, el equipo como unidad de aprendizaje y valoran como su más grande capital activo, la capacidad de su gente en todos los subsistemas del sistema organizacional. Sus metas particulares son comunes a las de todos. Ello implica, un cambio de cultura organizacional en las actividades y acciones

Cuadro 9.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Motivación al Logro, en los indicadores: Compromiso, Entusiasmo, Pertenencia y Competencia.

Ítems	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
28. Me siento comprometido (a) con la función que ejerzo en la institución para aportar lo mejor de mí mismo (a).	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
29. Avivo el entusiasmo propio y el de mis colegas para el logro de los objetivos de la institución.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%

	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
30. Poseo elevado sentido de pertenencia a la institución como respaldo a la gestión educativa que apporto a los niños y niñas.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
31. Soy competente para el cumplimiento de mis metas personales y sociales.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio		S	86%
		CS	14%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

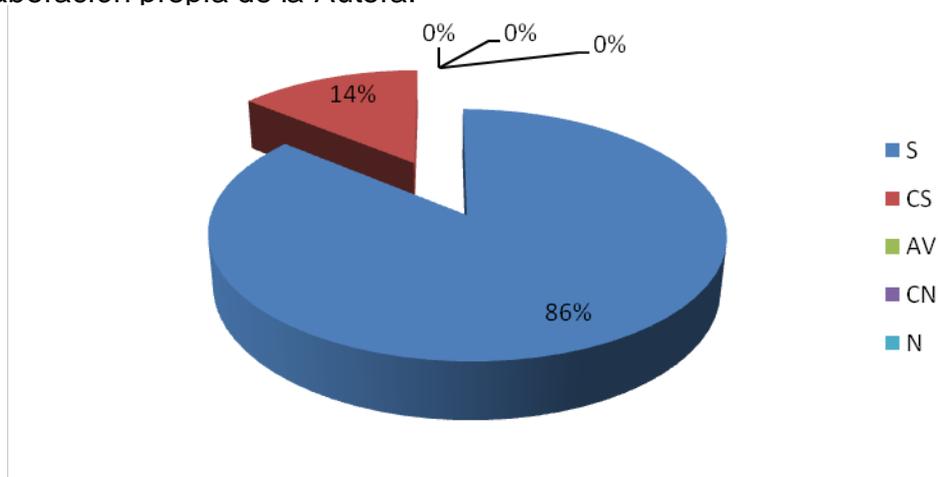


Gráfico 7.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Motivación al Logro, en los indicadores: Compromiso, Entusiasmo, Pertenencia y Competencia.

Análisis.- Tal como se aprecia, en el ítem 28, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), respondieron que se siente comprometido (a) con la función que ejerce en la institución para aportar lo mejor de sí mismo (a). Sin respuestas para las otras alternativas. Referente al ítem 29, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), asumieron que avivan el entusiasmo propio y el de sus colegas para el logro de los objetivos de la institución. Nada de respuestas para las otras categorías.

En cuanto al ítem 30, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%), manifestaron que poseen elevado sentido de pertenencia a la institución como respaldo a la gestión educativa que aportan a los niños y niñas. No hubo respuesta para demás alternativas. Respecto al ítem 31, todos los consultados, bajo las opciones siempre (88%), y casi siempre (12%). Dijeron que son competentes para el cumplimiento de sus metas personales y sociales. Sin respuesta para lo demás.

Al promediar los cuatro ítems, se visualiza en el gráfico 7, el predominio de la respuesta siempre en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Motivación al Logro, en los indicadores: Compromiso, Entusiasmo, Pertenencia y Competencia. Estos resultados evidencian que el talento humano del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela asume su responsabilidad con entrega personal para cumplir eficientemente sus metas planificadas, dentro de un ambiente armonioso y productivo.

El compromiso organizacional, de acuerdo con Bittel (ob.cit.), “es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta y desea mantener su relación con ella” (p.231). En otras palabras, un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de la persona, en tanto que un alto compromiso organizacional es la identificación con la organización propia.

Además, el liderazgo de calidad, según Senge y otros (2002), es innovador, cuando en su búsqueda por una evolución continua del centro impulsa y valora entre su gente, el orgullo del trabajo bien hecho y el deseo de mejorar constantemente, estimulando la formación, innovación e investigación permanentemente. Ya que, cada una de éstos aspectos, aumenta el perfeccionamiento del trabajo docente y aseguran con optimismo el futuro y permanencia de la institución.

Cuadro 10.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Desarrollo Personal, en los indicadores: Constancia, Perseverancia, Necesidades y Fortalezas.

ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
32. Soy constante en mis propósitos para lograr un crecimiento sostenido a nivel profesional.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%

ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
33. Soy perseverante en mi trabajo diario con el fin de facilitar el cumplimiento de objetivos personales, sociales y de la institución.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
34. Poseo la suficiente claridad sobre las necesidades que debo satisfacer para mi promoción profesional.	S	18	72%
	CS	7	28%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
35. Con frecuencia evalúo mis fortalezas para concentrarme en mi crecimiento profesional y personal.	S	18	72%
	CS	6	24%
	AV	1	4%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio		S CS AV	78% 21% 1%

Fuente: Elaboración propia de la Autora

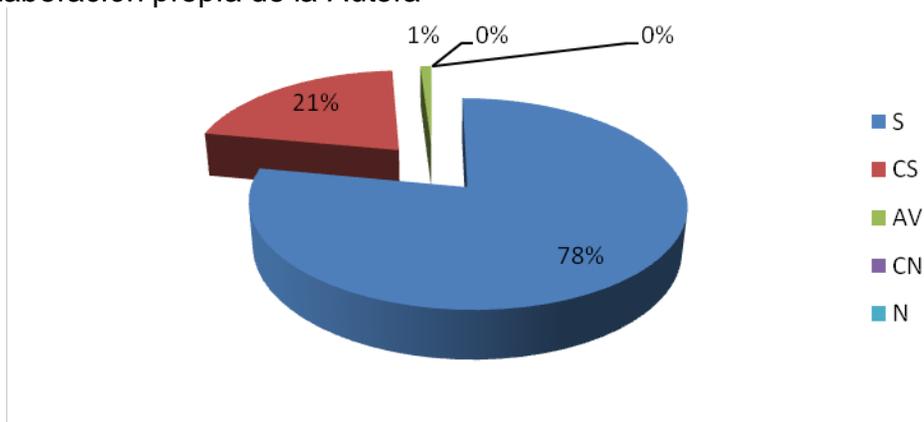


Gráfico 8.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Desarrollo Personal, en los indicadores: Constancia, Perseverancia, Necesidades y Fortalezas.

Análisis.- Como puede observarse, en el ítem 32, la totalidad de los consultados, bajo las opciones: siempre (80%) y casi siempre (20%), manifestaron que son constantes en sus propósitos para lograr un crecimiento sostenido a nivel profesional. Sin respuestas para las otras alternativas. Respecto al ítem 33, también la totalidad de los consultados,

bajo las opciones: siempre (88%) y casi siempre (12%), respondieron que son perseverantes en su trabajo diario con el fin de facilitar el cumplimiento de objetivos personales, sociales y de la institución. Nada de respuestas en otras categorías.

En cuanto al ítem 34, la totalidad de los consultados, bajo las alternativas: siempre (72%) y casi siempre (28%), manifestaron que poseen la suficiente claridad sobre las necesidades que deben satisfacer para su promoción profesional. No hubo respuesta para las demás opciones. Referente al ítem 35, la gran mayoría de los consultados, bajo las opciones siempre (72%) y casi siempre (24%), expresaron que con frecuencia evalúan sus fortalezas para concentrarse en su crecimiento profesional y personal. El restante 4% dijo que a veces lo hace.

Al promediar los cuatro ítems, se visualiza en el gráfico 8, el predominio de la alternativa siempre en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Desarrollo Personal, en los indicadores: Constancia, Perseverancia, Necesidades y Fortalezas. Estos resultados permiten inferir que el talento humano reconoce su necesidad de mantenerse en pie de lucha ante los constantes desafíos de la vida para generar un crecimiento continuo hacia el éxito personal y la satisfacción permanente ante el deber cumplido consigo mismo y con la institución.

En este contexto, Alles (ob.cit.), señala que las competencias son características subyacentes en un individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Estos comportamientos son observables en una realidad cotidiana de trabajo e igualmente en situaciones; ponen en práctica en forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Una característica presenta un perfil de competencias de alto nivel cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas tareas.

Cuadro 11.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Liderazgo, en los indicadores: Seguimiento, Credibilidad y Confianza.

ítems	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
36. Sigo con respeto y confianza al líder	S	18	72%

de la institución para tener la seguridad del cumplimiento de los objetivos laborales.	CS	6	24%
	AV	1	4%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
37. Creo en la persona que acepto como líder en el desarrollo de mis actividades profesionales, con miras al cumplimiento de metas institucionales.	S	20	80%
	CS	1	4%
	AV	4	16%
	CN	0	0%
38. Poseo la suficiente confianza en el liderazgo ejercido en la institución.	S	15	60%
	CS	6	24%
	AV	4	16%
	CN	0	0%
Promedio	S	71%	
	CS	17%	
	AV	12%	
	CN	0%	
Total	S	25	100%
	CS	6	24%
	AV	4	16%
	CN	0	0%
Total	S	25	100%
	CS	6	24%
	AV	4	16%
	CN	0	0%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

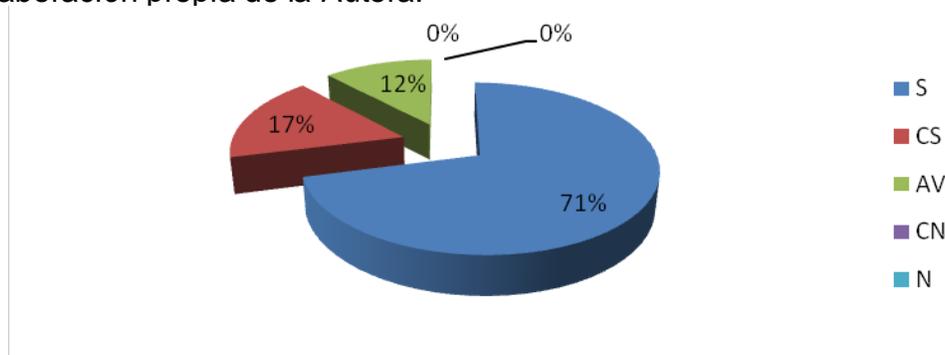


Gráfico 9.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Liderazgo, en los indicadores: Seguimiento, Credibilidad y Confianza.

Análisis.- Tal como se aprecia, en el ítem 36, la gran mayoría de los consultados, bajo las opciones: siempre (72%) y casi siempre (24%), respondieron que siguen con respeto y confianza al líder de la institución para tener la seguridad del cumplimiento de los objetivos laborales. El restante 4% expresó que a veces lo hace. Sin respuesta para las demás alternativas. En cuanto al ítem 37, la gran mayoría de los consultados, bajo las opciones: siempre (80%) y casi siempre (4%), respondieron que creen en la persona que aceptan como líder en el desarrollo de sus actividades profesionales, con miras al cumplimiento de metas institucionales. El restante 16% señaló que a veces lo hace. Nada de respuesta para las demás alternativas.

Respecto al ítem 38, la gran mayoría de los consultados, bajo las alternativas: siempre (60%) y casi siempre (24%), manifestaron que poseen la suficiente confianza en el liderazgo ejercido en la institución. El restante 16% expresó que a veces la tienen. No hubo respuesta para demás opciones. Al promediar los tres ítems, se visualizó en el gráfico 9, el predominio de la opción siempre en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Liderazgo, en los indicadores: Seguimiento, Credibilidad y Confianza.

Estos resultados indican que el talento humano es fiel seguidor del liderazgo existente en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, el cual les genera la suficiente confianza y credibilidad para desarrollar sus funciones y responsabilidades acordes con las expectativas de la institución. De acuerdo con Bittel (ob.cit.) “la gerencia es una actividad dinámica destinada a obtener los mejores resultados del empleo de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos” (p.87). Visto de esta manera, la gerencia es la actividad que permite desarrollar y describir una visión común de cómo podrán ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando un ambiente de trabajo correcto y tomando decisiones, de tal manera, que el talento humano esté dispuesto a colaborar, y al mismo tiempo, asegurarse que el personal adecuado esté en el sitio donde mejor desempeñe su labor.

Cuadro 12.- Opinión del personal del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Pensamiento Conceptual, en los indicadores: Identificación de Problemas, Tendencias y Reconocimiento.

ítems	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
39. Me encuentro preparado (a) para la identificación de los problemas que se presenten en mi entorno laboral.	S	18	72%
	CS	7	28%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
40. Identifico las tendencias que se presenten en mi trabajo para darles continuidad o rechazarlas.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
41. Reconozco abiertamente las oportunidades que deben ser aprovechadas para la optimización de mi	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%

gestión educadora.	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio		S CS	80% 20%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

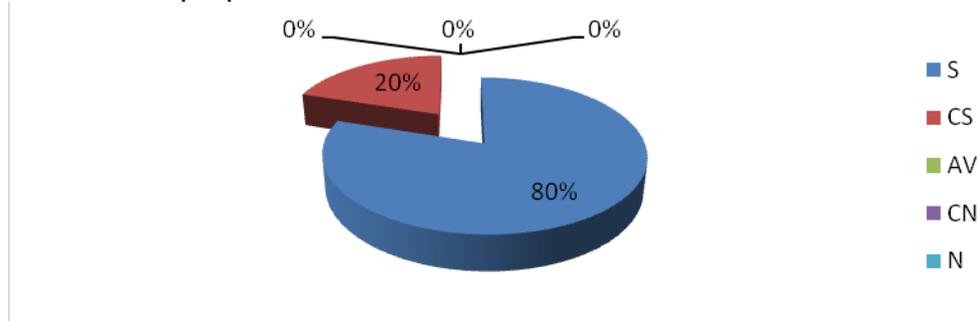


Gráfico 10.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Pensamiento Conceptual, en los indicadores: Identificación de Problemas, Tendencias y Reconocimiento.

Análisis.- Como puede observarse, en el ítem 39, la totalidad de los consultados, bajo las opciones: siempre (72%) y casi siempre (28%), respondieron que se encuentran preparados (as) para la identificación de los problemas que se presentan en su entorno laboral. No hubo respuestas para las otras alternativas. Respecto al ítem 40, también la totalidad de ellos, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%) manifestaron que identifican las tendencias que se presentan en su trabajo para darles continuidad o rechazarlas. Tampoco se presentaron respuestas para las demás alternativas.

En cuanto al ítem 41, la totalidad de los encuestados, bajo las opciones: siempre (88%) y casi siempre (12%), expresaron que reconocen abiertamente las oportunidades que deben ser aprovechadas para la optimización de su gestión educadora. Al promediar los tres ítems, se visualiza en el gráfico 10 el predominio de la respuesta siempre en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Pensamiento Conceptual, en los indicadores: Identificación de Problemas, Tendencias y Reconocimiento.

Estos resultados indican que el talento humano del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela tiene la suficiente capacidad para detectar oportunidades que se presentan en su entorno laboral, con las cuales puedan generar crecimiento en beneficio de su ejercicio profesional. Al respecto, Alles (ob.cit.), señala

que las competencias son características subyacentes en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Cuadro 13.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Innovación en los indicadores: Emprendimiento, Iniciativa y Mejoramiento de Resultados.

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
42. Con frecuencia emprendo acciones que facilitan la innovación en mi actividad educadora.	S	18	72%
	CS	5	20%
	AV	2	8%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
43. Tomo iniciativas en el aula de clase para fomentar en los niños la aceptación de nuevas tareas.	S	23	92%
	CS	1	4%
	AV	1	4%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
44. Persigo el mejoramiento de resultados en mi actividad educadora, para elevar la calidad en la institución.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio		S	84%
		CS	12%
		AV	4%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

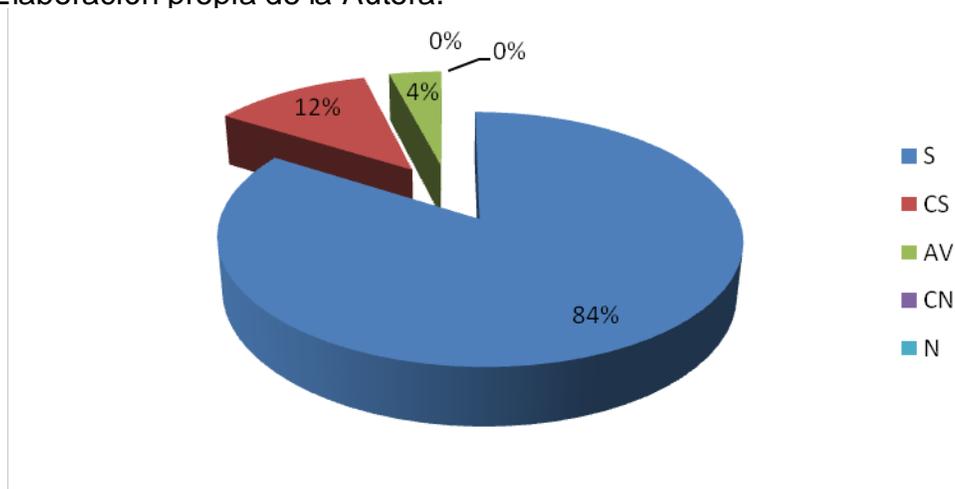


Gráfico 11.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión:

Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Innovación en los indicadores: Emprendimiento, Iniciativa y Mejoramiento de Resultados.

Análisis.- Tal como se aprecia, en el ítem 42, la gran mayoría de los consultados, bajo las opciones: siempre (72%) y casi siempre (20%), respondieron que con frecuencia emprenden acciones que facilitan la innovación en su actividad educadora. El restante 8% expresó que a veces lo hace. No hubo respuestas para las demás alternativas. Respecto al ítem 43, la gran mayoría de ellos, en las opciones siempre (92%) y casi siempre (4%), respondieron que toman iniciativas en el aula de clase para fomentar en los niños la aceptación de nuevas tareas. El restante 4% asumió que algunas veces lo hace. Sin respuestas para las otras alternativas.

En cuanto al ítem 44, todos los consultados, bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), manifestaron que persiguen el mejoramiento de resultados en su actividad educadora, para elevar la calidad en la institución. Nada de respuestas para las demás alternativas. Al promediar los tres ítems, se visualiza en el gráfico 11, el predominio de la respuesta siempre en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Innovación en los indicadores: Emprendimiento, Iniciativa y Mejoramiento de Resultados.

Estos resultados permiten inferir que el talento humano del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela es innovador en el ejercicio profesional que desarrolla con los niños y niñas; además genera iniciativas frecuentemente buscando la optimización de los resultados del proceso enseñanza aprendizaje. De acuerdo con Leby-Leboyer (ob.cit.), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en una realidad cotidiana de trabajo e igualmente en situaciones. Ponen en práctica en forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Una característica presenta un perfil de competencias de alto nivel cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas tareas.

Cuadro 14.- Opinión del personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Orientación al Estudiante, en los indicadores: Atención, Inmediatez, Proyecciones y Respaldo.

Ítemes	Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
45. Atiendo a cada niño individualmente para ganar su confianza y asegurar su cooperación en las actividades educativas.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
46. Promuevo la inmediatez en la ejecución de actividades en el aula.	S	20	80%
	CS	5	20%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
47. Recorro a proyecciones de estilos de vida para que los niños confíen en sus capacidades.	S	22	88%
	CS	3	12%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
48. Doy el suficiente respaldo a cada niño en las iniciativas relacionadas con las actividades didácticas.	S	23	92%
	CS	2	8%
	AV	0	0%
	CN	0	0%
	N	0	0%
Total		25	100%
Promedio		S CS	85% 15%

Fuente: Elaboración propia de la Autora.

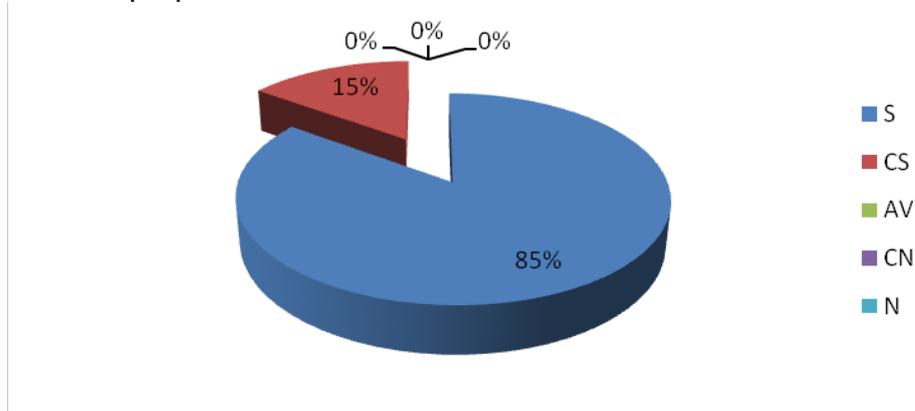


Gráfico 12.- Respuestas emitidas por el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Orientación al Estudiante, en los indicadores: Atención, Inmediatez, Proyecciones y Respaldo.

Análisis.- Como puede observarse, en el ítem 45, la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%), respondieron que atienden a cada

niño individualmente para ganar su confianza y asegurar su cooperación en las actividades educativas. Sin respuestas en las demás alternativas. Referente al ítem 46, también la totalidad de los consultados, bajo las opciones siempre (80%) y casi siempre (20%), expusieron que promueven la inmediatez en la ejecución de actividades en el aula. Nada de respuestas para las otras alternativas.

En cuanto al ítem 47, todos los consultados, bajo las opciones siempre (88%) y casi siempre (12%), afirmaron que recurren a proyecciones de estilos de vida para que los niños confíen en sus capacidades. No hubo respuestas para otras alternativas. Finalmente, en el ítem 48, la totalidad de ellos, bajo las opciones siempre (92%) y casi siempre (8%), señalaron que dan el suficiente respaldo a cada niño en las iniciativas relacionadas con las actividades didácticas.

Al promediar estos cuatro ítems, se visualizó en el gráfico 12, el predominio de la alternativa siempre en relación con la dimensión: Interpersonales: Individuales y Sociales, subdimensión: Orientación al Estudiante, en los indicadores: Atención, Inmediatez, Proyecciones y Respaldo. Estos resultados permiten inferir que el talento humano del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, desarrollan con eficiencia el proceso de orientación en los niños y niñas para generar la suficiente confianza para el proceso enseñanza-aprendizaje.

Situación que se corresponde con lo explicado por Figueroa sobre las competencias que deben poseer los docentes en su perfil, tales como: liderazgo, creatividad e innovación, altos estándares profesionales, orientación al cliente, iniciativa y anticipación, autoconfianza, compromiso personal y visión de la profesión.

CAPÍTULO V

PLAN DE ADIESTRAMIENTO EN FUNCIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA LOS DOCENTES PROFESIONALES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA RELACIONADO CON EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Hoy en día las empresas desarrollan planes estratégicos basados en su mayor capital: su recurso humano; debido a que el fortalecimiento y motivación que pueda tener dicho capital, genera un mayor impacto en los resultados de productividad.

Entre los planes más importantes están los de adiestramiento. Para ello, se emplean diversos métodos para detectar las necesidades existentes y futuras que puedan darse, tanto como analizar los puestos de trabajo, como también el evaluar el desempeño de los docentes, para optimizar los recursos al máximo.

Tomando en cuenta lo anterior se llevó a cabo la elaboración de un Plan de Adiestramiento en función del Perfil de Competencias de los Docentes Profesionales pertenecientes al Centro de Educación Inicial del Banco Central.

PLAN DE ADIESTRAMIENTO

1. ACTIVIDAD DEL CENTRO DE EDUCACION INICIAL DEL BCV

El Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela comenzó en 1979, y fue gestada por un grupo de trabajadores quienes plantearon a las autoridades la necesidad de crear un centro de atención para los hijos de los trabajadores.

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la importancia del Centro de Educación Inicial para el Banco Central de Venezuela, se hace cada vez más imprescindible contar con docentes capacitados para lograr un mejor desempeño en la ejecución de sus funciones.

La capacitación y adiestramiento en la docencia ayuda a los profesionales a mantener sus conocimientos y actitudes al máximo nivel. El éxito de las estrategias para la enseñanza, servicio y trabajo en equipo depende de la aplicación de sus habilidades y competencias a través de talleres donde desarrollen los conocimientos y mejoren sus actitudes.

Los docentes que completan un programa de adiestramiento intensivo en técnicas y métodos de desarrollo de actitudes y en competencias muestran aumentos en la calidad educativa.

No se puede negar el hecho de que sin una buena actitud dentro de la institución el rendimiento y cumplimiento de funciones no cumplirá con los objetivos esperados por la coordinación académica del Centro de Educación Inicial. Por esta razón, se hace evidente la necesidad de adiestramiento a los docentes en esta área.

Vemos el adiestramiento como un seguro sobre su mayor capital: sus docentes.

Para lograr cumplir con un plan exitoso de desarrollo se han identificado 3 aspectos fundamentales para lograrlo:

- **Roles:** Claridad en su función dentro del Centro de Educación Inicial.
- **Responsabilidades:** Estar totalmente comprometido con el Centro de Educación Inicial, mediante la labor diaria y toma de decisiones oportunas
- **Rutinas:** Ser totalmente disciplinado en el trabajo, ya que los docentes forman parte del equipo el cual requiere de aportes y viceversa.

ALCANCE

El presente plan de adiestramiento es de aplicación para todo el personal docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela y lograr tener un mayor impacto en la presentación y desempeño de la calidad educativa.

4. FINES DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO

Siendo su propósito general impulsar un Plan de Adiestramiento basado en competencias que permita contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los docentes y, con ello, el incremento de la calidad educativa dentro del Centro de Educación Inicial del BCV.

Mejorar la interacción entre los docentes y alumnos, y con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad educativa.

Mantener al personal docente sobre una misma línea de trabajo y mejorar las relaciones de trabajo dentro del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

OBJETIVOS DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO

Objetivo General

Transitar de una formación centrada en la enseñanza, donde el docente es el centro del proceso y se enfoca en la transmisión de los contenidos, mientras que el estudiante juega un rol receptivo, a una formación centrada en el aprendizaje, en la que el docente es solo un mediador pues el protagonista es el estudiante y el logro de aprendizajes que integren un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber estar son fundamentales.

Objetivos Específicos

Desarrollar la calidad e idoneidad del desempeño docente para el protagonismo de los niños y niñas, orientando la enseñanza a partir de los procesos de aprendizaje.

Evolucionar hacia una educación donde el centro son los procesos de aprendizaje y no solo los resultados, donde se creen ambientes de aprendizaje en los que se posibilite el desarrollo de un pensamiento reflexivo, crítico, abierto que ayude a los niños y niñas a discernir y comprometerse con la construcción de sus propias competencias.

6. MATRIZ DE EJECUCIÓN

ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none">-Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.-Socio dramas-Realizar talleres-Dinámicas de grupo

MODALIDADES Y NIVEL DE ADIESTRAMIENTO
<p>Tipos de Adiestramiento</p> <p><u>Adiestramiento Preventivo:</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Adquirir conocimientos y actitudes.-Interacción y trabajo en equipo, aplicando socio dramas enfocados en actividades diarias. <p><u>Adiestramiento Correctivo:</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Evaluación de actividades diarias a través de aplicación del plan.-Con este plan evaluamos Roles, Rutinas y responsabilidades.

MODALIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Los tipos de adiestramiento pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación:

- Dominar nuevas estrategias de enseñanza.
- Mejora en el manejo del trabajo en equipo.
- Desarrollar actitudes de servicio al cliente.

Actualización:

- Manejo de tecnologías asociadas a las nuevas tendencias en educación inicial.

Especialización:

- Claridad en sus atribuciones.
- Balance de sus rutinas de trabajo.

Niveles de Adiestramiento:

Tanto en los tipos como en las modalidades, el adiestramiento puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico:

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y actitudes esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación de cada uno de los integrantes de los docentes.

Nivel Intermedio

En este nivel se capacita en el programa de adiestramiento, su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar actitudes con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

RECURSOS

HUMANO

Facilitadores y expositores

- Gerente de Recursos Humanos
- Analistas de Recursos Humanos
- Consultores

MATERIALES

Infraestructura:

- Salas del Centro de Formación del Banco Central de Venezuela

Mobiliario, equipos:

- Carpetas de Información
- Mesas de Trabajo
- Pizarra
- Plumones
- Rota Folio
- Equipo Multimedia
- Ventilación Adecuada

Documentos Técnico-Educativos:

- Formatos de Evaluación
- Encuestas de Evaluación
- Material de Estudio

-Material Audiovisual

FINANCIAMIENTO

-Directiva del Banco Central de Venezuela

PLAN DE ADIESTRAMIENTO PERSONAL DOCENTE

Estrategias	Actividades	Metodología	Responsable
Estrategias en la Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reflexiones. - Banco de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Video Motivación - Clase modelo 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador Externo - Coordinador Académico.
Métodos en la actualidad para procesos Educativos	<ul style="list-style-type: none"> -Anécdotas -Diario Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposiciones - Videos Reflexivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador Externo - Coordinador Académico.
Técnicas de mejora en los educandos.	<ul style="list-style-type: none"> -Lluvia de ideas -Dado preguntón 	<ul style="list-style-type: none"> - Dramatizaciones - Evaluación de Casos - Videos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador Externo - Coordinador Académico.
Servicio a los niños	<ul style="list-style-type: none"> - Baúl de ideas - Reseñas históricas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociodrama - Me identifico con 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador Externo - Coordinador Académico.
Como brindar un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Crucigramas cruzados. - Paleta de calificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Videos Reflexivos - Lista de Cotejo 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador Externo - Coordinador Académico.
El trabajo en equipo dentro de la institución	<ul style="list-style-type: none"> - La tela de araña - Disco - Pelota veloz 	<ul style="list-style-type: none"> - Video Motivación - Socialización de conceptos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador Externo - Coordinador Académico.

Beneficios del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - PNI - Cambio de roles 	<ul style="list-style-type: none"> - Dramatización 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador Externo - Coordinador Académico.
Como ayuda la inteligencia emocional en el desarrollo del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> -Videos informativos -Juegos 	<ul style="list-style-type: none"> -Video motivación -Que me representa: realizan un dibujo de un objeto, animal, planta que los representa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitador Externo -Coordinador Académico.
Pedagogía y didáctica en la docencia	<ul style="list-style-type: none"> -Rincón de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuenta cuentos 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitador externo -Coordinador Académico

1. PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo final
Carpetas de Información	25	BS 150.00	BS 3750.00
Mesas de trabajo	2	BS 750.00	BS 1500.00
Pizarra	1	BS 200.00	BS 200.00
Plumones	25	BS 150.00	BS 3750.00
Rota folio	1	BS 250.00	BS 250.00
Alquiler Equipo Multimedia	1	BS 3,000.00	BS 3,000.00
Certificados	25	BS 1500.00	BS 37500.00
Refrigerios	27	BS 10.000.00	BS 270000.00
Honorarios de expositores	2	BS 5.000.00	BS 10,000.00
Total Adiestramiento en el año	109	BS 21.000.00	BS 329.950,00

2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:

•Cognoscitivo / Psicomotor / Actitudinal y Conductual:

ACTIVIDADES ACADÉMICAS			
ASISTENCIA Y EVALUACION CONTINUA	%	MÍNIMO REQUERIDO	OBSERVACIONES
EVALUACION ESCRITA Y-O PRACTICA Y HORAS PRACTICAS	%	MÍNIMO REQUERIDO	OBSERVACIONES
NOTA: DE ACUERDO AL CURSO Y A SUS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES SE PUEDEN TOMAR EN CUENTA OTROS ASPECTOS COMO ELEMENTOS DE EVALUACIÓN.			

Presentación

El profesional de la docencia en la actualidad se encuentra situado en una sociedad de la información y del conocimiento, caracterizada, entre otros, por fenómenos y procesos como la globalización económica, los cambios en la estructura del mercado laboral, la ubicuidad de las tecnologías de la información y la comunicación, el acceso relativamente fácil a las fuentes de información o la economía basada en los servicios y en el conocimiento. Lo que conlleva una serie de cambios económicos, políticos, sociales, laborales, entre otros, sentidos a nivel mundial, con un gran impacto en la sociedad y en el estilo de vida del ser humano que se enfrenta a espacios de competitividad internacional y global.

Así pues, se habla de una sociedad donde los computadores, el Internet, la telefonía celular y otros, es decir, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), están presentes en cada ámbito de la vida, por un lado, favoreciendo el desarrollo de la sociedad, aunque por el otro, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), desatando una brecha digital y sobre todo una brecha cognitiva que aumenta la desigualdad, exclusiones, luchas sociales y separación entre los países más favorecidos de los países en desarrollo.

En este panorama, el conocimiento ha cobrado un papel fundamental, no sólo con relación a los procesos de desarrollo de las personas, sino en cualquier contexto, pues ha generado nuevas maneras de vivir y trabajar juntos, y también de comunicarse, de relacionarse, de aprender e incluso de pensar.

Ante este escenario de transformaciones continuas, el campo educativo cada vez se encuentra frente a mayores desafíos que, en los últimos años, han dado origen a una serie de formulaciones y expresiones en relación a las

competencias consideradas como claves para tratar de dar respuesta a las distintas necesidades profesionales, culturales, personales, económicas, entre otras, que se enfrentan día a día en esta sociedad. Entre ellas destacan la formación por competencias, los planes de estudio basados en el enfoque por competencias y una diversidad de propuestas educativas por competencias.

En pocas palabras, destaca el enfoque basado en competencias que aterriza en el terreno de la educación, como una opción alternativa para realizar mejores procesos de formación. En tal sentido, se presenta el siguiente Plan de Adiestramiento en Función del Perfil de Competencias para los Docentes Profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela relacionado con el Modelo de Gestión por Competencias.

Objetivos

- Transitar de una formación centrada en la enseñanza, donde el docente es el centro del proceso y se enfoca en la transmisión de los contenidos mientras que el estudiante juega un rol receptivo, a una formación centrada en el aprendizaje, en la que el docente es sólo un mediador pues el protagonista es el estudiante y el logro de aprendizajes que integren un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber estar son fundamentales.
- Desarrollar la calidad e idoneidad del desempeño docente para el protagonismo de los niños y niñas, orientando la enseñanza a partir de los procesos de aprendizaje.
- Evolucionar hacia una educación donde el centro son los procesos de aprendizaje y no sólo los resultados, donde se creen ambientes de aprendizaje en los que se posibilite el desarrollo de un pensamiento reflexivo, crítico, abierto que ayude a los niños y niñas a discernir y comprometerse con la construcción de sus propias competencias.

Justificación

El concepto de competencia representa una capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones; en tal sentido, se justifica el Plan de Adiestramiento en Función del Perfil de Competencias para los Docentes Profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela relacionado con el Modelo de Gestión por Competencias, por cuanto, las competencias no sólo se adquieren, sino se demuestran en la resolución de problemas en contextos reales. Tal como las define Tobón (2006), “procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p.5).

Desde la perspectiva socio-constructivista, una competencia se construye, está situada, es reflexiva y es temporalmente viable. Es decir, las competencias sólo se pueden construir en situación y al igual que los conocimientos, se sitúan en un contexto social y físico, por ello apunta hacia la concreción de situaciones en las que los niños y niñas de Educación Inicial tengan la posibilidad de construir, modificar o refutar conocimientos y competencias en relación a contenidos.

Es relevante destacar que el término de competencia supone la combinación de una información con el desarrollo de una habilidad puestos en acción en una situación real inédita que requiere del dominio de información específica. Luego entonces, ser o no una persona competente sólo se reflejará al movilizar de manera integrada los conocimientos, los procedimientos y actitudes frente a una tarea compleja en una situación en concreto. Tal como lo destacan, Monereo y Pozo (2007), “ser competente no es sólo ser hábil en la ejecución de tareas y actividades concretas, escolares o no, tal como han sido enseñadas, sino más allá de ello, ser capaz de afrontar, a partir de las habilidades adquiridas, nuevas tareas o retos que supongan ir más allá de lo aprendido” (p.13).

Fundamentos Teóricos

Es de vital importancia, al diseñar el Plan de Adiestramiento en Función del Perfil de Competencias para los Docentes Profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela relacionado con el Modelo de Gestión por Competencias, presentar fundamentos teóricos que sustenten los contenidos expuestos en el mismo.

El concepto de competencia engloba mayores elementos que el de capacidad y el de habilidad, pues mientras las habilidades se refieren a la capacidad de ser realmente eficiente en una tarea, las capacidades son operaciones que no tienen como punto de referencia una situación específica, siendo realmente independientes del contexto, considerándose así como componentes o elementos de las competencias.

Llegados a este punto, se retoman cinco características del concepto de competencias propuestas por Pérez (2008): La primera hace referencia al carácter holístico e integrado de las competencias, en el sentido de que integran tanto demandas externas como atributos individuales y peculiaridades de los contextos. La segunda se refiere a que las competencias no residen sólo en cada individuo, sino en la riqueza cultural y profesional del contexto.

La tercera tiene que ver con la importancia que juegan las disposiciones o actitudes de cada persona y sus deseos de aprender. La cuarta hace alusión al carácter reflexivo de las competencias, entendiéndose que se habla de transferir competencias a nuevos escenarios en un proceso de adaptación en el que se requiere de comprensión, indagación y nueva aplicación de conocimientos y habilidades. Y la quinta expresa el carácter evolutivo de las competencias, puesto que son sistemas de acción y reflexión complejos que no se adquieren definitivamente.

Este recorrido conceptual ha permitido reconocer el carácter polisémico de las competencias a la vez que hace considerar la poca pertinencia por decantar hacia una u otra definición, puesto que cada autor aporta elementos valiosos sobre las competencias en la educación, sin embargo, cabe destacar algunas características básicas que las identifican. Así pues, las competencias:

a.- Suponen una movilización integrada de conocimientos, procedimientos, actitudes y valores.

b.- Se desarrollan como resultado de experiencias en situaciones concretas y contextos reales.

c.- Evidencian la capacidad de resolver problemas y afrontar nuevas tareas.

d.- Evolucionan a lo largo de toda la vida.

Contenido del Plan de Adiestramiento en Función del Perfil de Competencias para los Docentes Profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela relacionado con el Modelo de Gestión por Competencias

El enfoque por competencias ha ido extendiéndose desde un ámbito laboral hasta permear en el campo educativo, como una propuesta alternativa con la que se espera responder a unas características y necesidades de la sociedad actual y deben ser promovidas mediante la creación de proyectos y declaraciones que tienen como eje central el desarrollo de competencias.

Situándose en el contexto del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, se impulsan cambios educativos en los que se busca evolucionar de una educación centrada en la enseñanza hacia una educación centrada en el aprendizaje, en la que la relación entre el docente y los niños y niñas y entre estos últimos entre sí, constituyen la base del cambio en el marco de una actividad conjunta y compartida, en la que la enseñanza y el aprendizaje son procesos inseparables.

Al tratar de cambiar este paradigma sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje en la búsqueda de asegurar el aprendizaje de los niños y niñas, también trae como consecuencia un compromiso con una docencia de calidad acorde a los nuevos escenarios educativos, que se vea reflejada en la mejora de los procesos de gestión de la docencia llevados a cabo en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela.

Sin embargo estos cambios no llegan por los simples deseos de querer hacer una gestión de la docencia que responda al enfoque por competencias, para ello se requiere de orientaciones concretas que originen en los docentes una revisión sobre su forma de enseñanza y que, al mismo tiempo, faciliten claves para hacer los cambios esperados; en tal sentido, es necesario presentar modelos y pautas que ayuden al docente a cambiar su rol a la hora

de hacer docencia, puesto que si los docentes carecen de información y formación adecuada difícilmente habrá procesos de renovación, se caería en el riesgo de reformular los planes adecuando el lenguaje a las orientaciones impulsadas por las distintas reformas, pero sólo por ejercicio normativo y sin verdaderos cambios en las aulas.

1.- Fortalecer el compromiso con la formación humana para formar e influir en la manera de ser y actuar de los niños. El perfil del docente debe estar constituido por un conjunto de competencias que integren conocimientos, habilidades y actitudes para generar ambientes de aprendizaje con el objeto que los niños desplieguen las competencias genéricas. Es decir, el docente debe actuar de acuerdo a un conjunto de valores éticos y morales constituyéndose en un ejemplo de liderazgo para los niños, debe ser mediador de los aprendizajes y el desarrollo de los niños y niñas, ser cariñoso, responsable y creativo.

2.- Los docentes son profesionales reflexivos, la docencia enfrenta diversas ideas y sus resultados deben ubicarse en la esfera de otro sujeto, es decir, el docente debe identificarse a partir de los aprendizajes de sus alumnos, pero son ellos y sólo ellos, los que aprenden. El docente debe ser capaz de enfrentar los desafíos que se le presentan en cuanto a la educación, ya que ésta consiste en transmitir los conocimientos y el educador tiene que enseñar el oficio de aprender.

3.- Los docentes deben organizar y animar situaciones de aprendizaje.

4.- El docente debe gestionar la progresión de los aprendizajes.

5.- Los docentes deben elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.

6.- El docente debe implicar a los niños y niñas en sus aprendizajes y en su trabajo.

7.- El docente debe fomentar el trabajo en equipo.

8.- Los docentes deben participar en la gestión del centro educativo.

9.- El docente debe informar e implicar a los padres y representantes de los niños.

10.- El docente debe afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.

11.- Los docentes deben organizar la propia formación continua.

12.- El docente debe facilitar que los niños y niñas logren el aprendizaje autorregulado y permanente de forma individual y en grupo. Para ello debe establecer estrategias que favorezcan la comunicación en el trabajo de grupos colaborativos. Además, debe promover mediante preguntas, que los alumnos identifiquen sus necesidades y problemas de aprendizaje.

13.- El docente debe analizar con los alumnos los programas de estudio para que diseñen sus propias actividades. Es necesario estimular el trabajo activo de los niños y niñas para comprometerlos con el aprendizaje.

14. Los docentes deben proporcionar a los niños y niñas estrategias de enseñanza-aprendizaje que favorezcan la autorregulación.

15.- El educador debe desarrollar de manera permanente su actividad docente de acuerdo a estándares establecidos y en función de las tendencias pedagógicas actuales. Es decir, debe participar en los procesos asignados para su evaluación docente y realizar las acciones correctivas pertinentes. Además, es necesario actualizarse en su quehacer docente y en su disciplina e integrar las nuevas tendencias pedagógicas a su desempeño educativo.

16.- Los docentes deben analizar su práctica docente y reconocer fortalezas y debilidades. Para ello debe retroalimentar a la institución a partir de los resultados de su investigación docente y del proceso de aprendizaje.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación al Objetivo no. 1. “Identificar los elementos que conforman el perfil de competencias de los docentes profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela”, se constató que los elementos que conforman el perfil de competencias de los docentes profesionales del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela son: (a) competencias transversales, que son las que todos los niños y niñas deben adquirir a través de los programas de formación, se refieren concretamente a la comunicación y los valores, (b) competencias específicas, que son las propias de cada ámbito de estudio. Las primeras atienden a una formación integral, asociadas a las competencias para la vida, propuestas en el currículo de educación preescolar; las segundas incluyen los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, así como un contexto real de la institución educativa.

Es necesario que desde el inicio de la planificación docente se tengan claros los contenidos que se favorecerán, siendo que su selección representa todo un desafío para los educadores, por lo cual es relevante una planificación a nivel institucional, en la que mediante el trabajo colaborativo se identifiquen y analicen los contenidos básicos que se promoverán en cada grado de la educación inicial y en cada campo formativo.

En cuanto al segundo objetivo, se diseñó un perfil de competencias en las cuales los docentes de la Institución deben mantener correspondencia con lo siguiente: (1) Fortalecer el compromiso con la formación humana para formar

e influir en la manera de ser y actuar de los niños; (2) los docentes son profesionales reflexivos, la docencia enfrenta diversas ideas y sus resultados deben ubicarse en la esfera de otro sujeto, es decir, el docente debe identificarse a partir de los aprendizajes de sus alumnos, pero son ellos y sólo ellos, los que aprenden; (3) los docentes deben organizar y animar situaciones de aprendizaje.

Asimismo, (4) el docente debe gestionar la progresión de los aprendizajes; (5) los docentes deben elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación; (6) el docente debe implicar a los niños y niñas en sus aprendizajes y en su trabajo; (7) el docente debe fomentar el trabajo en equipo; (8) los docentes deben participar en la gestión del centro educativo; (9) el docente debe informar e implicar a los padres y representantes de los niños; (10) el docente debe afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.

(11) Los docentes deben organizar la propia formación continua; (12) el docente debe facilitar que los niños y niñas logren el aprendizaje autorregulado y permanente de forma individual y en grupo; (13) el docente debe analizar con los alumnos los programas de estudio para que diseñen sus propias actividades; (14) los docentes deben proporcionar a los niños y niñas estrategias de enseñanza-aprendizaje que favorezcan la autorregulación; (15) El educador debe desarrollar de manera permanente su actividad docente de acuerdo a estándares establecidos y en función de las tendencias pedagógicas actuales; y (16) los docentes deben analizar su práctica docente y reconocer fortalezas y debilidades. Para ello debe retroalimentar a la institución a partir de los resultados de su investigación docente y del proceso de aprendizaje.

Referente al tercer objetivo, orientado a diagnosticar los criterios del trabajo en equipo vinculados a la gestión docente en la institución objeto de estudio, se constató que los docentes se encuentran aptos para organizar y planificar las jornadas de trabajo y las actividades con los niños y niñas;

acostumbran a formular planes a corto plazo para brindar a los niños variedad en las actividades y además, tienen metas claras sobre los resultados esperados del trabajo con ellos.

Aunado a lo anterior, los docentes ejercen control directo sobre el desarrollo de las actividades planificadas y con frecuencia realizan evaluaciones sobre los resultados de las actividades desarrolladas con los niños y niñas. Por lo cual se puede afirmar que los directivos, administrativos y docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, responden fielmente a las exigencias y responsabilidades del cargo que ocupan, aportando una actitud positiva ante las mismas.

En tal sentido, el brindar a los docentes una planificación orientada al logro de objetivos de rendimiento constituye una guía adecuada para la generación de iniciativas que dinamicen y aceleren el cumplimiento de los objetivos institucionales; además, si se toma en cuenta las sugerencias de los docentes para el desarrollo de la planificación, facilita la generación de compromisos en los mismos, al verse involucrados en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Por otro lado, se constató que en la Institución se cuenta con los recursos para el desarrollo de investigaciones relacionadas con los objetivos de la Educación Inicial y que la dirección aporta las herramientas indispensables para el desarrollo de investigaciones que optimicen el desarrollo de actividades con los niños. Asimismo, los docentes se encuentran en disposición para el desarrollo de investigaciones que beneficien la calidad en las actividades con los niños y cuentan con destrezas para el desarrollo de las mismas.

De igual manera, se conoció que los docentes poseen la suficiente objetividad al llevar a cabo investigaciones que optimicen el trabajo con los niños de la institución. El personal directivo, administrativo y docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, es idóneo para el desarrollo de investigaciones orientadas al mejoramiento continuo de la

calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, y además, encuentran el apoyo de la institución en cuanto a recursos y herramientas para dichas actividades.

Asimismo, se constató que los docentes dan cumplimiento estricto a las normas que regulan el trabajo con los niños en la institución, y conocen los procedimientos establecidos en la institución para el desarrollo de dichas actividades, para lo cual siguen los estándares establecidos en la metodología de la institución. En otras palabras, los docentes del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela desempeñan sus roles de acuerdo a lo establecido por la institución, logrando los objetivos esperados.

El conocimiento mutuo de las expectativas laborales, profesionales y sociales entre directivos y docentes facilita ampliamente su nivel de cooperación para el desarrollo de iniciativas orientadas a la optimización de la calidad educativa impartida; así como también procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

En este mismo contexto, se pudo conocer que la comunicación entre el directivo y los docentes genera un clima de confianza, facilitando desarrollar de manera comprensible el proceso de comunicación entre los mismos, para orientar la confianza y entendimiento mutuo. Además, los docentes están capacitados para aportar y recibir retroalimentación durante el proceso de comunicación entre el personal de la institución. Se ejercita una comunicación asertiva para controlar el estado emocional de los interlocutores y comprender sus puntos de vista; se acostumbra ser objetivo (a) en los planteamientos expuestos a otros docentes.

Por todo ello, se concluye que la acción comunicativa que se desarrolla en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela genera un clima de confianza adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual es relevante que se desarrolle un proceso de retroalimentación constructivo.

Igualmente, se constató que las relaciones como actor y autor del proceso educativo se orientan hacia el fortalecimiento del desempeño personal en las áreas de trabajo; cooperan en el plantel participando en las jornadas de trabajo en equipo y propician la solidaridad en el trabajo en equipo para lograr un proceso educativo de calidad. Además, promueven el apoyo mutuo entre docentes para elevar la calidad educativa. Por todo ello, se concluye que el personal directivo, administrativo y docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela desarrollan sus relaciones interpersonales dentro de un ambiente de trabajo en equipo, apoyándose mutuamente con solidaridad y comprensión para generar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De igual modo se estableció que los docentes se consideran resistentes ante los cambios que se promueven en la institución, para dar respuesta positiva a las metas planificadas; cada cambio en la institución facilita la promoción profesional del docente y todo cambio conlleva oportunidades para la optimización de la calidad educativa dada a los niños en la institución. Ellos asimilan los cambios en la institución como avance en su vida profesional. Se concluye que el talento humano del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela se encuentra preparado para afrontar el cambio del entorno social de la institución con animosidad y positivismo.

Aunado a lo anterior, se constató que los docentes se sienten comprometidos con la función que ejerce en la institución para aportar lo mejor de sí mismos; avivan el entusiasmo propio y el de sus colegas para el logro de los objetivos de la institución. Además, poseen elevado sentido de pertenencia a la institución como respaldo a la gestión educativa que aportan a los niños y niñas y son competentes para el cumplimiento de sus metas personales y sociales. Es decir, el talento humano del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela asume su responsabilidad con

entrega personal para cumplir eficientemente sus metas planificadas, dentro de un ambiente armonioso y productivo.

Por otra parte, se constató que son constantes en sus propósitos para lograr un crecimiento sostenido a nivel profesional; son perseverantes en su trabajo diario con el fin de facilitar el cumplimiento de objetivos personales, sociales y de la institución y poseen la suficiente claridad sobre las necesidades que deben satisfacer para su promoción profesional; con frecuencia evalúan sus fortalezas para concentrarse en su crecimiento profesional y personal. En otras palabras, los docentes reconocen su necesidad de mantenerse en pie de lucha ante los constantes desafíos de la vida para generar un crecimiento continuo hacia el éxito personal y la satisfacción permanente ante el deber cumplido consigo mismo y con la institución.

Confirmaron además, que siguen con respeto y confianza al líder de la institución para tener la seguridad del cumplimiento de los objetivos laborales; creen en la persona que aceptan como líder en el desarrollo de sus actividades profesionales, con miras al cumplimiento de metas institucionales; poseen la suficiente confianza en el liderazgo ejercido en la institución. Los docentes son fieles seguidores del liderazgo existente en el Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela, el cual les genera la suficiente confianza y credibilidad para desarrollar sus funciones y responsabilidades acordes con las expectativas de la institución.

En similitud de condiciones, se constató que los docentes se encuentran preparados para la identificación de los problemas que se presenten en su entorno laboral; Identifican las tendencias que se presenten en su trabajo para darles continuidad o rechazarlas y reconocen abiertamente las oportunidades que deben ser aprovechadas para la optimización de su gestión educadora. Se concluye que el personal docente tiene la suficiente capacidad para detectar oportunidades que se presenten en su entorno

laboral, con las cuales puedan generar crecimiento en beneficio de su ejercicio profesional.

Asimismo, se constató que con frecuencia emprenden acciones que facilitan la innovación en su actividad educadora; toman iniciativas en el aula de clase para fomentar en los niños la aceptación de nuevas tareas y persiguen el mejoramiento de resultados en su actividad educadora, para elevar la calidad en la institución. Es decir, los docentes son innovadores en el ejercicio profesional que desarrollan con los niños y niñas; además generan iniciativas frecuentemente buscando la optimización de los resultados del proceso enseñanza aprendizaje.

En lo que respecta al cuarto objetivo, dirigido a diseñar el Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias, siguiendo el modelo de gestión por competencias, se presentó un modelo de capacitación, en el cual se hizo énfasis en las habilidades, entendidas como la disposición que muestra el docente para realizar una tarea determinada con especificaciones concretas; así como también la capacidad de afrontar y resolver problemas, atendiendo a las áreas de oportunidad que le sean propicias. Las habilidades más recurrentes son:

- Comunicativas: Consistentes en conocimiento del discurso educativo y la capacidad para comunicarlo.
- Manejo del Método Científico: Entendido como herramienta para generar la comprensión y la producción del conocimiento.
- Orientación Vocacional: Capacidad para discernir el rumbo a los niños y niñas atendiendo a los diversos intereses vocacionales.
- Directivas y Administrativas: Son habilidades que en razón de los puestos que se ocupen dentro del escalón vertical, son susceptibles de emplear.
- Liderazgo: Es la capacidad para crear equipos y conducirlos.

- Manejo de nuevas tecnologías: Ante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación presentes en el aula, los docentes sienten la necesidad de hacerlas suyas.
- Motivación: El ambiente interno y externo que predomina en el acto educativo, tiene influencia decisiva para el logro de los aprendizajes significativos.
- Capacidad de Escucha: El docente manifiesta una decidida habilidad para comprender al otro que se encuentra inmerso en la alteridad.
- Innovación Educativa: El sentir de la necesidad de innovar procesos, sistemas y formas de aprender, expresada por el docente, se ha convertido en una alternativa impostergable.

Recomendaciones

Como aporte final, la investigadora expone una serie de recomendaciones con miras al establecimiento de un proceso educativo acorde con las exigencias actuales a nivel pedagógico, dirigidas al personal directivo y docente del Centro de Educación Inicial del Banco Central de Venezuela. En tal sentido, se recomienda:

Tomar en cuenta los resultados del presente trabajo para implementar el Plan de Adiestramiento en función del perfil de competencias de los docentes profesionales pertenecientes al Centro educativo. Para lograr las metas educativas, se requiere que el personal docente asuma una actitud más comprometida en el desarrollo del trabajo en equipo. Para ello se sugiere que los mismos participen en cursos relacionados con el trabajo en equipo como herramienta para la gestión educativa de calidad, los cuales pudieran ser dictados por personal capacitado en dicho aspecto, bien sea de las universidades de la región o de grupos dedicados al desarrollo de cursos gerenciales, o bien por personal de la misma institución escolar con dominio en dicho tópico.

Se debe promover en el personal docente, la importancia del conocimiento del trabajo en equipo como herramienta gerencial. Esto se puede lograr por medio de jornadas de orientación, a través de trípticos informativos o carteleras en las cuales se presenten periódicamente información sobre el tema. Con ello se puede lograr la motivación en el personal para desarrollar actividades educativas en equipo.

Es importante que al personal docente se le capacite en aspectos inherentes a la gerencia educativa y calidad educativa, pues el éxito del trabajo en equipo dependerá, en gran parte, del conocimiento y manejo de estos aspectos. Con el fin de lograr esta capacitación, se puede establecer convenios con las universidades venezolanas que ofrezcan cursos sobre el particular, los cuales podrían ser desarrollados los fines de semana, o a convenir según la institución y los participantes.

Es importante que el personal docente se reúna periódicamente, con el fin de intercambiar ideas, inquietudes y conocimientos sobre todo lo concerniente al trabajo en equipo como herramienta para la gestión educativa de calidad. Esto permitirá una mayor cohesión y conciencia colectiva de lo que debe ser el trabajo en equipo en la organización escolar.

Para lograr una organización escolar dinámica y adaptable a las exigencias educativas del siglo XXI, se requiere de un personal docente dispuesto al cambio y con una actitud proactiva. Por tal razón se sugiere generar cambios en la conducción de los procesos educativos, que los mismos se realicen con un pensamiento en equipo; es decir, que los objetivos educativos se desarrollen con la participación y contribución de conocimientos de todos los actores y autores involucrados en la organización del centro educativo, haciendo uso del trabajo en equipo bajo el enfoque de una gestión educativa de calidad.

Es importante que al realizar la planificación, se dé una mayor articulación entre las diferentes áreas del conocimiento. Asimismo, articular la institución educativa con organismos.

Finalmente, hacer público los resultados del estudio, para que los involucrados busquen los mecanismos que permitan solventar la problemática detectada en esta investigación, a fin de lograr una mejor orientación y dirección de las actividades escolares de los equipos de trabajo.